

ARTÍCULO ORIGINAL

Gestión integral del proceso inversionista cubano. Evaluación del impacto de la capacitación en Villa Clara

Comprehensive Management of the Cuban Investment Process. Impact Evaluation of Training in Villa Clara

Inocencio Raúl Sánchez Machado, Zulma María Ledesma Martínez¹

¹ Universidad Central «Marta Abreu», Cuba.

Resumen

La actualización del modelo económico y social cubano, dirigida al alcance de un país socialista, próspero y sostenible señala, como un paso indispensable para conseguirlo, la aceleración de los niveles de inversión, factor crítico en el logro de un dinamismo superior de la economía. Antes del 2014, el proceso inversionista presentó, entre sus debilidades, el hecho de que el actor principal, el rector del proceso, quedaba relegado en calificación y condiciones de realizar una labor de tal envergadura y complejidad, lo que hacía preciso, entonces, un nuevo enfoque en su trabajo y atención. Ante esta necesidad, se inició una experiencia de preparación de los encargados de conducir las inversiones. En tal sentido, en la investigación se evalúan los resultados y el impacto de su aplicación en Villa Clara.

Palabras clave: gestión, inversión, proyectos.

Abstract

The updating of the Cuban economic and social model, aimed at achieving a socialist, prosperous and sustainable country, indicates, as an indispensable step to achieve it, the acceleration of investment levels, a critical factor in reaching a higher dynamics of the economy. Prior to 2014, the investment process presented, among its weaknesses, the fact that the main actor, the rector of the process, was relegated in qualification and conditions to perform a task of such magnitude and complexity, which required, then, a new focus on its work and attention. Faced with this need, an experience of preparation of those in charge of conducting

investments began. In this sense, the research evaluates the results and the impact of its application in Villa Clara.

Keywords: *management, investment, projects.*

Introducción

Como parte de una actualización del modelo económico y social cubano que se propone enrumbar al país hacia un socialismo próspero y sostenible, se hace indispensable acelerar los niveles de inversión, factor crítico en el logro de un dinamismo superior de la economía nacional.

Antes del año 2014, el proceso inversionista cubano estuvo signado por múltiples debilidades, entre las que se destacaba el hecho de que el encargado de dirigir el proceso se encontraba relegado en calificación y condiciones de realizar un trabajo de tal magnitud. En ese sentido, en la implementación de los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* (PCC, 2011) se declaró la necesidad de elevar la preparación profesional de los actores principales del proceso inversionista. Para ello, entre otras acciones de la política aprobada, se concibió el inicio, desde enero del 2015, de una experiencia de preparación y acreditación de los encargados de conducir las inversiones. Villa Clara fue seleccionada como una subselección en el centro del país y, hasta la fecha, ha realizado once ediciones de un sistema que está llamado a contribuir al perfeccionamiento del proceso inversionista en esa región. En un esfuerzo por sistematizarlas, se ha iniciado un proceso de seguimiento y retroalimentación, con el propósito de conocer sus virtudes y los aspectos que requieren mejoras.

Atendiendo, entonces, a estas cuestiones, la presente investigación se propone los siguientes objetivos:

- Establecer las condiciones actuales de la economía cubana en relación con el necesario mejoramiento de la eficiencia y eficacia del proceso inversionista.
- Caracterizar las principales motivaciones de la capacitación en materia de la gestión integral del proceso inversionista en Cuba y, en particular, de la subselección villaclareña.

- Evaluar la perspectiva de mejora en este proceso como factor dinamizador de las buenas prácticas en materia inversionista y los obstáculos que aún dificultan el cumplimiento exitoso de la política aprobada.

1. Normativa y política inversionista en Cuba: retos para un dinamismo necesario

En sus propósitos de dinamizarse aceleradamente, la economía cubana ha adoptado dos cualidades:

- Insuficientes niveles de producción destinados a invertir (baja tasa de acumulación).
- Baja eficiencia de los recursos dedicados a inversión, acompañada de la lenta recuperación del capital inmovilizado, la insuficiente demostración *ex ante* de la conveniencia de los proyectos evaluados, los incompletos encadenamientos productivos y los enfoques integrales parciales.

2. Actualidad de las inversiones en Cuba

La economía cubana sigue dando muestras de inestabilidad en su dinámica de crecimiento y las tendencias en este dinamismo ofrecen como resultado la evidencia de un proceso incompleto en la transformación del modelo económico cubano que se lleva a cabo (figura 1).



Figura 1. Dinámica del PIB cubano (2004–2017). Tasa de crecimiento anual en %.

Como puede apreciarse, el PIB ha presentado oscilaciones en su crecimiento anual en el último decenio. De tasas máximas de un 12,1 % (2006), ha pasado a mínimas de un 0,5 % (2016). Los años que cierran el periodo más reciente (2007-2017) destacan una tasa promedio anual del 2,4 %, dato que refleja un comportamiento que podría poner en riesgo las metas trazadas en la proyección realizada para la economía cubana por directivos del Ministerio de Economía y Planificación (MEP). De mantenerse las moderadas/bajas tasas que se han registrado en los últimos años, una proyección «simulada»¹ del crecimiento de la economía permitiría prever el comportamiento que se puede apreciar en la figura 2.

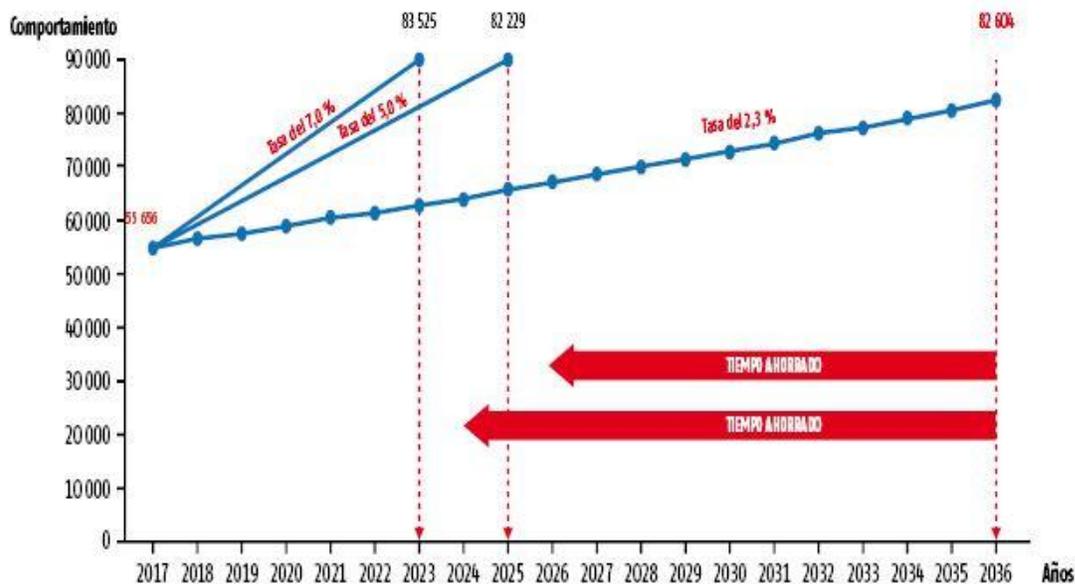


Figura 2. Simulación del PIB real (a precios constantes) para los próximos años, con cambios en la tasa media anual entre el actual 2,3 % y un posible avance hasta un 5-7 %.

Mantener la tasa promedio en un 2,3-2,4 % anual, registrada en la dinámica entre 2007 y 2017, provocaría tener que esperar hasta 2036 para lograr un PIB un 50 % superior al manifestado en 2017.² Asimismo, cambiar el dinamismo en tasas cercanas al 5 % significaría acortar la espera entre diez y doce años (Sánchez Machado *et al.*, 2017).

El proceso de ralentización económica antes esbozado tiene, como uno de sus factores decisivos, las bajas tasas de acumulación, las cuales, en los periodos evaluados, no han superado el 16 % del PIB (figura 3). El promedio de este nivel de acumulación ha estado cercano al 13,8 %.

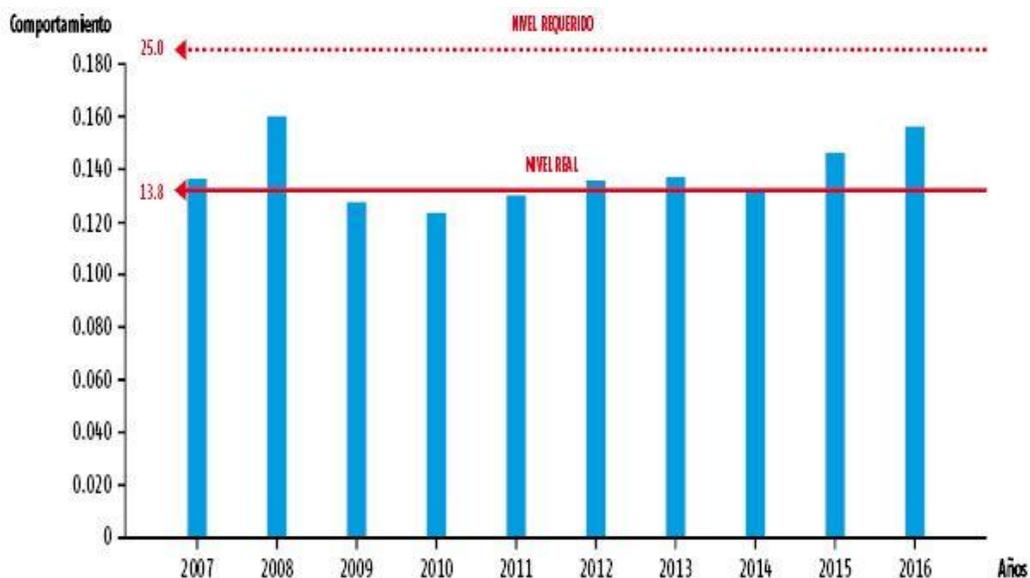


Figura 3. Tasas de acumulación para Cuba (2007-2016) [% del PIB destinado a formación bruta de capital (FBK)].

Entre 1990 y 2013, la región de América Latina y el Caribe ha presentado una tasa de acumulación promedio de un 23 %, diez puntos porcentuales superior a la de Cuba, tal como se muestra en la figura 4.

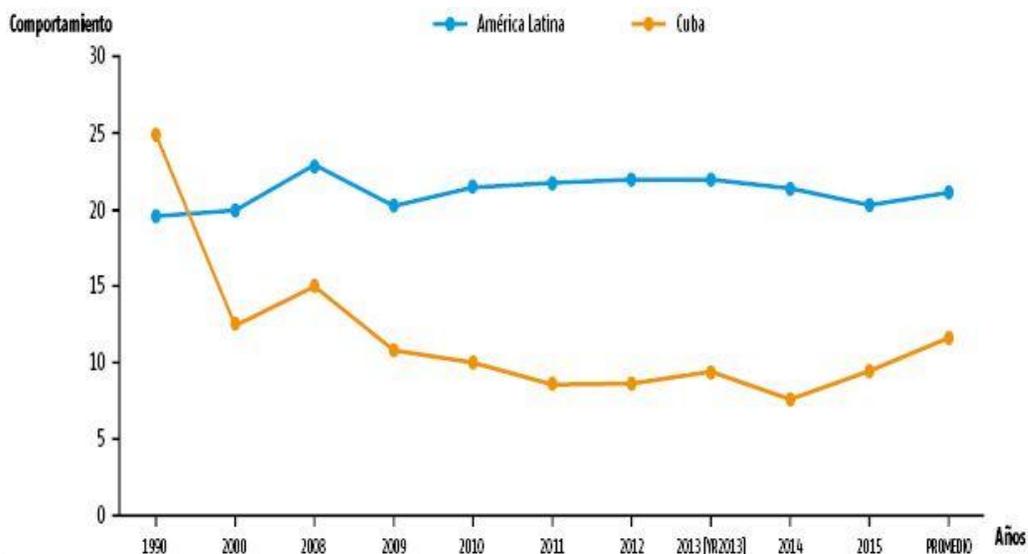


Figura 4. Tasas de acumulación para Cuba y América Latina (1990-2015). % del PIB destinado a FBK.

Según el MEP, «alcanzar el camino de una sociedad socialista próspera y sostenible recaba niveles cercanos de acumulación entre el 25-30 %, lo cual contribuiría a lograr una tasa de crecimiento del PIB entre un 5 y un 7 % promedio anual» (Murillo, 2014).

3. Lugar de las inversiones en los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*

En la versión de los Lineamientos aprobada en julio del 2017, se aborda el tema de la inversión en 34 ocasiones. En tal sentido, se destacan como lineamientos clave del proceso de perfeccionamiento en materia de inversiones los siguientes:

- Lineamiento 80: «Ampliar y mantener actualizada una cartera de proyectos de oportunidades de inversión extranjera, en correspondencia con las actividades, sectores priorizados y los territorios» (PCC, 2016, p. 15).
- Lineamiento 88: «Las inversiones fundamentales a realizar responderán a la estrategia de desarrollo del país a corto, mediano y largo plazos, erradicando la espontaneidad, la improvisación, la superficialidad, el incumplimiento de los planes, la falta de profundidad en los estudios de factibilidad y la carencia de integralidad al emprender una inversión» (PCC, 2016, p. 16).

Evidentemente, desterrar la espontaneidad, improvisación, superficialidad y la falta de profundidad demanda profesionales preparados. En la política pública aprobada en materia de inversiones, se declara la necesidad de potenciar profesionales especializados en la elaboración de estudios en ese sentido y la de intensificar la disciplina y ordenamiento del proceso inversionista.

4. Papel de los sujetos del proceso inversionista. Rol de la preparación profesional en su perfeccionamiento

En el Decreto 327/2014 del Consejo de Ministros, que norma el reglamento del proceso inversionista en Cuba, se establece que en este intervienen cuatro sujetos principales: inversionista, proyectista, constructor y suministrador, además de que, en determinadas circunstancias, se puede justificar la presencia de dos sujetos no principales: el contratista y el explotador.

En el artículo 6.1 del documento, se declara que el proceso inversionista es el sistema dinámico que integra las actividades o servicios que realizan los sujetos que en él participan, desde su concepción inicial hasta la puesta en explotación. Asimismo, se refiere que:

Dichos sujetos están obligados, como precepto básico, a participar en las diferentes fases del proceso con la frecuencia que establezca el inversionista, de

acuerdo con las características de la inversión en cuestión, de manera que se cumpla la concepción de su alcance, el costo previsto en el estudio de factibilidad, así como los resultados a obtener a mediano y largo plazo. (Consejo de Ministros, 2014a, p. 28)

En lo sucesivo, se reconocen un total de ocho preceptos básicos y, en relación con cada sujeto, se establecen las atribuciones y obligaciones que se resumen, cuantitativamente, en la tabla 1.

Tabla 1. Resumen cuantitativo de las obligaciones de los sujetos del proceso inversionista según el Decreto 327/2014

		SUJETOS DEL PROCESO INVERSIONISTA					
		INVERSIONISTA	PROYECTISTA	CONSTRUCTOR	SUMINISTRADOR	CONTRATISTA	EXPLOTADOR
Personalidad jurídica		Natural/ jurídica	jurídica	Natural/ jurídica	Natural/ jurídica	Natural/ jurídica	Natural/ jurídica
Obligación/ atribución		41	23	28	18	10	6

Por otra parte, en un diagnóstico realizado previo a la elaboración de la política del proceso inversionista en el país, se detectaron 38 deficiencias, entre las que destacan las siguientes, por su relación con la preparación profesional de los recursos humanos que deben responder por este (Consejo de Ministros, 2014b):

1. Falta de liderazgo, motivación y estabilidad profesional por parte del inversionista considerado, entonces, como actor más débil del proceso.
2. Falta de calidad y rigor en la elaboración de los estudios de factibilidad. Insuficiente capacidad profesional para elaborarlos.
3. Deficiente registro de la contabilidad y los costos que incide en la elevación del valor de la inversión.
4. Insuficiencia de detalles en la elaboración de los proyectos: en ocasiones, los proyectistas no trabajan con las características técnicas y de diseño de la industria nacional.
5. Escasa aplicación de técnicas de dirección novedosas en el proceso inversionista. Limitado uso de las empresas de servicios ingenieros.
6. Inexistencia de una herramienta informática que permita gestionar el proceso inversionista en todas sus fases.

7. Problemas con la planificación anual de las inversiones: sobreestimación de posibilidades reales de ejecución, deficiente articulación de la ejecución de inversiones de un año con el siguiente, inexistencia de bases de datos estadísticos con índices técnico-económicos y falta de rigor en el cálculo de los presupuestos por monedas.

8. Sector de la construcción descapitalizado en tecnologías, limitado en profesionalidad técnica, aseguramiento logístico, capacidad de gestión y alta fluctuación.

9. Deficiente preparación técnica de la obra por el constructor, con poca participación del inversionista. Insuficiente elaboración y aplicación del proyecto técnico ejecutivo de organización de obra.

De esta manera, en la política de perfeccionamiento del proceso inversionista se declara, como un principio general de partida, que es preciso definir al inversionista como el sujeto principal, que debe recibir, junto al resto de los actores del proceso, la capacitación y acreditación requerida para cumplir con sus funciones. Se incluyen, además, aquellos que ejercerán funciones de control.

Tal como muestra el gráfico de trabajo de implementación de la política de perfeccionamiento del proceso inversionista (figura 5), se puede comprender el ordenamiento y riguroso seguimiento que se le otorgó, desde la máxima dirección del país, al proceso de preparación profesional.

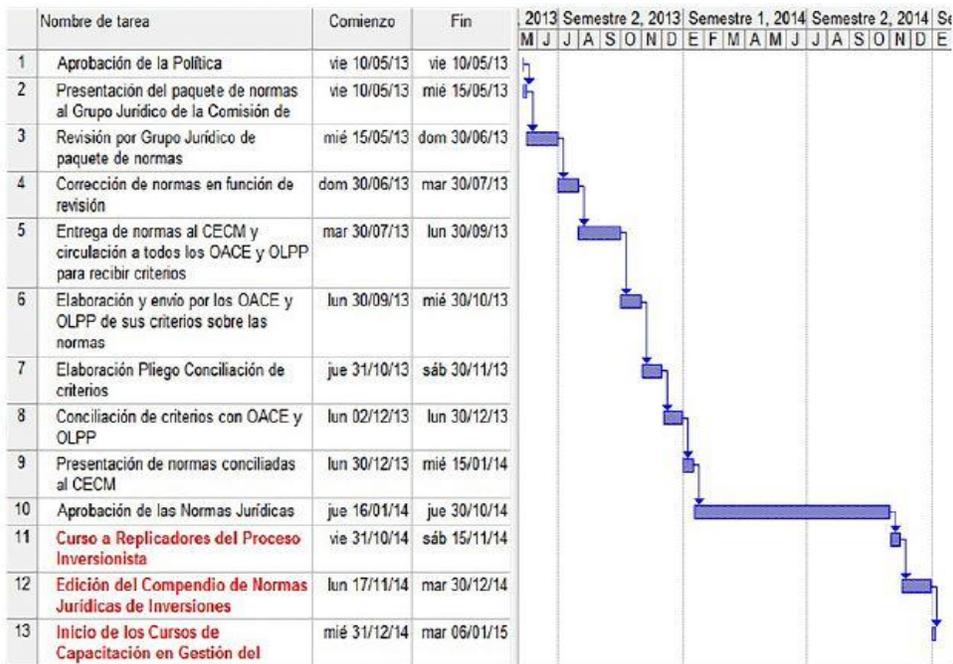


Figura 5. Gráfico de trabajo de implementación de la política de perfeccionamiento del proceso inversionista.

5. Algunas consideraciones sobre el perfeccionamiento de la preparación profesional y del Decreto 327/2014 y su experiencia de implementación práctica

Villa Clara, junto a otras regiones del país, inició en el 2015 un proceso de capacitación de los inversionistas, en un ciclo de formación titulado «Gestión integral del proceso inversionista en Cuba». Por este sistema de preparación han transitado más de mil especialistas de otras provincias como Cienfuegos, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Matanzas, La Habana y Pinar del Río. De este modo, se han recopilado criterios para la mejora, tanto de la propia capacitación, como para seguir perfeccionando el proceso inversionista en la región central del país. Los propios inversionistas han desarrollado trabajos de importancia vinculados a inversiones en marcha. Los temas que han abordado generalmente indican los principales derroteros que van tomando las inversiones y sus problemáticas actuales (tabla 2).

Tabla 2. Resumen de temas defendidos en seis ediciones de la escuela

	EDICIONES COMPENDIADAS						TOTAL
	6.º	7.º	8.º	9.º	10.º	11.º	
TOTAL DE GRADUADOS	105	86	72	102	43	54	462
TOTAL DE TRABAJOS DEFENDIDOS	30	12	ND (no disponible)	24	12	11	89
TEMAS ABORDADOS							
FASE DE PRE-INVERSIÓN	19	8	ND	12	7	10	56
Buenas y malas prácticas generales	8	6		9	3	7	33
Tarea técnica				2	1		3
Ideas conceptuales					2		2
Programas de inversión	1						1
Estudio de factibilidad técnico-económica (EFTE)	7	1				1	9
Ventanilla única	1						1
Licitación		1				1	2
Contratación	2			1	1	1	5
EJECUCIÓN	6	3	ND	9	5	1	24
Buenas y malas prácticas generales	5	2		9	5		21
Modalidad «llave en mano»	1	1				1	3
POST-INVERSIÓN	5	1	ND	3	0	0	9
Buenas y malas prácticas generales	4	1		1			6
Control interno	1			1			2
Sistema de información				1			1

Con el propósito de disponer de criterios cualitativos para la mejora del proceso de preparación profesional, se han aplicado encuestas (excepto en la primera y octava ediciones) de satisfacción *ex ante* acerca de la calidad, el aseguramiento material e infraestructural de la realización de la actividad de capacitación y la pertinencia, en las que 818 estudiantes han ofrecido sus opiniones. En estas, se han evaluado los siguientes criterios (figura 6):

- Utilidad y contenidos impartidos.
- Programa y organización del curso.
- Materiales bibliográficos disponibles.
- Calidad del claustro.
- Sistema de evaluación.
- Condiciones de estudio individual.
- Aprovechamiento del trabajo colectivo.
- Preparación recibida.

- Nivel de satisfacción de sus expectativas.
- Logística general.

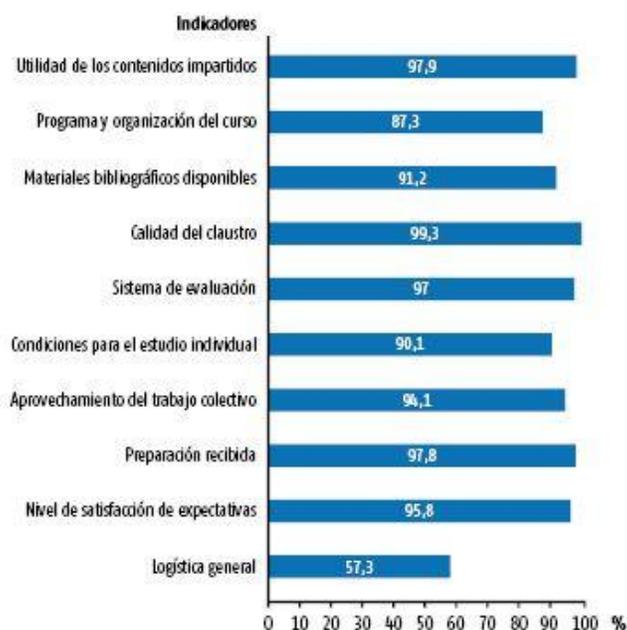


Figura 6. Balance general de los resultados de las encuestas.

Por otra parte, los aspectos mejor y peor evaluados se pueden apreciar en la tabla 3.

Tabla 3. Aspectos mejor y peor evaluados por los estudiantes encuestados

ASPECTOS MEJOR EVALUADOS		ASPECTOS PEOR EVALUADOS	
Calidad del claustro	99,3 %	Logística general	57,3 %
Utilidad de los contenidos impartidos	97,9 %	Programa y organización del curso	87,3 %
Preparación recibida	97,8 %	Condiciones de estudio individual	90,1 %

Asimismo, con el propósito de mantener una retroalimentación de perfeccionamiento con los cursistas egresados, se inició un proceso de consulta mediante el criterio de expertos a los propios graduados, bajo el método de encuesta *ex post*.

6. Resultados de las encuestas *ex post*

En las encuestas, se procuró la recopilación de los principales criterios atendiendo a dos aspectos críticos:

1. Los obstáculos más frecuentes en los puestos de trabajo al aplicar el Decreto 327/2014.

2. Posibles recomendaciones para continuar perfeccionando la gestión del proceso inversionista en Cuba.

Por otra parte, se ha realizado una sistematización de este proceso de consulta, que puede considerarse como una contribución importante para futuros perfeccionamientos requeridos en materia de inversiones en la nación. En tal sentido, resulta interesante comprender el peso de los obstáculos de naturaleza subjetiva en la aplicación, en toda su integralidad, del Decreto 327/2014, que norma y reglamenta el proceso inversionista en el país (tabla 4).

Tabla 4. Principales obstáculos para el cumplimiento del Decreto 327/2014

BARRERAS OBJETIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente nivel de recursos materiales y humanos en las diferentes instancias de la planificación física. • Carencia de herramientas por parte del inversionista para dar respuesta a las necesidades que demanda el proyectista. • Baja calidad en la ejecución de obras.
BARRERAS SUBJETIVAS
RECONOCIMIENTO DE AUTORIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso reconocimiento del inversionista en la empresa. Irrespeto de sus decisiones por parte del jefe de la entidad. • Falta de compromiso de directivos de todas las áreas.
CRONOGRAMAS Y PLANIFICACIÓN ERRÓNEA
<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de los plazos definidos en los cronogramas. • Carencia de cronogramas ejecutivos de las obras para una buena planificación de los controles de autor. • Excesivos cambios de proyectos en la fase ejecutiva, principalmente por la ausencia de suministros. • Inadecuada planificación y distribución de los materiales de balance nacional. • Excesivas paralizaciones en la ejecución de las obras por diferentes motivos. • No entrega de la documentación técnica requerida para la realización del servicio ingeniero. • Deficiencias en la planificación de los recursos necesarios para ejecutar la inversión. • Deficiencias en el flujo de información para la elaboración de la ingeniería básica. • Dificultades en la obtención de los precios actualizados de los suministros de la importación. • Lentos y complicados procesos de conciliación con los proveedores y suministradores nacionales, tanto de los materiales como de los servicios. • EFTE aprobado con baja integralidad. • Indefiniciones del suministrador en el EFTE, que afecta los estimados de precios finales.

La mayor cantidad de barreras que limitan la validación y, consecuentemente, el mejoramiento de las etapas que transcurren para la materialización de las inversiones, están basadas en los esquemas mentales de técnicos, especialistas y directivos de las entidades que tienen que hacer cumplir lo legislado. Queda mucho por hacer todavía, es cierto, para completar la preparación profesional. No es suficiente vencer un curso, ya que es indispensable la generalización a través

de talleres de buenas prácticas. Los propios sujetos-objetos de la capacitación han ofrecido algunas recomendaciones (tabla 5) que pueden ayudar a la mejora continua del proceso inversionista en Cuba. En un esfuerzo por ordenarlas, se han dividido en tres grupos, que se corresponden con las tres fases por las que atraviesa una inversión: pre-inversión, ejecución y post-inversión.

Tabla 5. Principales recomendaciones para la mejora

PRE-INVERSIÓN
1. Aumentar la capacitación de directivos.
2. Priorizar el cumplimiento de la pre-inversión por su importancia.
3. Establecer con precisión los términos en la solicitud de los permisos.
4. Elaborar un proceso de implementación del Decreto 327/2014 en cada empresa.
5. Perfeccionar las decisiones de financiación de inversiones.
6. Elevar la integralidad de los EFTE.
7. Elaborar listas de chequeo aplicables a las distintas fases del proceso inversionista.
8. Crear un grupo multidisciplinario para la inversión.
9. Contratar entidades certificadas para EFTE.
10. Perfeccionar la planificación del proceso inversionista.
11. Perfeccionar la contratación.
12. Evaluar, con la comisión de compatibilización, la unificación de la información a entregar por el inversionista.
13. Fraccionar proyectos pequeños para obtener créditos de menor envergadura.
EJECUCIÓN
1. Perfeccionar el control de autor permanente.
2. Definir al contratista que esté siempre presente en la obra.
3. Crear procedimientos de actuación para los diferentes sujetos.
4. Exigir el cumplimiento de la cláusula «disponibilidad de la fuerza de trabajo».
5. Actualizar precios y normas presupuestarias de los servicios de construcción y montaje.
6. Realizar acuerdos de servicios con los suministradores.
7. Implementar la contratación interna (acuerdos de servicio) entre los diferentes sujetos.
POST-INVERSIÓN
1. Realizar, en el tiempo requerido, la solicitud del Certificado de habitable-utilizable antes de comenzar la explotación.

Conclusiones

A partir de la investigación, se comprendió que el proceso inversionista cubano, en pleno perfeccionamiento, atraviesa por un compás de espera en el que la mejora de su eficiencia y eficacia todavía requiere tiempo. En tal sentido, han comenzado a mostrarse signos que, sin convertirse aún en regularidades, indican que la implementación de una política nueva en materia de inversiones revela novedosas cualidades del proceso inversionista y de su principal actor y sujeto: el inversionista. La capacitación y la sinergia de las buenas prácticas se asoman como un aviso de que el cambio de mentalidad y, con ello, de la actuación de los

encargados de rectorar las inversiones en el país, aporta sus propios indicios para la mejora continua.

Asimismo, para el perfeccionamiento sucesivo del proceso inversionista, los propios directivos del proceso deben asumir como suya la autopreparación, unida a los recursos que el país dedica a acreditar la formación profesional de los sujetos activos de las inversiones. Trabajar en los elementos de orden subjetivo para elevar la eficiencia inversionista no resulta inalcanzable para el país y las empresas empeñadas en elevar sus tasas de acumulación.

Las prioridades que se imponen en el presente y el futuro, incluyendo el potencial de la inversión extranjera para lograr el crecimiento de su disponibilidad de fondos en la economía cubana, declaran el carácter impostergable de la audacia en el manejo del conocimiento que deben demostrar los inversionistas, proyectistas, constructores, explotadores, contratistas y suministradores. Para ello, no queda otra alternativa que demostrarla más rápidamente y con mejores resultados.

Referencias bibliográficas

CONSEJO DE MINISTROS (2014a): «Decreto n.º 327», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 5, La Habana.

CONSEJO DE MINISTROS (2014B): «Política aprobada de perfeccionamiento del proceso inversionista», Documento de trabajo, La Habana.

MURILLO, M. (2014): «Declaraciones durante la primera sesión extraordinaria de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular», <<http://www.cadenagramonte.cu/articulos/ver/41233:contribuira-ley-de-inversion-extranjera-al-desarrollo-cubano-afirmo-murillo>> [6/1/2018].

ORGANIZACIÓN NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN (ONEI) (2016): «Anuario Estadístico de Cuba», <http://www.onei.cu/aec2016/05%20Cuentas%20Nacionales.pdf> [2/3/2017]

PCC (2011): *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, VI Congreso del PCC, La Habana.

PCC (2016): *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, VII Congreso del PCC, La Habana.

SÁNCHEZ MACHADO, I. *et al.* (2017): «Inversiones eficientes: papel del proceso inversionista en las condiciones de Cuba», *Economía y Desarrollo*, vol. 158, n.º 1, enero-junio, La Habana, pp. 127-139.

THE WORLD BANK (2018): «Base de datos», <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>> [10/1/2018].

Recibido: 20/1/2018

Aceptado: 20/2/2018

Inocencio Raúl Sánchez Machado, Universidad Central «Marta Abreu», Cuba,
Correo electrónico: raulsm@uclv.edu.cu

Zulma María Ledesma Martínez, Universidad Central «Marta Abreu», Cuba,
Correo electrónico: zulma@uclv.edu.cu

Notas aclaratorias

1. El proceso de simulación utilizado no pretende alcanzar un alto rigor estadístico. Mediante el empleo de una regresión lineal simple y asumiendo se sostengan las tasas promedios de crecimiento observadas en el periodo 2007-2017, se intentan describir los efectos de una aceleración para alcanzar una mayor bonanza.
2. Según la base de datos del Banco Mundial (2018) y empleando el indicador PIB a precios constantes (2010), a Bolivia le ha tomado ocho años (2008-2016) alcanzar un 50 % de incremento en sus resultados.