

NUEVOS DESAFÍOS EN LA AGRICULTURA CUBANA: REFORMAS ECONÓMICAS Y COLECTIVIZACIÓN *

CRISTÓBAL KAY **

Durante la década pasada tuvieron lugar cambios radicales en la agricultura socialista, tanto en Cuba como en China. Mientras que los cambios de la agricultura china recibieron amplia atención, los habidos en Cuba han pasado largo tiempo sin comentarios. Este ensayo analiza las transformaciones recientes de la Cuba rural. Desde mediados de los años setenta surgen dos cambios principales: las reformas económicas generadas por el nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía SDPE y la colectivización de los agricultores campesinos privados. Entre otras transformaciones, las reformas económicas han conducido a cierta descentralización en la operación de las granjas estatales, a cierto grado de autofinanciamiento, a una mayor confianza en los incentivos materiales y a una reorganización de los procesos de trabajo. En el sector privado de la agricultura está en marcha un proceso básico de colectivización con la formación de las

* Traducido por Virginia Pérez Cota, Ayudante de la Maestría en Docencia Económica, UAGPFP, CCH.

** Centre for Development Studies, Universidad de Glasgow. Este ensayo es, en varias formas, un esfuerzo conjunto basado en los hallazgos de Dharam Ghai, Peter Peek y el autor en una misión de la ORR en Cuba durante 1985. Ni la ORR ni los demás autores del reporte son responsables por el contenido de este ensayo. Para un tratamiento más extenso de algunos de los temas revisados en este artículo, ver Ghai, D., Kay, C., y Peek, P., *Labour and Development in Rural Cuba*, London: Macmillan, 1987. Estoy especialmente agradecido a los miembros de la misión, a la ORR, al gobierno de Cuba y a los incontables cubanos que respondieron nuestras preguntas con muy buena voluntad, para una de las más estimulantes experiencias. Las discusiones con Brian Pollit y Jean Stubbs también han ayudado a dar forma a mis ideas sobre Cuba.

cooperativas de producción agrícola y ganadera CPA. También son analizados los antecedentes y las características de estos nuevos desarrollos así como su impacto sobre las comunidades agrícolas.

LA AGRICULTURA CUBANA ANTES DE LA REVOLUCIÓN

Si bien antes de la revolución de 1959 casi la mitad de la población vivía en centros urbanos Cuba era un país agrícola, aunque no campesino. La Cuba prerevolucionaria era además, un país abierto, mono-exportador y de cultivo único. El azúcar participaba con casi el 80% del valor de las exportaciones y con alrededor de un cuarto del ingreso nacional (Acosta, 1972a:57; McEwan, 1981:31). De esta manera, las alzas y las bajas de las exportaciones de azúcar determinaban el bienestar de la economía.

La propiedad de la tierra estaba extremadamente concentrada. Por un lado, los pequeños agricultores operaban el 78.5% del total de las fincas, abarcando el 15% de la tierra del país mientras que, por otro lado, los terratenientes, que tenían sólo el 2.8% de las fincas, controlaban el 57% de la tierra (Chonchol; 1965). Las grandes plantaciones azucareras y los ranchos ganaderos ocupaban la mayoría de la tierra. Una característica peculiar de la agricultura cubana era su alto grado de especialización de los cultivos, la predominancia de cultivos de exportación, como el azúcar, el tabaco y el café, y el abandono de la producción de alimentos para el mercado interno. En estos términos, no sorprende encontrar que antes de la revolución aproximadamente un cuarto del valor total de las importaciones era de alimentos (Bianchi, 1964:72, 73).

Casi dos terceras partes de las fincas se alquilaban a arrendatarios y colonos a cambio de efectivo y a aparceros (partidarios) por un pago en especie. Los colonos estaban altamente diferenciados (Acosta, 1972). Los pequeños colonos cultivaban la tierra con su propio trabajo familiar mientras que los grandes colonos eran agricultores capitalistas arrendatarios, quienes no trabajaban la tierra sino que empleaban trabajo asalariado. La estructura de clases en el agro de la Cuba prerevolucionaria difería de la mayoría de los países del Tercer Mundo en el alto grado de proletarización de la población rural. Ya en 1945 el Censo Agrícola clasificó al 57.5% del total de los trabajadores agrícolas como asalariados, cuya abrumadora mayoría era em-

pleada estacionalmente durante la cosecha de caña de azúcar, altamente trabajo-intensiva (República de Cuba, 1946; Gutelman, 1970). Una proporción significativa de aquéllos clasificados como trabajadores agrícolas asalariados tenía acceso a una parcela de tierra que comúnmente variaba entre 0.25 y una hectárea, siendo por tanto mejor descritos como semiproletarios o semicampesinos (Pollitt, 1979:4, 51). No obstante esta clasificación, la elevada incidencia del trabajo asalariado en el ámbito rural previo a la revolución era muy considerable.

DE LA PRIMERA REFORMA AGRARIA AL OBJETIVO DE LOS 10 MILLONES DE TONELADAS DE AZÚCAR (1959-1970)

Pocos meses después del triunfo de la revolución el gobierno promulgó la ley de la Primera Reforma Agraria (mayo, 1959). Los propósitos principales de la reforma fueron expropiar a los terratenientes (definidos como aquellos propietarios con alrededor de 30 caballerías ó 403 hectáreas) y dar derechos de propiedad a los pequeños propietarios que estuvieron cultivando la tierra bajo disposiciones de tenencia diferentes. Sin embargo, aquellas propiedades manejadas eficientemente y ciertas granjas ganaderas estuvieron total o parcialmente exentas de expropiación, por lo que se les permitió retener hasta 100 caballerías ó 1 342 hectáreas. Los agricultores arrendatarios y los ocupantes ilegales recibieron hasta 2 caballerías ó 26.8 hectáreas libres y si habían cultivado más que este monto de tierra podían comprar el remanente, pero la granja no podía exceder de 5 caballerías ó 67.1 hectáreas. Las rentas en efectivo y especie fueron abolidas porque se prohibieron los arrendamientos y la aparcería (Rodríguez, 1983:248; Chonchol, 1963).

Hacia principios de 1962, la estructura de la tenencia privada de la tierra había cambiado drásticamente. Mientras que al inicio de 1959 existían 3 597 fincas de alrededor de 30 caballerías (403 hectáreas) que tenían el 57.5% de la tierra del país, tres años después éstas habían disminuido a casi 600 fincas con sólo el 3.7% de la tierra (Acosta, 1972b:99). Antes de la Segunda Reforma Agraria de 1963 menos de un décimo de los propietarios agrícolas habían sido expropiados, beneficiando aproximadamente de 100 000 a 120 000 arrendatarios, aparceros y ocupantes ilegales, quienes recibieron títulos de propiedad (Foster, 1982:2; MacEwan, 1981:56; Rodríguez, 1983:240). Aunque la posición estructural del proletariado rural cambió poco al continuar

como trabajador asalariado, ahora de forma mayoritaria dentro del sector estatal de la agricultura, su situación de trabajo mejoró sustancialmente. Muchos encontraron empleo permanente, recibieron más altos salarios y, en general, se beneficiaron de los nuevos servicios sociales que el gobierno revolucionario comenzó a proporcionar. La creación de las granjas estatales ciertamente fue facilitada por el alto grado de proletarización del medio rural.

Durante la Primera Reforma Agraria fue expropiada cerca del 60% de la tierra del país, mucha de la cual se transfirió al sector público, de forma tal que ahora el Estado poseía cerca de la mitad de la tierra (Trinchet, 1984:24; MacEwan, 1981:45, 46). El gobierno había más que triplicado el número de pequeños campesinos en posesión de menos de 5 caballerías (en 1959 era solamente de 40 000 a 45 000 agricultores privados en esta categoría) y ellos controlaban casi un cuarto de la tierra de la nación. El tamaño promedio de las pequeñas granjas campesinas era de 16 hectáreas, *i. e.*, ligeramente arriba de una caballería (MacEwan, 1981:56, 57).

En resumen, la Primera Reforma Agraria tuvo un carácter dual, al ser a la vez procampesina y antiterrateniente. Por un lado, multiplicó el derecho de propiedad campesina en una extensión tal que más de las dos terceras partes de los agricultores obtuvieron su tierra gracias a la revolución. Por otro, estableció un sector agrícola estatal dominante a través de la expropiación, sin compensación, de los terratenientes. Sin embargo, debido al desarrollo socialista de la revolución, el sector estatal de la agricultura se destinó a un nuevo desarrollo. Desde una perspectiva socialista, pronto la primera reforma de la tierra sobrevivió a su utilidad cuando aproximadamente 10 000 agricultores capitalistas, cuya existencia fue vista como contradictoria al progreso del socialismo, todavía poseían entre un quinto y un cuarto de la tierra del país y alrededor de la mitad de la tierra en propiedad privada (Mac Ewan, 1981:56, 71; Rodríguez, 1983:248). De esta manera, se hacía necesaria una nueva reforma agraria.

El propósito principal de la Segunda Reforma Agraria de 1963 fue expropiar a todos los capitalistas rurales, cualquiera que fuese su grado de eficiencia, así como a los pocos terratenientes restantes. Bajo la nueva ley, todas las fincas por encima de 5 caballerías estuvieron expuestas a ser expropiadas (Rodríguez, 1965a:527). Casi todas las granjas por arriba de este tamaño habían sido expropiadas un año más tarde. Se ha estimado que después de la Segunda Reforma Agraria, entre el 80 y el

85% de la tierra del país fue expropiada y alrededor del 70 y el 76% de la tierra de la nación estaba en manos del Estado, mientras que el resto permanecía en el sector privado (Gey, 1984a:210; Rodríguez, 1965b:19). Sin embargo, el sector privado tenía la tierra de mejor calidad, teniendo cerca del 43% de la tierra arable y casi el 60% de la tierra agrícola de alta calidad (Bondarchuk, 1978:21; Domínguez, 1978:445).

En 1965, el sector privado de la agricultura se conformaba de alrededor de 200 000 agricultores campesinos en posesión de aproximadamente 200 000 caballerías, con granjas de un tamaño promedio de más de 13 hectáreas (Aranda, 1975:147). Estos eran los típicos pequeños agricultores campesinos cubanos, quienes trabajaban su tierra apoyándose casi exclusivamente en el trabajo familiar. Aunque el sector estatal de la agricultura se había vuelto dominante, el sector campesino todavía hacía una gran contribución a la producción, proporcionando más del 40% del producto agrícola y ganadero en 1964 (Aranda, 1975: 37, 38; Rodríguez, 1965:18).

Durante 1964 y 1965, las nuevas relaciones económicas entre Cuba, la Unión Soviética y otros países socialistas condujeron a la fijación del objetivo de 10 millones de toneladas de producción de azúcar para 1970 (Mesa-Lago, 1981). Al intentar expandir la producción de azúcar, el sector estatal de la agricultura se tropezó con escasez estacional de trabajo. El corte de la caña es un trabajo muy arduo y agotador y, por consiguiente, no es de sorprender que tuviera lugar una "huída del corte de la caña", ya que tras la revolución fue posible encontrar mejores trabajos y más fáciles (Pollitt, 1982:16, 17). Para vencer la falta de fuerza de trabajo, el gobierno lanzó una amplia campaña de movilización de trabajo voluntario no pagado, así como también para impulsar la mecanización de la cosecha de la caña. Sin embargo, la mecanización del corte de caña toma tiempo ya que la nueva maquinaria debe ser diseñada y construida, los campos tienen que ser nivelados, etcétera. Así, hacia 1970 difícilmente alguna caña se cortó mecánicamente (Edquist, 1983:47 y 1985: cap. 4).

En 1967, el proceso revolucionario cubano entró en una nueva fase, la cual alcanzó su clímax con la proclamación de una Ofensiva Revolucionaria en 1968 (Silverman (ed.), 1971, Martínez Alier, 1977:cap. 6). Ya que en ese momento los cálculos monetarios estaban cuesta abajo, las empresas descuidaron la contabilidad de costos y los costos de producción. Fueron eliminados los cargos por interés, así como también

algunos de los impuestos agrícolas fueron utilizados para realizar pagos (Valdéz, 1979). El acceso de los trabajadores de la agricultura estatal a pequeños lotes de tierra se redujo, si no es que fue eliminado, y el gobierno lanzó una campaña para persuadir a los agricultores privados de vender su tierra al Estado. Los precios agrícolas fueron reducidos, lo que resultó en una expansión de la actividad del mercado negro (Froster, 1983:3, 4). Los salarios en la agricultura estatal no se ligaron ya más a la productividad cuando los pagos de tasa-tiempo y no de tasa-pieza estuvieron a la orden del día (Talavera y Herrera, 1965: 56-79). Los diferenciales salariales también fueron reducidos cuando la meta fue el igualitarismo. Se creó una serie de incentivos morales, de los que, junto con la educación política, se esperaba desarrollarían una nueva conciencia y anunciarían el "hombre nuevo" (Ritter, 1974:269-282; Bernardo, 1970/71).

Durante esta fase radical de la revolución (1966-1970), se realizaron esfuerzos especiales para integrar a los agricultores privados al sector estatal (Auroi, 1975). La integración más directa y completa ocurrió cuando el Estado adquirió la tierra de los agricultores campesinos. Después de la Segunda Reforma Agraria, el gobierno ya había ofrecido dinero a los agricultores deseosos de vender la tierra, pero hasta principios de 1967 solamente una pequeña minoría (*i. e.*, alrededor de 1 700) lo había hecho (Domínguez, 1978:453). Sin embargo, con la ofensiva revolucionaria el ritmo de las ventas de tierra se aceleró en forma tal que entre 1967 y principios de los años setenta el Estado compró alrededor de 30 000 fincas (Trinchet, 1984:28). En algunos casos, las fincas que circundaban las grandes ciudades, como La Habana, fueron compradas compulsivamente cuando el Estado emprendió amplias inversiones especiales en las áreas de sembradío creadas recientemente y cuando aparecieron actividades significativas de mercado negro en esas áreas (Otero, 1979:155, Peek, 1984:27). Después de 1970, las ventas de fincas fueron considerablemente más lentas (Benjamín, Collins, Scott, 1984:160). Como uno de los resultados de estas ventas, entre mediados de los años sesenta y principios de los setenta, el sector privado de la agricultura transfirió alrededor del 16% del total de su tierra y aproximadamente el 25% de su tierra arable al sector agrícola estatal (Trinchet, 1984:23, 28, 29; Domínguez, 1978:455).

Las políticas aplicadas durante el final de la década de los sesenta provocaron un serio trastorno a todo lo largo del campo. En la agricultura estatal, los cambios dislocaron la producción influenciando de manera

negativa el crecimiento, las relaciones entre el Estado y los agricultores privados devinieron tirantes durante la ofensiva revolucionaria. Las enormes campañas de movilización del trabajo voluntario no rindieron los beneficios económicos esperados en la agricultura y fue muy evidente su impacto negativo sobre el resto de la economía (Edelstein, 1982).

La fase radical de la revolución alcanzó un cierto anticlímax en 1970, cuando el objetivo de los 10 millones de toneladas de azúcar no fue alcanzado. A pesar del esfuerzo masivo, el producto resultó insuficiente en un 15% de la meta (República de Cuba, 1981). No obstante, Cuba produjo la cosecha de caña más alta de su historia, lo cual significó un logro a un alto costo económico y político; debido a las grandes expectativas surgidas del plan de los 10 millones, al no alcanzarse la meta, la población resultó desmoralizada. Como consecuencia, comenzó a surgir el ausentismo, que abarcó a un 20% de la fuerza de trabajo, según algunas estimaciones (Mesa-Lago, 1981:129). Sin embargo, los líderes políticos del país aprendieron rápido las lecciones de los problemas creados por la ofensiva revolucionaria y del fracaso en la batalla de los 10 millones de toneladas de azúcar, ya que a principios de los años setenta fueron introducidos, de manera gradual, una serie de cambios importantes, cambios que están fructificando actualmente en Cuba.

**LA REVOLUCIÓN GRADUAL O EL NUEVO REALISMO:
REFORMAS ECONÓMICAS Y COLECTIVIZACIÓN (DE MEDIADOS DE LOS AÑOS
SETENTA EN ADELANTE)**

El fracaso en el logro de la meta de los 10 millones condujo a una revalorización fundamental de la estrategia y de la política e inició un largo periodo de reformas sucesivas, hasta el punto en que es posible caracterizar éste como una "revolución dentro de una revolución" o como el "nuevo realismo". El Primer Congreso del Partido Comunista Cubano, en 1975, puso en marcha una serie de reformas a través de la aprobación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía SDPE, (PCC, 1978:111-116). En él también se aprobaron unas tesis y una resolución "sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado", lo que inició un proceso de colectivización del mismo (PCC, 1976:5-78). El SDPE y el proceso de colectivización son las dos medidas principales que actualmente están transformando la agricultura en Cuba.

El SDPE está desarrollando un sistema comprensivo y complejo de

reglas y relaciones económicas, constituyendo un programa detallado de acción de la nueva economía política socialista cubana (Acosta, 1982; Fonte, 1984). El SDPE ofrece una más amplia descentralización y discreción administrativa, asigna un mayor juego a las fuerzas del mercado, introduce métodos de cálculo económico que hacen posible monitorear la eficiencia de las empresas (costos, ganancias, depreciación, tasa de retorno, etcétera), elabora una serie de incentivos materiales, restablece las relaciones monetarias entre las empresas estatales, como es el cargo por los bienes y servicios que se procuran unas a otras, propone el autofinanciamiento y fomenta la participación de los trabajadores. Claramente, el propósito del SDPE es mejorar la flexibilidad, la conducción y la eficiencia de la economía.

Esta nueva economía política dio un nuevo ímpetu al cambio en la dirección, el cuál fue cobrando fuerza después de 1970. Ya durante la primera mitad de los años setenta, el énfasis se fue alejando de la planificación centralizada, del financiamiento de las empresas con presupuesto estatal y de los incentivos morales y se empezó a mover hacia la planificación descentralizada, el autofinanciamiento y los incentivos materiales. A principios de los setenta, de manera progresiva se reintrodujeron las normas de trabajo y las escalas salariales, así como también la responsabilidad contable y financiera a nivel de la empresa. Durante estos años, también tuvo lugar un cambio en la estrategia de desarrollo. Éste fue impulsado y reforzado por el primer plan quinquenal de 1976-1980, el cual procuró un mejor balance y la integración entre el sector exportador de azúcar y los sectores industrial y alimentario (Roca, 1983:405-413). Esto significó que los recursos de inversión fueran trasladados gradualmente a la industria (particularmente maquinaria agrícola y para la elaboración de alimentos) y a la producción de alimentos en la agricultura. Además, fueron reducidas las expectativas, los esfuerzos de inversión fueron moderados y los objetivos del crecimiento devinieron más realistas. ¡Pero el azúcar continuó siendo el rey!

El SDPE fue introducido desde 1977, de manera gradual y no sin algunas dificultades. Todavía en la actualidad no es totalmente operativo, pero está siendo perfeccionado y extendido a nuevas áreas. El sistema transformó radicalmente el ambiente externo e interno en los que opera el sector estatal de la agricultura, pero ha tenido menores impactos sobre el sector agrícola privado. El SDPE generó una serie de reformas, como las salariales y de precios de 1980-1981. La reforma salarial, la primera desde 1962-1963, elevó los salarios y cambió las escalas

de los mismos. Se destinó a proporcionar mayores incentivos monetarios, así como a incrementar la eficiencia y mejorar la distribución de la fuerza de trabajo entre regiones, sectores económicos y empresas. Los incentivos materiales también fueron mejorados con la introducción de un sistema complejo de primas y premios. En 1980, fueron elevados los precios de acopio pagados a los productores y, en 1981, sucedió lo mismo con los precios al consumidor. Este fue el primer gran cambio en los precios desde 1962 (Mesa-Lago, 1982:154-159). La intención de la reforma de precios fue ponerlos más de acuerdo con los costos de oportunidad y con las fuerzas fundamentales del mercado. De este modo, los precios no sólo se elevaron en términos absolutos sino que, de manera más importante, cambiaron los precios relativos. Estos cambios en los precios estuvieron destinados a alentar la rentabilidad de las empresas y algún grado de autofinanciamiento, así como también a inducir términos más acordes entre la oferta y la demanda.

En 1980, se establecieron los mercados paralelo y libre campesino. El mercado paralelo es abastecido por el Estado y cualquiera tiene acceso a él y puede comprar en cantidades ilimitadas todo lo que está disponible a los precios fijados por el Estado, incluyendo los artículos considerados en la libreta de racionamiento. Los precios del mercado paralelo son generalmente mucho más altos que los precios de racionamiento ya que tienden a reflejar las condiciones de oferta y demanda. Los mercados campesinos están caracterizados por un grado mínimo de control estatal. Los productores interactúan directamente con los consumidores y los precios son determinados estrictamente por la oferta y la demanda. Quienes venden son agricultores privados o cooperativos que buscan comercializar sus cosechas excedentes —aquéllas producidas por encima de las cuotas de acopio. Usualmente, los precios del mercado campesino exceden los del mercado paralelo, pero en una medida más pequeña de la que estos últimos superan a los precios de racionamiento. Los mercados paralelo y campesino han fortalecido la producción de alimentos, han mejorado las ofertas de los mismos, han alentado a los agricultores a cumplir con sus cuotas de acopio y han reducido el mercado negro, eliminándolo virtualmente (Figuroa y García de la Torre, 1984:58-60; Gey, 1984b:248). En particular, el mercado campesino ha agregado variedad a la dieta cubana, aunque a un alto precio. El mercado libre campesino fue abolido a mediados de 1986, aunque él sólo cubría una proporción menor del total de las ventas de alimentos, por razones que serán explicadas adelante.

LAS REFORMAS ECONÓMICAS Y EL SECTOR AGRÍCOLA ESTATAL:
HACIA UNA MAYOR DESCENTRALIZACIÓN

Esta sección analiza el impacto principal de las reformas económicas sobre la estructura y el funcionamiento de la agricultura estatal. En la Cuba actual, las granjas estatales poseen el 83% de la tierra del país, emplean el 80% de la fuerza de trabajo agrícola, tienen el 75% del ganado y producen el 77.5% del producto agrícola y pecuario (República de Cuba, 1983 y n. d. (a): 104, 191, 194, 215). Desde principios de los años setenta, está en marcha un doble proceso de concentración o fusión de las granjas estatales junto con la descentralización de sus sistemas administrativos internos y de trabajo. Con estos dos cambios el Estado esperaba tener la ventaja de las economías técnicas de escala derivadas de la agricultura a gran escala y, al mismo tiempo, evitar las deseconomías organizacionales en la administración y el trabajo.

Quienes toman las decisiones en Cuba son grandes creyentes de las economías de escala y la superioridad tecnológica de la agricultura a gran escala (Yáñez González, 1982:88). Para ellos, mayor significa mejor y lo grande es hermoso. De esta forma, durante años las granjas estatales han sido continuamente fusionadas, *i. e.*, su número ha disminuido de manera sensible mientras que su tamaño medio ha aumentado drásticamente. En 1983 existía un total de 422 granjas estatales, con un tamaño medio de 14 255 hectáreas y una fuerza de trabajo promedio de 1 390 personas (República de Cuba, n. d. (a): 193, 194). Mientras tanto, una década antes existían tres veces más granjas estatales sobre extensiones de tierra poco menores, lo que revela un extenso proceso de concentración (Valdez, 1980:127, 128).

Las granjas estatales están bien dotadas con maquinaria, cuyo monto se ha incrementado continuamente a través de los años y está ampliamente destinada a mitigar las escaseces de trabajo, particularmente en las granjas de caña de azúcar. En la actualidad, dos tercios de la caña es cosechada mecánicamente. La mecanización de las granjas estatales simbolizó la superioridad tecnológica deseada de este sector sobre el privado. Las granjas estatales tienen, en promedio, 3 *bulldozers* y 155 tractores de varios tipos y las granjas de caña de azúcar tienen 20 segadoras trilladoras en promedio (República de Cuba, n. d. (a): 225).

LOS NUEVOS CRITERIOS DE GANANCIA

La mayoría de los aspectos de las reformas económicas fueron introducidos sólo después de 1980, con el objeto de estimular un grado mayor de independencia operativa y financiera y la eficiencia en las granjas estatales (República de Cuba, n.d. (b)). El énfasis de la economía política cubana ha cambiado de lo político a lo económico como se expresó, de forma más bien rígida, en la frase "el peso (unidad monetaria cubana) debería realmente controlar toda la actividad económica" (CPC, 1981:175). Pero el SDPE también intenta estimular la participación de los trabajadores dentro de la empresa (Hernández González, 1982: D'Angelo Hernández, 1982).

Antes de las reformas económicas, las granjas estatales debían alcanzar ciertas metas de producción sin la consideración debida de los costos de producción y de la calidad. Sin embargo, con el SDPE se están introduciendo métodos contables adecuados y las empresas deben calcular una serie de indicadores que podrían ayudar a los administradores (y a los ministros) a monitorear el desempeño económico. El indicador más importante es el "costo por peso de producción mercantil", que es un tipo de tasa de ganancia para la empresa (Acosta, 1982). Los directores de las granjas estatales están satisfechos cuando el costo por unidad de producción de la granja es significativamente menor de uno, por ejemplo \$ 0.80. Hablando en general, una cifra como tal significa que la tasa de ganancia es de 20%, por que el costo de producir un peso de producción es solamente de 80 centavos, *i. e.*, \$ 0.80.¹

En el pasado, muchas granjas estatales incurrieron en pérdidas, pero ello no necesariamente significaba que fuesen ineficientes. El problema era que existía dificultad para determinar el grado de eficiencia o ineficiencia de las empresas (y en alguna medida esto todavía sucede en la actualidad, a pesar de las reformas). Las pérdidas bien pueden haberse debido, entre otras varias razones, a los precios de acopio, al estar fijados muy bajos, o a los precios de los insumos, al ser muy altos. No sorprende que el precio de la reforma multiplicara los precios agrícolas por un factor promedio de 1.6 a 1.7, modificando algunas granjas estatales con pérdidas en empresas rentables. Según funcionarios de la Junta Central de Planificación JUCEPLAN, teóricamente, las granjas

¹ La categoría de ganancia en una economía socialista planificada como la cubana no es la misma que en un sistema económico capitalista. Los cubanos usan el término *ganancia de cálculo* en lugar de ganancia.

estatales deberían ser capaces de alcanzar una tasa de ganancia de un 15% en promedio, como uno de los resultados del precio de reforma, *i.e.*, un costo por peso de producción de \$ 0.85.²

El diseño y el cálculo de los indicadores económicos relevantes, como el costo por unidad de valor de producción, pueden volverse —y en alguna medida ya sucede— herramientas económicas muy útiles, o palancas, para el mejoramiento de la eficiencia no simplemente técnica, sino económica de la agricultura cubana. El cálculo del costo exacto por unidad de valor de los índices de producto que estén libres de distorsiones de precio y costo podría volverse cada vez más importante, si a una proporción creciente de empresas se les exige se vuelvan autofinanciables, o si los incentivos materiales otorgados a los administradores y trabajadores están ligados crecientemente a las utilidades logradas por la empresa.

*Reforma salarial e incentivos*³

El nuevo sistema de planificación y control económicos ha originado algunos cambios importantes en la remuneración del trabajo. Su objetivo general fue elevar la productividad laboral y la eficiencia en el uso del recurso mediante la vinculación de la remuneración con la cantidad y la calidad del trabajo realizado y con los resultados finales de la producción. Estos objetivos fueron perseguidos a través de una reforma del sistema salarial en 1981 y la introducción de dos esquemas de incentivos —primas en 1979 y premios en 1981. Además, se mantuvo y reforzó el sistema tradicional de emulación socialista e incentivos morales.

El propósito de la reforma salarial de 1981 fue actualizar y modernizar el sistema, mediante su alineación con la cambiante composición de habilidades de la fuerza de trabajo y la estructura más compleja de la economía, y proporcionar incentivos. La nueva estructura dio por resultado incrementos salariales diferenciales y, en el caso de los técnicos y el personal directivo, la amplitud de la escala fue más que duplicada para reflejar de manera más adecuada las distintas responsa-

² Entrevista de miembros de la misión de la OIT con directivos de la JUCEPLAN en La Habana, 1985.

³ Algunos párrafos de esta breve sección están basados en un borrador escrito por D. Ghai quien no es responsable de mi edición. Se aplican las usuales desautorizaciones.

bilidades y requerimientos de habilidades (República de Cuba, 1985: 6-10). En favor de los trabajadores, se realizó el esfuerzo de revisar y extender las normas de trabajo como base para el uso más comprensible posible de los sistemas de pago basados en tasa-piezas (Acosta, 1982: 315, 318).

Las primas y los premios fueron introducidos para reforzar más los elementos incentivadores en el sistema de remuneración (República de Cuba, 1979). Generalmente, ellos están relacionados con los componentes flexibles del pago en casa, cuando los montos recibidos dependen del desempeño laboral. Los dos esquemas tienen algunos elementos comunes, así como algunas diferencias. Los detalles son muy complejos pero, esencialmente, los trabajadores bajo ambos esquemas están habilitados a cobrar en efectivo los beneficios muy por encima del salario básico (tasa-tiempo o tasa-pieza) si se satisfacen ciertos indicadores y condiciones. Éstos se relacionan con índices tales como la satisfacción de las normas laborales, el cumplimiento de las metas planeadas en producción y productividad, el cumplimiento de las metas de tiempo para reparación y mantenimiento del equipo o para la ejecución de una asignación dada de trabajo, el mejoramiento de la calidad del producto o ahorros en materias primas, energía y otros insumos. Las condiciones pueden, entonces, estar vinculadas a las primas o los premios para alcanzar metas específicas.

Los dos esquemas difieren, también, en que las primas se aplican solamente a los trabajadores directamente involucrados en la producción, mientras que todo el personal de la empresa tiene derecho a los premios. En segundo lugar, las primas están relacionadas, cuando es posible, al desempeño individual, mientras que los premios son adjudicados sobre la base del funcionamiento de la empresa como un todo o de las brigadas permanentes, cuando ellas existen. En tercer lugar, mientras las primas son financiadas por la nómina salarial y deben ser presupuestadas en la nómina planeada de salarios, los premios son financiados por las ganancias y las reducciones en las pérdidas y, por tanto, son pagaderos anualmente. En cuarto lugar, la tasa máxima para las primas es del 30% de la tasa salarial básica, mientras que el máximo permitido bajo el esquema de premios es el salario correspondiente a un mes.

El nuevo sistema completo de incentivos materiales es justificado políticamente por los dirigentes cubanos afirmando que "la remuneración equitativa no es igualitaria", como frecuentemente me dijeron.

Ciertamente, después del fracaso de la meta de los 10 millones de toneladas, las autoridades cubanas pasaron a creer que no era posible construir el socialismo y el comunismo al mismo tiempo, como se pensó durante la fase radical de la revolución. El nuevo lema es "a cada uno según su capacidad, a cada quién de acuerdo con su trabajo" (CPC, 1981: 169). Como fue apuntado por MacEwan (1981: 227) "la extrema igualación puede tener efectos negativos sobre los incentivos del trabajo, excepto cuando las desigualdades que perduran están vinculadas a la productividad". La política salarial previa, en extremo igualitaria, es vista, de hecho, como muy inequitativa en el sentido de haber pagado remuneraciones similares sin tener en cuenta qué tan intensamente trabaja una persona, qué tan peligrosa o difícil es una labor, etcétera. Se argumenta que durante la fase de transición socialista el trabajo debe ser remunerado de acuerdo a la cantidad y la calidad del trabajo realizado, mientras que sólo en el comunismo es posible pagar el trabajo según la necesidad (CPC, 1981: 176).

El sistema de "contratación del trabajo directa o libre" fue establecido en 1980, para dar a los directivos el derecho a emplear y estimular a los trabajadores bajo ciertas condiciones (CPC, 1981: 176, 177). Esto mejoraría la movilidad del trabajo y su disciplina, así como también disminuiría el exceso de personal y la imposición de trabajadores innecesarios. También, podría conducir a un mayor esfuerzo en el trabajo y a una mejor eficiencia en la asignación de la fuerza laboral. Sin embargo, también puede conducir al surgimiento del desempleo.

Desde 1980, el gobierno ha introducido en las granjas estatales una política de *autoconsumo*, como una forma de promover el mejoramiento de los niveles de vida de los trabajadores y de hacer más atractivas las condiciones de trabajo. El autoconsumo permite a las granjas estatales reservar tierra para el cultivo de comestibles para el propio consumo de la granja, con lo cual se restauran, de alguna forma, las parcelas familiares, pero esta vez sobre bases colectivas. El número de comedores y la cantidad de alimentos abastecida internamente se han incrementado y la calidad y variedad de los alimentos han mejorado, todo gracias al autoconsumo. Otro de los propósitos de esta política es liberar a las mujeres del trabajo doméstico, así como promover su empleo fuera de sus hogares. Cualquier excedente de alimentos de la producción colectiva para el autoconsumo que no es requerido por los comedores puede ser vendido en la granja a los trabajadores, de manera individual, por encima de su ración, pero es común que las

cosechas seleccionadas para el autoconsumo sean aquellas de oferta irregular y escasa en la tienda local de racionamiento.

El nuevo sistema de trabajo: la brigada permanente de producción

En los años recientes, la organización del trabajo ha sido reestructurada a lo largo del país, básicamente con la introducción gradual de las "brigadas de un nuevo tipo" o "brigadas comprensivas", o más comúnmente llamadas en las granjas estatales como "brigadas permanentes de producción". Esta reorganización del proceso de trabajo está siendo introducida para aplicar plenamente los principios de cálculo económico interno y los sistemas de incentivos materiales recientemente diseñados dentro de las empresas. Una característica importante de la brigada permanente de producción BPP, es el grado de descentralización técnico-operacional y de autodirección permitido dentro de las granjas estatales (Jouan, 1982).

Los primeros pasos en la organización de las BPP fueron dados en 1981, cuando, sobre una base experimental, se establecieron en nueve granjas estatales 19 BPP, con una fuerza laboral promedio de 159 trabajadores (Colina, 1986: 4). Solamente una proporción de la fuerza de trabajo en estas granjas fue organizada en BPP. En 1984, el número de granjas MINAG (i.e. aquéllas bajo la responsabilidad del Ministerio de Agricultura, o MINAG para abreviar, las cuales son todas las granjas distintas a las de caña de azúcar) con BPP había aumentado a 65, cada una con un promedio de alrededor de 16 BPP y con una membresía promedio de 75 trabajadores por brigada (CTC, 1985: 39, 40). Actualmente, menos de una quinta parte de las granjas estatales que pertenecen al MINAG ha cambiado hacia el nuevo sistema de trabajo, que consta de un total de 1 242 BPP. Mientras tanto, las granjas estatales de caña de azúcar, que están bajo la autoridad del Ministerio de Azúcar MINAZ, empezaron el establecimiento de las BPP sólo en 1985 y, en consecuencia, hay únicamente en 17, de entre un total de 143 complejos agroindustriales o CAI, como son denominadas las granjas estatales de caña de azúcar reorganizadas (López, 1984: 106). Para agregarles flexibilidad, las BPP pueden ser subdivididas en grupos de trabajo, y aun en equipos (MINAZ y CETSS, 1983). Las autoridades cubanas se proponen extender las BPP a todas las granjas estatales, pero sin excesiva precipitación porque desean perfeccionarlas y consolidarlas más.

Para fortalecer las BPP y el proceso de producción, los equipos administrativos y técnicos son parcialmente relocalizados, desde la comodidad y el aislamiento de la oficina de control central hacia el campo, a nivel de la brigada (MINAZ, 1985). De esta forma, el personal administrativo y técnico se torna más estrechamente vinculado al proceso de producción, lo que es particularmente importante considerando el enorme tamaño de las granjas estatales (González y Ramírez, 1984: 66). También, resultan más directamente informados de los problemas de la producción y capaces para ofrecer la orientación más apropiada y rápida, mejorando así la toma de decisiones en toda la empresa. Como expresó gráficamente un informante cubano, "antes no estaban metidos en la pelota, pero ahora sí".

La introducción de las BPP refleja una cierta etapa en el desarrollo cubano, ya que ellas requieren mano de obra con un nivel de calificación administrativa y técnica que solamente ha estado disponible en años recientes. El personal calificado es necesario, no sólo porque cada BPP tiene su propio equipo altamente calificado, sino también porque el nuevo proceso de planificación que se está introduciendo de manera simultánea a las BPP requiere un equipo especializado que lo opere y lo controle.

Una característica fundamental de la BPP es la introducción del nuevo sistema de contabilidad económica interna a nivel de la brigada. En el esquema organizativo de funcionamiento económico de la granja previo al SDPE, sólo podía evaluarse a nivel de toda la empresa —si es que se hacía— y era difícil valorar la eficiencia de las distintas subunidades, no pudiéndose realizar la distinción entre campos económicamente bien o mal dirigidos. Como explicó un dirigente, "antes la contabilidad existía sólo para conocer la magnitud del desastre", *i.e.* las pérdidas en las que había incurrido la empresa. Además, las granjas estatales demandaban muchos más recursos que los estrictamente necesarios, con escasa consideración del costo, en la medida que los objetivos de producción fijados por las autoridades no especificaban claramente los costos. En estos términos, "antes se pedía por pedir". A medida que los directores se encontraron bajo presión para cumplir con determinados niveles de producto (y no de ganancia), irónicamente el lema se volvió "producir a toda costa y a todo costo". Por contraste, el criterio principal en la actualidad es el de "costo por unidad de valor de producción".

La organización de las brigadas permanentes de producción permite

al sistema nacional de planificación extenderse, de manera indirecta, hacia abajo, al nivel de cada unidad de trabajo de la empresa. El plan de la granja estatal está compuesto de lo que vagamente podrían denominarse varios microplanes. Cada BPP tiene una "carta tecnológica" —un cuadro resumido de insumo-producto—, que especifica cierta producción y las metas de calidad a ser alcanzadas con recursos humanos y materiales dados, durante un periodo de tiempo especificado. Esta carta tecnológica es un instrumento útil para la programación de las actividades de la BPP y para la planificación de su proceso de trabajo. Los miembros de la BPP participan en alguna medida en el proceso de planificación en la etapa de fijación de metas y, particularmente, en la etapa de su instrumentación. Los trabajadores tienen ahora un mayor interés por participar mensualmente en la Asamblea de Producción y Servicios, al igual que están interesados en reducir los costos y mejorar la eficiencia, ya que ahora parte de las ganancias son distribuidas entre ellos mediante el nuevo sistema de incentivos materiales.

De esta manera, cada BPP es, en parte, una unidad económica autocontenida, conforme están dados un cierto monto de recursos y alguna iniciativa sobre cómo usarlos. Pero, ella no es una unidad autónoma, ya que es precisamente el último eslabón de toda una cadena de organismos intermedios que están subordinados al plan nacional y está directamente bajo el control de la dirección central de la granja. Actualmente, es posible evaluar la eficiencia económica de cada BPP, lo que facilita en gran medida la introducción del nuevo sistema de incentivos materiales para cada trabajador en todas las BPP.

En las BPP, los trabajadores son estimulados para verse a sí mismos, si no como los propietarios colectivos de la unidad bajo su control, al menos como estrechamente comprometidos con su bienestar. Como se expresa de la BPP uno de los directores de una granja estatal, "el hombre se ve dueño de los medios de producción". Un refrán popular, con respecto a la BPP ha sido "al ojo del amo engorda el caballo". Aquellas BPP directamente involucradas en el proceso de producción agrícola están vinculadas a un área particular de tierra —a lo que los cubanos se refieren como "la vinculación del hombre al área". Esta conexión con un campo o grupo de campos específicos, junto a la composición estable de sus miembros, es la razón por la que a este nuevo tipo de brigada se le denomina brigada *permanente* de producción. Entre otras ventajas, de esta nueva organización se espera que estimu-

lará un mayor cuidado en el mantenimiento y mejoramiento de la fertilidad del suelo.

Los dirigentes cubanos esperan que, como consecuencia de la introducción de las BPP —a las que ellos caracterizan como “una transformación total” y, quizás con alguna exageración, como “una revolución en sí misma”—, se eleven sustancialmente la productividad del trabajo y la eficiencia de la empresa. Desde luego, es muy pronto para valorar el impacto económico de las BPP, ya que han sido introducidas muy recientemente y sólo en pocas empresas. Sin embargo, según un estudio de las BPP, en 63 granjas estatales la producción bruta y las ganancias se incrementaron en 8% y 20% respectivamente entre 1983 y 1984 (López, 1984: 114). Además, un mayor porcentaje de trabajadores fueron capaces de obtener primas debido a que cumplieron con el plan, *i.e.* 73% comparado con el 14.6% (*ibid.*, 114). Las primas han incrementado el salario promedio de los trabajadores en 7.3% (*ibid.*, 115). Esto proporciona cierta evidencia de que los trabajadores se sienten más motivados para cumplir con las distintas metas económicas. Respecto a la productividad del trabajo, ésta se incrementó en un sustancial 14% (*ibid.*, 114).

LA COLECTIVIZACIÓN DEL CAMPESINADO

La nueva ruta de la agricultura socialista

La otra transformación fundamental en la Cuba rural de la actualidad es la colectivización del campesinado. Los primeros signos de que la política gubernamental hacia el sector agrícola privado debía cambiar se encontraron en un discurso de Fidel Castro pronunciado en la Sierra Maestra en 1974, en el 15o. aniversario de la ley de la Primera Reforma Agraria, en el que afirmó que había dos rutas que el campesinado podía seguir en el futuro. Una senda era su integración a las granjas estatales, la otra su transformación en productores cooperativos (*i.e.* granjas colectivas) (Gómez, 1983: 66). Este tema fue recogido por el Primer Congreso del Partido en 1975, el cual propuso la formación de cooperativas de producción (PCC, 1976: 44-46). Finalmente, el Quinto Congreso de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños ANAP, celebrado en 1975, apoyó la política de creación de, lo que vino a ser llamado oficialmente, Cooperativas de Produc-

ción Agropecuaria CPA, y durante ese mismo año fueron creadas las primeras (Martin, 1982: 115-124). Los dirigentes constantemente enfatizan y reiteran que la formación de las CPA es un proceso estrictamente voluntario, que los agricultores campesinos no serán forzados a incorporarse a las CPA y que el "principio del voluntarismo" será sostenido y respetado como en el pasado (Ramírez Cruz, 1984).

Previamente, el gobierno consideraba a las granjas estatales como la única forma socialista de producción en el campo, mientras que en la actualidad reconoce que las CPA también son una organización socialista, si bien de un tipo inferior (República de Cuba, 1982: 780). De esta manera, los esfuerzos anteriores del gobierno estuvieron dirigidos a la incorporación de las granjas privadas a las estatales y fue rechazada la colectivización. Sin embargo, el gobierno fracasó en la atracción de la mayoría de los agricultores campesinos hacia el sector estatal.

El gobierno no consideró antes la colectivización como opción sería, permitiendo que colectivos que algunos campesinos habían formado espontáneamente después de la revolución languidecieran continuamente. De las 358 Sociedades Agropecuarias formadas por el año de 1962, sólo 43 habían sobrevivido para 1975 (Domínguez, 1978: 449; Bondarchuk, 1978: 18, 19). Estas Sociedades son notablemente parecidas a las actuales CPA y claramente sirvieron como modelo. Sin embargo, el Estado respaldó un tipo cooperativo inferior —las Cooperativas de Créditos y Servicios CCS—, cuyo número se expandió de forma continua, de alrededor de 300 en 1961 a muy por encima de 2 000 a principios de los años setenta, perteneciendo a ellas cerca de dos tercios de los agricultores campesinos. (Acosta, 1973/4: 55; Gómez, 1983: 111). En 1980, el 77% de los campesinos pertenecían a las CCS, 14% se habían asociado a las CPA y los restantes eran o bien miembros de asociaciones campesinas o no pertenecían a ninguna organización (Rojas, Ravenet y Hernández, 1985(a): 170). Desde entonces, la membresía de las CCS ha descendido rápidamente, tanto como muchos se han asociado a las CPA (BNC, 1984: 16). En 1984 existían 1 966 CCS, con 76 802 asociados, y 1 414 CPA, con 72 597 miembros (ANAP, 1985: 31). Aunque mucho menos de la mitad de los agricultores campesinos pertenecen a las CPA, éstos poseen colectivamente más del 60% de la tierra del sector privado o no estatal. Mientras que en 1979 las CPA tenían 104 300 hectáreas, en 1982 y 1984 esto ascendió a 690 500 y a casi un millón de hectáreas respectivamente (ANAP, 1985: 31). De esta forma,

en una década los colectivos se han establecido como la organización dominante del campesinado.

¿Por qué empezó tan tarde la colectivización en Cuba? ¿Qué impulsó el cambio de opinión del gobierno? Es probable que una serie de eventos condujo al cambio de una a dos rutas en la agricultura socialista. Primero, hacia mediados de los años setenta, el Estado tenía los recursos materiales y humanos necesarios para sustentar un proceso exitoso de colectivización. Cuba había alcanzado una etapa en su desarrollo económico en la que podía financiar un programa amplio de mecanización y de inversión en infraestructura en el sector campesino a través de los colectivos, sin detrimento de inversiones adicionales en el sector agrícola estatal. Segundo, algunas granjas privadas experimentaron un proceso que ha sido caracterizado como el "continuo languidecimiento intergeneracional de la agricultura familiar" (Peek, 1984: 42). Muchos agricultores estuvieron imposibilitados para transferir la granja a sus hijos después de su retiro o muerte, a medida que éstos ya habían encontrado mejores oportunidades en otra parte (Aleman, *et al.*, 1985: 63, 64). Como en Cuba no está permitido el mercado privado de tierras algunos agricultores vendieron su tierra al Estado, pero otros esuvieron incapacitados para hacerlo al no existir granjas estatales cercanas (Peek, 1984: 25, 29). En la actualidad, ellos tienen la oportunidad de unirse a las CPA y muchos la han aprovechado ansiosamente. Tercero, algunos agricultores también experimentaron falta de mano de obra cuando sus hijos se rehusaron a quedarse en la granja y no pudieron contratar trabajo asalariado debido a las restricciones legales, y el sistema informal de intercambio de trabajo entre agricultores fue insuficiente para satisfacer los requerimientos. De nuevo, el gobierno vio que una solución a este problema podía lograrse mediante la colectivización, especialmente si la apoyaba con el abastecimiento de maquinaria. Cuarto, después de la fase radical de la revolución, disminuyó apreciablemente el entusiasmo del campesinado para asociarse a las granjas estatales y los comprometidos con la revolución ya se habían integrado ellas. De esta forma, el número de agricultores campesinos deseosos y capaces de asociarse a las granjas estatales se redujo al mínimo (Domínguez, 1978: 459). Hacia mediados de los setenta, los agricultores campesinos todavía poseían alrededor de un tercio de la tierra cultivable del país (Rojas, Ravenet y Hernández, 1985(b): 272). El camino de la nacionalización había llegado completamente a su fin y debía ser abierta la senda de la colectivización.

Finalmente, una ventaja adicional de la colectivización es que le facilita al Estado la planificación del sector agrícola no estatal respecto a los niveles de producto, requerimientos de insumos, fijación de cuotas de acopio, etcétera. También, le vuelve más fácil proporcionar los servicios sociales tales como el cuidado de la salud y la educación, ya que con la colectivización éstos pueden ser centralizados, especialmente cuando las familias campesinas dispersas transfieren su residencia a las villas —algunas de las cuales pueden ser creadas nuevamente.

La organización y el funcionamiento de las CPA

Los campesinos pertenecientes a las CCS trabajan su tierra individualmente, mientras que aquéllos que deciden asociarse a las CPA trabajan colectivamente juntando su tierra, su maquinaria, su equipo, sus herramientas y su ganado —si tienen alguno. La propiedad privada individual de estos recursos se vuelve propiedad privada conjunta cuando ellos son transferidos a la CPA. Todos los activos con que contribuyen los miembros a la CPA son cuidadosamente valuados y reciben la compensación total de la CPA con el flujo anual de efectivo a lo largo de varios años. Entre un 25 y un 30% de las ganancias netas de la CPA es descontado para este propósito (ANAP, 1980: 14). La CPA puede ser mejor caracterizada como una organización agrícola colectiva operando en una economía socialista planificada.

Si un grupo de agricultores desea formar una CPA, debe solicitar la aprobación del MINAG o del MINAZ, así como también de la ANAP, quienes entonces realizan un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad económica de la CPA propuesta. El Estado no está interesado en cargar con el peso financiero de las CPA que incurren en pérdidas y está atento al desencanto que puede sobrevenir si muchas CPA fracasan. De este modo, el gobierno desea que el proceso avance de manera gradual, a fin de asegurar que la colectivización sea un éxito. De 1977 a 1983 el número, el área y la membresía de las CPA crecieron rápidamente, pero desde entonces su membresía y su número han caído y su área se ha expandido sólo ligeramente (Rodríguez, 1983: 76, 78). Hasta muy recientemente las CPA han entrado en una fase de concentración y consolidación. Mientras que en 1979 el tamaño promedio de una CPA era de 144 hectáreas y el número promedio de socios de 23, para 1983 estos promedios se habían elevado a 637 hectáreas y 56

socios. En 1985 el tamaño promedio de las CPA se había incrementado a 732 hectáreas, pero el número promedio de socios había descendido a 51. Entre tanto, el total de CPA se incrementó de 725 en 1979 a 1 472 en 1983, pero cayó a 1 378 en 1985 (ANAP, 1985: 3; Ramírez Cruz, 1984: 6; República de Cuba, *n.d.* (a): 193 y PCC, 1986: 76). Esta concentración de CPA tiene lugar a través de la fusión de las CPA cercanas.

Aquellas familias campesinas que deciden “hacer la unión” experimentan un cambio drástico en sus vidas, en la medida en la que la transición de productores individuales a colectivos conduce a una amplia reorganización de la producción y los procesos de trabajo. Cuando los agricultores privados individuales participan juntos en una CPA, deben crear una estructura administrativa colectiva para manejar la nueva unidad (ANAP, 1980). El proceso de producción debe ser organizado sobre bases colectivas, ya que cada agricultor no está más a cargo de una parcela privada y las cercas entre las distintas granjas son derribadas. Los campos son reestructurados —por ejemplo, en una CPA cada agricultor suele tener tres campos: uno de pastura para criar ganado, uno de caña de azúcar y otro para las cosechas de alimentos. Cuando los propietarios optaron por la agricultura colectiva, dejaron la tierra del valle exclusivamente para la caña de azúcar, transfirieron las cosechas de alimentos a las tierras altas y construyeron un gran establo moderno. Tuvo sentido concentrar el cultivo de la caña de azúcar en las tierras planas del valle, ya que ello hizo técnicamente posible cosechar mecánicamente la caña con máquinas segadoras. Mientras que anteriormente ninguno de los agricultores tenía una máquina segadora-cosechadora, ahora ellos tienen conjuntamente dos a través de la CPA.⁴

Otro de los cambios principales se relaciona con la organización del trabajo. En la actualidad, el proceso de trabajo familiar se vuelve un proceso colectivo conforme el trabajo en las CPA está organizado en brigadas, que son parte de una organización colectiva del trabajo. Comúnmente, una brigada varía entre 12 y 20 miembros, aunque algunas tienen seis y otras 40 miembros.⁵ Una brigada puede subdividirse en equipos muy pequeños, y aun algunos miembros pueden trabajar individualmente, siendo responsables de un área determinada dentro del

⁴ Información obtenida de las visitas de campo de los miembros de la misión de la OIT a Cuba en 1985.

⁵ Misma fuente que la nota 4.

campo asignado a la brigada. Las CPA están autorizadas a contratar mano de obra, pero solamente sobre bases estacionales, cuando el trabajo de los socios es insuficiente para cumplir ciertas tareas que —si no son ejecutadas en el periodo requerido— pueden perjudicar la producción.

La brigada tiene un grado sustancial de autonomía sobre su organización interna y la membresía tiende a ser bastante estable. La CPA es libre para fijar sus propias normas de trabajo. Inicialmente, algunas pueden querer utilizar las normas laborales ya existentes para las granjas estatales, ya que toma tiempo elaborar un catálogo completo de normas para la multiplicidad de actividades rurales.⁶ Algunas veces, las CPA encuentran la norma estatal muy fácil de cumplir y se fijan a sí mismas otras más exigentes. Ellas tienen un mayor incentivo para incrementar la intensidad de su trabajo, ya que ello resulta en mayores ganancias y se distribuye entre los socios de un 40 a un 50% de las ganancias netas, de acuerdo al trabajo con que cada uno contribuye a la colectividad (ANAP, 1980: 14). El sistema de distribución de ganancias de la CPA es un poderoso incentivo material para hacer conscientes del costo y del trabajo a todos los miembros. Los socios que no asumen su carga son rápidamente señalados, ya que las CPA son de poco tamaño y todos se conocen.

En su esfuerzo por promover la integración de los agricultores privados a las CPA, el gobierno ha puesto a la disponibilidad de estas últimas maquinaria y equipo agrícolas en abundancia, a bajos precios y generosas condiciones de pago que involucran créditos de medio a largo plazos al 4% de interés anual (Aleman *et al.*, 1985: 59 y BNC, 1982). Mientras que en 1982 las CPA tenían 213 máquinas segadoras-cosechadoras, 4 120 tractores y 667 camiones, en 1984 estos números se habían elevado a 485, 7 397 y 1 182 respectivamente, lo que da cuenta de un amplio esfuerzo de capitalización (Rodríguez, 1984: 34 y entrevista con directivos de la ANAP).

La planificación de la cuota de acopio y los insumos requeridos por cada CPA es similar al proceso seguido en las granjas estatales. La diferencia principal es que ahora también interviene la ANAP. De esta forma, los directivos locales de la ANAP, junto con los del MINAG y del MINAZ, discuten los planes de producción y los requerimientos de in-

⁶ Existen docenas de manuales que contienen listas interminables de normas para casi cualquier tarea concebible que todavía son incapaces dar cuenta de la enorme variedad y complejidad de las actividades agrícolas.

sumos correspondientes a cada CPA. La meta de producto es una cifra mínima en la que debe esforzarse la CPA por alcanzar, mientras que los suministros de insumos son una cifra máxima, *i.e.* la CPA no recibirá más insumos, pero si el producto excede la meta son libres de vender el excedente en el mercado paralelo o en el mercado campesino, antes de su abolición. Una CPA recibirá más fertilizantes, semillas, pesticidas, etcétera, si se compromete a incrementar su cuota de producción para el acopio. La ANAP intenta asegurar que tenga lugar una evaluación imparcial de las metas de acopio para sus socios mientras que, al mismo tiempo, trata de asegurar el abasto adecuado de insumos por parte de las agencias estatales.⁷

El gobierno y los dirigentes de la ANAP están relativamente satisfechos con el desempeño económico de las CPA, ya que la mayoría de ellas está mostrando muy saludables ganancias, a pesar de los esperados transtornos que resultan de cualquier proceso de colectivización. Un análisis financiero de 761 CPA en 1982 presenta los siguientes resultados: 674 con ganancias alcanzaron un costo promedio por peso de \$ 0.67 (o una tasa de "ganancia" de 33%) y las restantes, que incurrieron en pérdidas, tuvieron un costo medio por peso de \$ 1.28 (Rodríguez, 1983: 73). El costo promedio por peso de todas las CPA, para las que hubo datos disponibles, fue de \$ 0.68 en 1982, \$ 0.70 en 1983 y \$ 0.77 en 1984 (ANAP, 1985: 2).⁸ El costo por peso se ha incrementado en años recientes debido a los más altos costos de amortización correspondientes a grandes compras de maquinaria y equipo. Los directivos de la ANAP están fijando un objetivo de costo por peso de \$ 0.60, para ser alcanzado por las CPA en un futuro no muy lejano.

Parecería, entonces, que las altas ganancias logradas por las CPA y la generosa provisión de maquinaria por el Estado (ninguna maquinaria es vendida por el Estado a agricultores privados sino solamente a las CCS y CPA) han actuado como un mecanismo poderoso, entre otros, para persuadir a los campesinos de establecerse en CPA. Probablemente, también tuvo influencia la campaña política del Estado y de la ANAP en favor de las CPA. Además, la aparente buena voluntad del gobierno para respetar la naturaleza voluntaria de la colectivización parece ha-

⁷ Como fue explicado por directivos de ANAP a la misión de la OIT en Cuba en 1985.

⁸ Los datos de costo por peso han sido obtenidos de entre alrededor de la mitad y dos tercios de todas las CPA existentes en ese año particular. Las hojas de balance de las restantes todavía no estuvieron disponibles o bien estuvieron incompletas.

ber removido cualesquiera aprehensiones que, justificadamente, pueden haber tenido los agricultores para asociarse en CPA. También, el hecho de que la CPA fuera capaz de garantizar un alto grado de autoconsumo a sus socios parece haber probado su probable atractivo. Los campesinos tradicionalmente producen ciertos productos alimenticios en su tierra, y en Cuba, donde ciertos artículos alimenticios todavía están racionados y/o su oferta es errática, los agricultores individuales que se asocian en una CPA indudablemente desean asegurarse de que estarán habilitados para mantener o mejorar sus niveles previos de autoabastecimiento. La política de autoconsumo es una solución sencilla y hábil a un tema que es estimado por los campesinos, excepto que en lugar de producción individual para el consumo de la granja ahora es producción colectiva para el consumo de la CPA (del hogar y del comedor).

La autodirección colectiva

Es posible caracterizar las CPA como colectivos autodirigidos. Los socios poseen colectivamente la tierra y otros medios de producción, administran sus propios asuntos de manera democrática y pueden retener sus ganancias después de impuestos. La ley cooperativa 36 garantiza la autonomía de las CPA respecto del Estado, en cuanto a su dirección interna (República de Cuba, 1982: 779-785). Pero las CPA deben operar dentro de las oportunidades y los límites externos proporcionados por el sistema socialista de Cuba.

Aunque la junta de administración de las CPA a veces es criticada por tomar muchas decisiones por sí misma sin consultar e involucrar apropiadamente al resto de los socios (Rojas, Ravenet y Hernández, 1984: 148), éstos en verdad se autogobiernan en mucha mayor medida que aun la más descentralizada y participativa de las granjas estatales. Ya que las CPA tienen en promedio sólo 51 socios, es muy fácil para ellos, en comparación con los trabajadores de las granjas estatales, llegar a involucrarse en la administración de la granja colectiva, especialmente cuando de 11 a 13 de sus socios deben servir en la junta directiva, o al menos conocer qué decisiones han de ser tomadas. De manera similar, es posible para cada socio tener una relación mayor y más directa en la organización del trabajo de la CPA. Además, la menor extensión territorial de las CPA las vuelve menos complejas que

las granjas estatales para su manejo, y es mucho más fácil para sus socios mantener la comprensión de los asuntos de las CPA, en contraste con los trabajadores de las granjas estatales. Los colectivos también involucran a las mujeres en mayor medida que las granjas estatales, aunque mucho falta por hacerse. Mientras que las mujeres son un 12% de la junta directiva de las CPA y un 25% de sus socios, en las granjas estatales sólo ocupan el 6% de los puestos ejecutivos y constituyen el 14% de la fuerza de trabajo (Stubbs, 1986: 19).

La opción de la colectivización ha estabilizado el sector agropecuario privado o no estatal (*i.e.* las CAP y los agricultores campesinos individuales) mediante la virtual interrupción de su erosión gradual desde la Segunda Reforma Agraria. Mientras que en 1964 este sector contribuía con el 42.3% del producto agrícola y ganadero total, en 1968 había descendido al 35%, y en 1970 y 1977 al 28.9 y 23.6% respectivamente. Desde 1978 esta proporción ha permanecido estable, variando sólo entre 20.6 y 22.5% en 1980 y 1983 respectivamente (Aranda, 1975: 36; República de Cuba, 1981: 61 y República de Cuba, *n.d.* (b): 191). Además, la colectivización ha reducido considerablemente la transferencia de tierra de la agricultura campesina al sector estatal, y puede reducirla al mínimo en el futuro. En 1983, el sector no estatal de la agricultura todavía tenía en propiedad el 16.6% de la tierra nacional (BCN, 1984: 13).

EL PROCESO DE RECTIFICACIÓN

El proceso de reforma económica no ha estado libre de dificultades, como fue reconocido por los líderes del Partido durante su Tercer Congreso celebrado a inicios de 1986. El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía SDPE, se había quedado sin fuerza al no haber sido modificado para adaptarse a los cambiantes problemas y circunstancias que surgían (PCC, 1986: 40). Entre otros factores, esta inflexibilidad impidió la total instrumentación de las reformas económicas. Entre los problemas observados estuvieron las inadecuaciones de los sistemas de precios y salarios. En el Congreso se estableció que los precios deberían ser revisados más frecuentemente, ya que algunos de ellos habían sido fijados muy altos y, por lo tanto, encubrían ineficiencias, mientras que otros estaban muy bajos, desalentando la producción (*ibid.*, 33, 41). En relación a la remuneración del trabajo, fue

anotado que en muchas instancias la fuerza laboral todavía no estaba siendo pagada de acuerdo a la cantidad y la calidad del producto realizado. Asimismo, el sistema de incentivos materiales de pago de primas y premios, a menudo no estuvo vinculado al desempeño económico de la empresa, resultando en muy generosos pagos que la empresa mal podía ofrecer (*ibid.*, 35). El Congreso del Partido fue incapaz de lograr un acuerdo sobre cómo resolver estos problemas y decidió posponer la última sesión para finales del año. Entre tanto, se celebrarían reuniones y discusiones a lo largo del país, con el fin de recoger los puntos de vista de amplios sectores de la comunidad sobre estos temas sobresalientes. Esto marcó el principio de lo que ha venido a llamarse “el proceso de corrección de errores y tendencias negativas” o, para abreviar, “el proceso de rectificación”. Este debate tiene ecos del “gran debate” que tuvo lugar durante la Ofensiva Revolucionaria a finales de los años sesenta pero, desde mi punto de vista, la semejanza sólo es superficial. Los líderes del partido quieren no apresurarse, puesto que ahora se tiene conciencia de que un proceso de rectificación precipitado y extremo puede crear más problemas de los que pretende resolver.⁹ Lo que actualmente está en cuestión no es un cambio mayor de dirección y una reversión a la situación previa al SDPE, sino un intento de mejorar ese sistema y, al mismo tiempo, evitar la emergencia de ciertas tendencias capitalistas. Según Fidel Castro, los mecanismos económicos deben ser complementados con un trabajo político si una sociedad socialista ha de ser construida.¹⁰

Una de las primeras “rectificaciones” básicas fue la abolición del mercado libre campesino. Esta decisión fue anunciada en la segunda reunión nacional de cooperativas de producción agropecuaria, celebrada a mediados de mayo de 1986. El mercado libre campesino fue visto como un obstáculo al desarrollo de las CPA. Se argumentó que los restantes agricultores privados individuales tenían escasos incentivos para asociarse a las cooperativas de producción, en la medida que podían hacer su agosto vendiendo algo de su producto en el mercado libre campesino, donde los precios de ciertos productos agrícolas eran varias veces superiores a los del mercado paralelo.¹¹ Además, algunos agricultores individuales no vendían ya a las agencias estatales de dis-

⁹ Ver *Granma*, Vol. 22, núm. 229, 29 de septiembre de 1986, 4.

¹⁰ Reportado en *Granma Weekly Review*, Vol. 21, núm. 24, 15 de junio de 1986, 3.

¹¹ Los precios de algunos productos estaban particularmente altos en el mercado libre campesino debido a que las ofertas de esos productos en el mercado paralelo eran erráticas, de pobre calidad o eran simplemente inexistentes.

tribución, sino solamente al mercado libre campesino. El mercado libre campesino también fue visto como una forma de arriesgar la alianza campesinos-trabajadores, cuando los consumidores urbanos se irritaron por los altos precios y los trabajadores se molestaron por las facilidades con la que podían hacer dinero los agricultores individuales y algunos intermediarios privados —como los propietarios de autocamiones. Verdaderamente, algunos campesinos e intermediarios se volvieron ricos muy rápido y ello fue percibido como una injusticia. Aunque el producto vendido en el mercado libre campesino sólo representaba aproximadamente un 2% del abastecimiento total de alimentos, él compensó una deficiencia en la oferta de ciertos productos.¹² El gobierno espera que, vía la instrucción a la organización del mercado paralelo de propiedad estatal para asumir la dirección del mercado campesino libre y mediante la dotación a esta organización de más autocamiones para recolectar el producto de los agricultores individuales, pueda mejorarse el abastecimiento del mercado paralelo.¹³

La revisión de algunos aspectos de las reformas económicas adquirió creciente urgencia con el aumento de los problemas de divisas y de deuda en Cuba. Estos problemas reclaman un mayor esfuerzo interno de trabajo y cierto ajuste del cinturón. El país no podía permitirse más ser tan generoso con los incentivos materiales y, por tanto, ahora debe ponerse un mayor énfasis en los mecanismos no económicos. Como resultado de la introducción de las normas, las cuales habían fijado muy bajo los salarios, éstos fueron aumentando más rápido que la productividad y persistieron algunos viejos problemas, tales como el ausentismo, los paros temporales debidos a la pobre planeación y el laborar solamente cuatro o cinco horas al día.¹⁴ Además, las malas condiciones climatológicas han afectado severamente la cosecha de 1986, agregando presión adicional al avance del proceso de rectificación. De este modo, los líderes del partido demandaron un ajuste de normas y un mejoramiento de la disciplina del trabajo.

La sesión pospuesta del Tercer Congreso del Partido tuvo lugar

¹² Ver *Granma*, Vol. 22, núm. 231, 1 de octubre de 1986, 3.

¹³ Ver *Granma*, Vol. 22, núm. 156, 4 de julio de 1986, 2, 3. Se ha estimado que las ventas en el mercado libre campesino representaron cerca de 8% de las ventas del mercado paralelo (*Granma Weekly Review*, Vol. 21, núm. 22, 1 de junio de 1986, 3). Si los agricultores desean vender o no al mercado paralelo dependerá también de los precios. En algunas instancias las autoridades del mercado paralelo habrán de ofrecer más altos precios a los agricultores para incitarlos a vender.

¹⁴ Ver *Granma Weekly Review*, Vol. 21, núm. 31, 32, 3 de agosto de 1986, 5.

entre el 30 de noviembre y el 2 de diciembre de 1986. Uno de los problemas destacados por varios oradores versó sobre las inadecuaciones del sistema de normas de trabajo. Como puede colegirse de nuestro análisis anterior del sistema de incentivos materiales, su éxito depende crucialmente de la fijación de normas que midan con precisión el desempeño del trabajo. En Cuba, existen alrededor de trescientas mil normas, algunas de las cuales necesitan ser revisadas para adaptarse a los cambios en la tecnología, la organización del trabajo, etcétera, o de lo contrario aparecen mayores distorsiones con consecuencias negativas sobre el funcionamiento del trabajo. Las complejidades de la tarea quizás fueron subestimadas por los cubanos y bien pueden venir a resultar un problema inmanejable, no sólo para los cubanos sino para cualquier sistema económico centralmente planificado. Los participantes en el Congreso lamentaron que varias normas hubiesen sido fijadas erróneamente y que no se hubieran revisado durante muchos años. El personal a cargo de la fijación y revisión de las normas fue considerado insuficiente e inexperto. Otros participantes censuraron a los directivos por su falta de control sobre el trabajo realizado por sus trabajadores. Algunos directivos, con conocimiento de que el Estado podía pagar la cuenta, trataron de congraciarse con su fuerza de trabajo a través de no reclamar un día justo de trabajo, de la distribución de generosas primas y la concesión de pagos que no tenían contraparte en producción extra. Un orador sugirió que algunos de estos problemas podían ser evitados mediante la organización de las brigadas permanentes de producción, como el lugar donde los trabajadores por sí mismos controlan cada uno el desempeño laboral de los otros.¹⁵

Fidel Castro, en su intervención en esta sesión pospuesta, subrayó que fue erróneo haber creído que la reforma económica SDPE, era una panacea que resolvería todos los problemas. Las reformas económicas por sí mismas no podían conducir al socialismo. Por ello, era necesario combinar el desarrollo material con el desarrollo de una nueva conciencia. Desde su punto de vista, los mecanismos económicos son un instrumento auxiliar del trabajo político y revolucionario.¹⁶ Sin embargo, en la visión de Castro, sería equivocado repetir el error de la política de finales de los años sesenta, es decir, el extremo igualitarismo en la remuneración.¹⁷

¹⁵ Ver *Granma*, Vol. 22, núm. 282, 1 de diciembre de 1986, 3, 4.

¹⁶ Ver *Granma*, Vol. 22, núm. 286, 5 de diciembre de 1986, Suplemento Especial, 4, 6.

¹⁷ Ver *Granma*, Vol. 22, núm. 283, 2 de diciembre de 1986, 5.

Características distintivas de la transición agraria de Cuba

Cuba tiene una proporción de tierra en manos de granjas estatales mucho más elevada que cualquier otro país socialista. Esto puede ser explicado con largueza por el sistema agrario prerevolucionario, el cual estuvo dominado por las plantaciones y se caracterizó por la prevalencia del trabajo asalariado sobre el trabajo campesino. Sin embargo, el proceso de colectivización de Cuba empezó mucho más tarde en comparación con otros países socialistas, *i.e.* casi dos décadas después de la revolución. Además, es ampliamente un proceso voluntario, aunque esto ha de ser entendido dentro de los límites enfrentados por la agricultura privada en un contexto socialista. Adicionalmente, el campesinado de Cuba no ha sido “exprimido” para proporcionar el excedente económico destinado a financiar la industrialización, como en algunas otras experiencias de colectivización (Lehmann, 1985).

Desde el inicio de la revolución, el énfasis continuamente ha estado en la prestación de servicios de salud, servicios sociales, educación, empleo y una ración básica de alimentos y otros bienes esenciales para todos (CEPAL, 1980 y CEPAL 1984). Esto ha beneficiado particularmente a la población rural. Mientras que la hostilidad que Cuba debe enfrentar de otros países capitalistas ha colocado una severa tensión en su economía; ha sido crucial para su desarrollo el importante respaldo financiero y técnico por parte de la Unión Soviética y otros países socialistas. Este apoyo ciertamente ha aligerado la necesidad de acumulación interna de capital y de exprimir la agricultura.

La estrategia de desarrollo de Cuba pone un mayor énfasis en la agricultura, especialmente desde mediados de los años sesenta, cuando el país se integró en una “división internacional socialista del trabajo”. Mientras otras estrategias de desarrollo socialista han enfatizado la industria pesada y el desarrollo hacia adentro, Cuba continúa siendo una economía abierta y agroexportadora. Esta estrategia tiene sentido en la medida en que Cuba tiene indudables ventajas comparativas en la producción de azúcar, entre otros bienes agrícolas (Pollit, 1985). Sin embargo, el acento sobre las exportaciones agrícolas está estrechamente vinculado al desarrollo de un proceso de industrialización dirigido a satisfacer los requerimientos de la agricultura. En años recientes, ha surgido un sector significativo de bienes de capital como consecuencia de la mecanización de la agricultura, particularmente de la cosecha de caña de azúcar. De este modo, la participación actual de

la agricultura en el producto interno bruto PIB, es menor que antes de la revolución, y la relación de las exportaciones totales sobre el PIB (medida a precios constantes) también ha caído (Brundenius, 1984: 75, 77). Mientras que las exportaciones de azúcar continúan obteniendo la mayoría de los recursos externos, su participación en la exportación total (en precios constantes) ha declinado (*ibid.*, 1984: 75).

Desde los años setenta, ha tenido lugar una serie de reformas económicas y políticas, las cuales han estado destinadas a reforzar el sistema socialista. Las reformas económicas permiten un grado de autonomía de las empresas y de participación de los trabajadores en sus asuntos. Ellas también introdujeron una serie de mecanismos para monitorear la eficiencia de las empresas y proporcionan una variedad de incentivos materiales para los equipos administrativos y de trabajadores. La tensión entre la agricultura colectiva e individual dentro de las granjas estatales y los productores cooperativos ha sido ampliamente resuelta a través del ingenioso sistema del autoconsumo. Se crearon los mercados paralelo y libre campesino, aunque el último fue abolido recientemente. A pesar de estas reformas, la mayoría de las decisiones económicas todavía están altamente centralizadas y es muy prematuro hablar del socialismo de mercado. El resultado del “proceso de rectificación” en el desarrollo futuro de Cuba es también incierto.

Mientras que los trastornos revolucionarios de los años sesenta tuvieron consecuencias negativas sobre el producto y la productividad agrícolas —como se puede suponer—, las reformas de los setenta parecen haber tenido una influencia positiva en el desempeño del sector agrícola. Sin embargo, algunas inversiones que habían sido realizadas durante los sesenta solamente rindieron sus frutos en los años setenta. El estancamiento del producto agrícola por habitante durante los años sesenta, se transformó en una apreciable tasa anual de crecimiento de alrededor de 1.5% de 1970 a 1983.¹⁸ También, ha habido alguna diversificación en la producción agrícola, con una declinación en la participación de las cosechas tradicionales para la exportación y un aumento de la participación de productos alimenticios.¹⁹ La productivi-

¹⁸ Los estimados de las tasas medias de crecimiento agrícola anual per cápita varían entre 1.2% (Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO, varios años, *FAO Production Yearbook*, Roma, y 1.7% (República de Cuba, Comité Estatal de Estadísticas CEE, *Anuario Estadístico de Cuba*, La Habana: varios años). Para datos anuales detallados de la producción agrícola de 1947 a 1980 ver Brundenius, 1984: 148-153.

¹⁹ Datos obtenidos de los anuarios de 1975 y 1983 de República de Cuba, *Anuario Estadístico de Cuba*, La Habana, CEE.

dad del trabajo en las granjas estatales se elevó en alrededor de un 5% anual entre 1971-1974 y 1980-1983 y los rendimientos de cultivo en las granjas estatales se incrementaron en poco menos de 4% al año entre 1975-1977 y 1980-1983.²⁰ Esto se debió, principalmente, a la mayor inversión en la agricultura, pero es probable que las reformas económicas también jugaron su parte en estos benéficos resultados.

Para que las reformas económicas tengan éxito es necesario dar una mayor autonomía a las empresas y continuar con el proceso de descentralización de la toma de decisiones en todos los niveles. Además, los precios estatales deberían ser revisados con mayor frecuencia para manejarlos más estrechamente de acuerdo con el costo de oportunidad de los bienes, el cambio de las circunstancias técnicas y económicas y las prioridades sociales.²¹ Si no son rectificadas las distorsiones de precios, aun las granjas estatales eficientes serán incapaces de autofinanciarse, frustrando así el propósito de las reformas económicas. Las normas también necesitan ser revisadas periódicamente para mejorar su precisión, y el desempeño de los trabajadores necesita ser registrado apropiadamente ya que de otra forma el propósito del sistema de incentivos materiales se verá minado. Según un reportero cubano "las brigadas de nuevo tipo podrían también ser denominadas brigadas de mayor eficiencia... su perspectiva para el futuro es ciertamente brillante" (Colina, 1986: 4). Si, además, las BPP van a ser desarrolladas y se les va a otorgar mayores responsabilidades es posible contemplar a las granjas estatales volviéndose una confederación de pequeñas empresas. En lugar de una transición hacia un "sistema individual de responsabilidad doméstica" como en la China posterior a Mao, uno desearía una transición hacia un "sistema de brigadas de responsabilidad colectiva" en Cuba.

²⁰ Datos calculados por D. Ghai usando las estadísticas obtenidas por Brundenius, 1984 y República de Cuba, n.d(a).

²¹ Según el reporte del Tercer Congreso del Partido algunas empresas estatales ineficientes tienen altas tasas de rentabilidad porque cargan precios excesivamente altos y por tanto debilitan el nuevo sistema de dirección y planificación de la economía SDPE, (PCC, 1986, 41, 42).