

# Perspectiva estratégica en la gestión de la COVID-19 en Cuba

## Strategic perspective in the management of the COVID-19 in Cuba

**Dra. C. Magda Luisa Arias Rivera**

Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, e-mail: magrivera853@gmail.com. ORCID: 0000-0002-9517-8842

**Recibido:** 14 de agosto de 2020

**Aprobado:** 1 de septiembre de 2020

**RESUMEN** *La gestión de crisis es uno de los procesos más complejos, dinámicos y creativos que enfrentan los directivos. Por esa razón, el análisis de las experiencias de gestión de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 tiene especial importancia y actualidad. Este artículo tiene como objetivos analizar la experiencia cubana, explicar las particularidades del modelo de gestión utilizado por el gobierno y señalar las barreras que deben superarse para garantizar los resultados que se necesitan. Su contenido aborda elementos teóricos sobre gestión de crisis y aporta los elementos que permiten comprender las acciones realizadas y los resultados alcanzados en condiciones muy adversas. Esta sistematización se enfoca en el período marzo-julio del 2020, y debe ser objeto de seguimiento y ampliación.*

**Palabras clave** *gestión de crisis, modelo de gestión, gobierno, empresa, COVID-19.*

**ABSTRACT** *Crisis management is one of the most complex, dynamic and creative processes managers face. For this reason, the analysis of the experiences of managing the health crisis caused by COVID-19 is especially important and topical. This work aims to analyze the Cuban experience, explain the particularities of the management model used by the government and point out the barriers that must be overcome to guarantee the results that are needed. Its content addresses theoretical elements on crisis management and provides the elements that make it possible to understand the actions carried out and the results achieved in very adverse conditions. This systematization is focused on the March-July 2020 period, and should be subject to subsequent monitoring and expansion.*

**Keywords** *crisis management, management model, government, company, COVID-19.*



# PENSAR LA PANDEMIA

## OBSERVATORIO SOCIAL DEL CORONAVIRUS



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International, que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

## INTRODUCCIÓN

La COVID-19 sorprendió a todos. El gobierno cubano exhibe un esfuerzo temprano por articular los planes y protocolos establecidos desde antes, con el funcionamiento del país, persuadido de que la primera prioridad de un gobierno responsable, es la vida de sus ciudadanos. Y no lo hace solo, sino sintiéndose parte de la respuesta regional y global a una crisis planetaria.

Desde enero de 2020, el Consejo de Ministros aprobó un Plan para la Prevención y Control del Coronavirus. Por eso cuando el 11 de marzo se detectó el primer caso, estaban creadas las condiciones organizativas y materiales imprescindibles. El gobierno convocó a todos en función de ofrecer una respuesta social, científica, política y sanitaria capaz de enfrentar el desafío que la pandemia representa.

Siete meses después de esos primeros pasos, es evidente que cada país, con independencia de su nivel de desarrollo, solvencia económica, capacidades científicas y solidez empresarial, ha actuado y utilizado modelos de gestión diferentes. Los resultados conocidos hasta ahora, derribaron el paradigma imperante y ratificaron la incapacidad del capitalismo neoliberal para enfrentar la pandemia,

lo mismo que para resolver los problemas globales económicos, sociales, ambientales, de gobernanza preexistentes.

Existe consenso de que se necesita un abordaje diferente. En ese sentido Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), al intervenir en evento paralelo al Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible 2020 planteó: “La respuesta a la crisis del COVID-19 requiere de un nuevo pacto social por un régimen de bienestar más inclusivo”. La pandemia ha evidenciado las brechas estructurales en materia económica, de protección social y de salud que arrastran América Latina y el Caribe.

A continuación se caracteriza la experiencia cubana en la gestión de la COVID-19, se comparan las particularidades del modelo de gestión utilizado por el gobierno, sus puntos de contacto con la práctica internacional y se señalan las barreras que deben superarse para garantizar los resultados que se necesitan (Fig. 1).

Su aporte radica en enriquecer el acervo sobre gestión cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) prorroga el estado de emergencia de la salud pública de importancia internacional (ESPII) y recomienda adoptar medidas para fortalecer la respuesta al virus y robustecer los sistemas de salud



Fig. 1. Calle cubana en tiempos de COVID-19.

nacionales, incentivar las investigaciones científicas y la lucha contra la desinformación sobre la enfermedad. Además, contribuye a “encontrar formas para detener lo que está pasando e innovar con mejores datos y respuestas”; como plantea Adam Kucharski, profesor asociado de la London School of Hygiene and Tropical Medicine, en su libro titulado *Las reglas de contagio: por qué se propagan las cosas y por qué se detienen*.

### La gestión de crisis

La gestión de crisis es esencialmente un problema estratégico debido a su impacto sobre la estabilidad operativa habitual, la disponibilidad de recursos económicos, la capacidad de cumplir los objetivos y de garantizar el funcionamiento futuro. Por eso, una aproximación global a la gestión de crisis debe reconfigurar la estructura de gestión (Ritchie, 2004). El contenido estratégico aporta mayor capacidad de adaptación, aunque algunos lo vulgaricen y consideren un juego global de ensayo y error.

Entre las diversas percepciones, prevalece la sorpresa. Así lo explican autores argentinos:

“Vivimos un tiempo absolutamente excepcional. Por primera vez la historia está en suspenso, atónita por un acontecimiento cuyo protagonista es la naturaleza. No va hacia delante, tampoco retrocede, y sin embargo se mueve en el mismo lugar [...]. El suspenso no es quietud, todo lo contrario. Es como si la historia se estuviera resesteando” (Santucho *et al.*, 2020).

Esta pandemia transformó la vida, el escenario y los riesgos muy rápidamente. Aumentó la incertidumbre respecto a su propia duración y sus efectos. Los gobiernos y las organizaciones buscaron alternativas para responder a los desafíos operativos y económicos del aislamiento, pero sobre la gestión han pesado factores (Burnet, 1998) tales como la presión del tiempo, el menor grado de control sobre la situación, las amenazas que modificaron su magnitud y severidad, además de que surgieron límites adicionales a las opciones de decisión.

La respuesta a la pandemia requiere una gran cantidad de improvisación sobre la marcha (Sheppard y Anfield, 2020). Hay variadas opiniones sobre el contenido y las etapas por la que transcurre la gestión de crisis por parte un Estado. Sobre el particular es posible aceptar las etapas descritas por Toso y Harmitton: evaluación de riesgos, comu-

nicación efectiva y eficiente de riesgos, y gestión proactiva de riesgos, lo cual resume su contenido esencial (Toso y Harmitton, 2020).

En sentido general, para gestionar una crisis se necesita tener una adecuada preparación sobre gestión de riesgos y capacidad para reconocer el entorno e identificar señales que anticipen una situación de crisis. Una importante contribución brinda la planificación de la administración, lo que incluye generar una cultura de prevención y de alineación de las estructuras y los equipos de trabajo. Para esto se necesita de la actuación coherente de los directivos (Arias, 2020), la coordinación de actores y la solución de conflictos sobre la marcha.

Los dirigentes necesitan como nunca confiar en sí mismos y moverse con decisión, conscientes del costo de una decisión incorrecta. Hay que proyectar una estrategia clara y tener la humildad de corregir el rumbo tantas veces como sea necesario cuando las evidencias exijan cambios (Sheppard y Anfield, 2020). El reconocimiento de las dificultades y la voluntad de rediseñar durante la definición de las estrategias de recuperación, demuestra la capacidad de negociar puntos de vista diferentes y lograr consenso. Al mismo tiempo, hay que proceder a la evaluación del aprendizaje y brindar retroalimentación. Entonces, para dirigir en medio de una crisis se necesita coraje y confianza.

### La experiencia cubana de gestión

Las características de Cuba condicionan su respuesta a la pandemia. Su ubicación geográfica y condición insular, su sistema político y social, las formas de organización del Estado y de la sociedad civil, así como la situación de su economía en el momento en que sobrevino la crisis sanitaria, han determinado la consolidación de un modelo autóctono de gestión de crisis. El modelo de gestión tiene en cuenta elementos y peculiaridades de un pequeño país en desarrollo, insertado en un mundo interconectado y globalizado, víctima de un férreo bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por Estados Unidos, que busca proporcionar el mayor nivel de justicia y bienestar posible a sus habitantes en circunstancias muy adversas.

Entre las fortalezas para enfrentar la crisis sanitaria y lograr una gestión avanzada destacan: la consagración de profesionales altamente calificados y comprometidos, muchos de ellos con experiencia internacional, la existencia de un sistema de

salud pública universal, gratuito, inclusivo, sostenido por un sistema de atención primaria consolidado; la disponibilidad de infraestructura sanitaria y de universidades; la asignación presupuestal del Estado para financiar los gastos de salud y de asistencia social; la industria médico-farmacéutica nacional con productos innovadores y un potencial científico con capacidad de respuesta a disímiles contingencias (Díaz-Canel y Núñez, 2020).

La filosofía adoptada por Cuba para gestionar las numerosas crisis que ha superado exitosamente, ha sido prepararse sistemáticamente, sembrar conciencia, construir unidad y generar alineación de los órganos de dirección/administración y de todos los trabajadores con los planes, cultivar el compromiso social y organizacional.

En otras palabras, se ha creado una cultura de resiliencia en la que todos los cubanos tenemos un lugar, un medio y el dominio de la responsabilidad que debemos asumir en dependencia del tipo de crisis. Los planes de aviso y canales de comunicación durante estos eventos son conocidos.

Con cada una de las crisis vividas por el pueblo cubano durante los años de Revolución se ha creado un acervo que permite capitalizar las diferentes experiencias como parte del conocimiento tácito en la conducción del país y de las organizaciones de todo tipo, generando confianza en el desempeño propio, en las decisiones y en la relación entre gobernantes y gobernados.

Todo el conocimiento acumulado en el caso de la medicina de desastres y control de la propagación de enfermedades, plagas y epidemias, asociada además al derecho humanitario, se ha convertido en una herramienta válida para la gestión de la actual crisis sanitaria. Sin embargo, no se agota en su ejercicio, sino que incluye, la documentación de las nuevas experiencias adquiridas dentro de la crisis, para incorporarlas como parte de los mecanismos de crecimiento organizacional que mantienen la resiliencia.

Por encontrarnos en presencia de una crisis múltiple –sanitaria y económica–, es muy importante dedicar tiempo y recursos a su análisis, reflexionar científicamente sobre los aprendizajes y compartir el conocimiento adquirido, sin importar la presión del día a día, lo cual se ha estimulado tanto desde el gobierno, como desde la academia y la sociedad (Martínez, 2020b).

En Cuba, la gestión de crisis cuenta con una participación activa e integral de todos los actores del

país, al frente de los cuales se ubican los Consejos de Defensa de las estructuras administrativas. Estas instancias, creadas en la década de los años ochenta del siglo xx a partir de la doctrina militar de la Guerra de Todo el Pueblo, han mostrado previamente su eficacia para el manejo de desastres y epidemias. Permiten articular políticas y decisiones nacionales con intereses locales, adoptar estrategias generales, particulares y diferenciadas, aprovechar el liderazgo, las tradiciones y la cultura organizacional a cada nivel, entrenar a todos los actores y generar compromiso y participación colectiva, ordenándolos.

### **Particularidades del modelo de gestión de la COVID-19**

Durante la actual crisis sanitaria la gestión de gobierno se ha distinguido por ser activa, movilizativa y consagrada. Eso se evidencia en su capacidad para activar el potencial disponible y aprovechar las reservas existentes.

Entre los elementos más significativos se encuentran el respaldo jurídico, recogido en la Constitución y varias leyes y decretos previos a la pandemia, la realización sistemática de ejercicios de carácter nacional –en particular los “Meteoro”, para ejercitar el enfrentamiento a catástrofes y epidemias–, la impartición central de capacitaciones y entrenamientos, la obligatoriedad de contar con planes de prevención y protocolos de actuación para el manejo de las crisis y la recuperación de desastres y epidemias que permitan limitar su impacto, reducir posibles daños, propiciar la recuperación y el reajuste de la actividad, una vez superada.

Un papel importante se confiere a la comunicación, comprometida con normas internacionalmente aceptadas. Para el caso de la COVID-19, desde el mes de enero de 2020 el país ordenó un sistema de información nutrido por las instituciones médicas y científicas, que legitimaba la credibilidad de los datos ofrecidos. De esa manera se lograron no solo la sistematización y validación de los datos y las debidas advertencias y preparación de todos, sino que se obtuvieron generalizaciones, proyecciones y se ofrecieron recomendaciones sobre los cambios de conducta para reducir la exposición al virus y sus efectos.

El Ministerio de Salud Pública mantiene un sistema de partes diarios que ofrece comunicación profesional, rápida y empática para reducir la agitación emocional, comprender las circunstancias de la

crisis, sus consecuencias, posibles resultados y las actividades de respuesta personal y de autoeficacia. La prolongación en el tiempo de la crisis ha requerido mantener la persuasión e incorporar acciones de disuasión para el entendimiento público, prevenir la llamada “infodemia,” corregir desinformaciones y rumores, y reiterar medidas personales de respuesta al tomar decisiones informadas.

En la comunicación ha sido vital la actuación del gobierno a todos sus niveles, las organizaciones políticas, de masas y los agentes sanitarios, al explicar y persuadir de los esfuerzos de recuperación y de reconstrucción, facilitar una discusión abierta y resolución de asuntos relacionados con la causa y la culpa, enfrentando el debate libertad-responsabilidad, así como promover la adecuación de respuestas y el entendimiento público de los nuevos riesgos. Todo se ha apoyado en una amplia cobertura mediática en todos sus soportes tecnológicos, generadora de los imprescindibles consensos ciudadanos.

Basada en sus propios planes, cada instancia conduce las acciones a su interior, las articula con las superiores jerárquicas e interactúa con el entorno inmediato donde se desempeña. Los principios fijados en la Constitución de la República y la ética de la dirección exigen cualidades personales y de gestión que combinen flexibilidad con oportunidad de cambios, resiliencia y adaptabilidad, agilidad y constancia, así como credibilidad y coherencia. Se trata de una construcción viva, en constante desarrollo y perfeccionamiento. Decisiones que en un momento fueron exitosas se modifican cuando son superadas por la práctica.

El sistema de trabajo nacional establecido para la COVID-19 consta de un Grupo Temporal Nacional, reunión semanal con expertos y científicos para evaluar resultados y su aplicación; activación de los Consejos de Defensa provinciales y municipales; conferencias de prensa diarias; mesas redondas diarias para actualizar diferentes aspectos; sesión de trabajo semanal con el Grupo Asesor Económico; visitas a centros y organizaciones; análisis y control con los Consejos de Defensa provinciales; exposición de los resultados científicos; preparación mensual del Consejo de Ministros sobre impactos, escenarios y transformación productiva; aprobación e implementación de la estrategia para la etapa de recuperación y la nueva normalidad; concepción de la estrategia económica social para enfrentar un escenario prolongado de crisis con los grupos temporales de cada Organismos de la Administra-

ción Central del Estado (OACE), presentación de propuestas ante la dirección del gobierno, el Buró Político del Partido Comunista de Cuba, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, presentación y aprobación en el Consejo de Ministros; la implementación y el control de la implementación. Este sistema de trabajo se ajusta y replica en las provincias y municipios. En lo concerniente al frente exterior, la Cancillería responde junto con el sistema de misiones estatales de Cuba en el mundo, incluidas las misiones de colaboración.

### **Proyección internacional de la estrategia de gestión**

La proyección internacional de la estrategia de gestión es, ante todo, de carácter solidario, valor altamente demandado en una era de bancarrota del modelo neoliberal globalizado. Fidel Castro hizo de la solidaridad un valor esencial de la cultura y la política exterior cubanas. Estuvo presente en el alegato de autodefensa en el juicio por el asalto al Cuartel Moncada cuando dijo “que la política cubana en América sería de estrecha solidaridad con los pueblos democráticos del continente” y se ha mantenido en el tiempo porque los cubanos “sabemos lo que es la solidaridad mundial y nos sentimos obligados con todos los pueblos que necesitan de nuestra solidaridad”.

La cooperación internacional que Cuba ofrece se inscribe en las normas pautadas por la Organización de Naciones Unidas y se basa en los principios de la solidaridad y el beneficio mutuo. Se realiza sin condicionamientos y con respeto irrestricto a los principios del derecho internacional, la soberanía, las leyes nacionales, la cultura y la libre determinación de los Estados. Esta se concibe como un medio fundamental para contribuir a los procesos de integración y desarrollo de los pueblos.

El filósofo Edgar Morin, en una intervención reciente refuerza la doctrina de la solidaridad en esta coyuntura al señalar que “la unificación técnico-económica del mundo que trajo el capitalismo agresivo en los años noventa ha generado una enorme paradoja que la emergencia del coronavirus ha hecho ahora visible para todos: esta interdependencia entre los países, en lugar de favorecer un real progreso en la conciencia y en la comprensión de los pueblos, ha desatado formas de egoísmo y de ultranacionalismo. El virus ha desenmascarado esta ausencia de una auténtica conciencia planetaria de la humanidad” (Ordine, 2020).

Como los frágiles equilibrios globales carecían de organización y de coordinación (Lebret, 2020), en América Latina y el Caribe se deben definir y establecer mecanismos que permitan poner las capacidades existentes al servicio de las sociedades, pensar un plan común de acción, diseñar mecanismos innovadores, convocar a las agencias de cooperación a movilizar recursos a favor de políticas públicas que protejan y refuercen los sectores estratégicos, defender derechos básicos y crear un Fondo Mundial de Emergencia, pero todo puede ser cuestionado.

Por eso, al intervenir en la II Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), el entonces presidente Raúl Castro insistió en la necesidad de establecer un nuevo paradigma de cooperación regional e internacional, adaptado a nuestras realidades, basado en los principios del beneficio común y la solidaridad, que tome en cuenta las mejores experiencias desarrolladas en los últimos años por los países de la región y por las organizaciones latinoamericanas y caribeñas de integración que a lo largo de los años ya han trazado un camino (Castro, 2014).

Desde el inicio de la pandemia, el Secretario General de la Organización de Naciones Unidas ha intentado alcanzar consensos para la movilización internacional. “Juntos podemos derrotar a este virus, y lo derrotaremos, con cooperación, solidaridad y fe en nuestra humanidad común” (Guterres, 2020). Ante la ausencia de respuestas, el Secretario General criticó la falta de coordinación internacional y advirtió que la política individualista de muchos Estados no ayudará a derrotar al coronavirus. Es necesario unir capacidades, trabajar juntos para que los tratamientos, los mecanismos de diagnóstico y las vacunas estén a disposición de todos (Lederer, 2020). Hay que coordinar las respuestas políticas, económicas y sociales, incluyendo las medidas para atender la pérdida de empleos, el aumento de la violencia y las violaciones a los derechos humanos. Asimismo exhortó a cesar el fuego de todos los conflictos y las medidas coercitivas unilaterales, pero en ambos casos obtuvo respuestas limitadas. Sus llamados no han cambiado conductas como la de Estados Unidos al acaparar el control y las ventas a futuro de la primera vacuna que se produzca, dejar de financiar a la Organización Mundial de la Salud, acusándola de dar una respuesta fallida al coronavirus, o mantener sus sanciones unilaterales contra numerosos países, incluido el bloqueo contra Cuba.

Según Ramonet “muchos líderes se han centrado en dar respuestas locales, nacionales, gestionando la pandemia de manera independiente, sin verdadera coordinación internacional. Cuando es obvio que ningún país, por poderoso que sea, puede vencer la pandemia en un empeño exclusivamente local. Las grandes potencias se han mostrado incapaces de coordinarse a nivel global [...]. Ninguna voz [...] ha conseguido hacerse audible por encima del estruendo general del miedo y del furor de este inaudito sacudón” (Ramonet, 2020).

Latinoamérica y el Caribe “debe avanzar hacia una mayor integración regional tanto en lo productivo, comercial y tecnológico. La coordinación macroeconómica y productiva es crucial para negociar las condiciones de la nueva normalidad, particularmente en una dimensión urgente en el mediano plazo: la del financiamiento para un nuevo estilo de desarrollo con igualdad y sostenibilidad ambiental (Bárcena, 2020).

Las posiciones defendidas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe cuentan con el respaldo de Cuba, cuyo Ministro de Comercio Exterior, Rodrigo Malmierca, declaró: “La región continúa apostando por un multilateralismo renovado y fortalecido, desalentando las posiciones proteccionistas o nacionalistas extremas, rechazando la toma de medidas coercitivas unilaterales que infringen las normas y principios del Derecho Internacional, consagrados en la Carta de las Naciones Unidas, y que atentan contra el consenso y los esfuerzos mancomunados de nuestros países para superar esta crisis humanitaria y sus efectos, y avanzar hacia el Desarrollo Sostenible [...]. Debemos identificar nuestras potencialidades y trabajar con mayor agilidad y flexibilidad en la identificación de oportunidades, proyectos conjuntos y el intercambio de experiencias exitosas aprovechando la amplia experiencia de la región para llevar a cabo iniciativas mediante la cooperación Sur-Sur y triangular” (Malmierca, 2020).

Cuba ha puesto toda la experiencia nacional a disposición de la comunidad internacional, por vocación propia y como respuesta al llamado del Secretario General de la Organización de Naciones Unidas. Ha compartido sus experiencias en el terreno multilateral en foros de la Organización Mundial de la Salud, la Organización Panamericana de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

(Unesco), y la Asociación de Estados del Caribe (AEC), entre otros.

El Ministerio de Salud Pública de Cuba publicó el Protocolo de actuación nacional para la COVID-19 (Ministerio de Salud Pública, 2020) y la estrategia seguida. Siete científicos cubanos fueron elegidos como expertos para integrar el Grupo Asesor del Panel de Interacademias (IAP) y 45 brigadas del Contingente Internacional de Médicos Especializados en Situaciones de Desastres y Graves Epidemias Henry Reeve brindan colaboración en 38 países y territorios, con 3 772 integrantes, de ellos 2 399 mujeres, que han atendido 255 372 pacientes, y salvado más de 8 000 vidas. Además, hay otros 28 000 colaboradores de la salud que en 58 países se han incorporado a los esfuerzos nacionales y locales en el combate a esta enfermedad y han atendido más de 83 268 pacientes de la COVID-19 y salvado 13 636 vidas hasta el momento (Díaz-Canel, 2020).

La declaración del Ministerio de Relaciones Exteriores de Cuba del 16 de abril de 2020, apoya la decisión de convocar a la cooperación internacional y la solidaridad, independientemente de las diferencias políticas de los gobiernos, en momentos en que la mayor potencia militar, económica, tecnológica y comunicacional del planeta atiza y promueve los conflictos, las divisiones, el chovinismo, posiciones supremacistas y racistas, además de realizar graves amenazas contra la paz en Venezuela, Nicaragua y Cuba, entre otros países.

Convencida de que es tiempo de actuar y de movilizar la voluntad de los que tienen la responsabilidad de hacerlo, la Isla, desde una visión humanista, responde a solicitudes de cooperación sin detenerse a evaluar coincidencias políticas o ventajas económicas. Comparte medicamentos, personal de la salud y aporta sus experiencias. Mientras el gobierno de Estados Unidos persigue la adquisición de recursos para enfrentar la pandemia y presiona para impedir el despliegue solidario de Cuba, desacreditar a sus profesionales y bloquear la posibilidad de que por algunos de los servicios prestados, ingresen recursos al país. Al impedir que los médicos o medicamentos cubanos lleguen a otros pueblos, promueven un paradigma de atención sanitaria y de comercialización de servicios, medicinas e insumos de salud contrario a sus intereses, Washington contribuye, además, a su objetivo de derrocar el orden constitucional cubano, privando al país de recursos y generando necesidades.

En el plano bilateral, las misiones diplomáticas cubanas ejecutan la política exterior del país, interactúan con los gobiernos, las entidades e instituciones, las empresas y la sociedad civil, supervisan las acciones de cooperación y dan a conocer las experiencias y argumentos del país. Se guían por la convicción de continuar el camino independiente y soberano escogido por el pueblo.

### **Barreras que deben superarse**

Al analizar el proceso de gestión de la pandemia en Cuba (como en otros países), afloran tensiones debido a que se cometen errores por algunos de los actores, existe exceso de confianza o, simplemente, se incumplen los protocolos aprobados. En la Isla el incremento del número de casos después de la flexibilización demuestra la necesidad de mantener las medidas de control y la sensibilización respecto a la percepción de riesgo. La irresponsabilidad de algunas personas ha sido la principal causa del reciente incremento del número de casos, al descuidar el aislamiento social y dejar de observar las medidas higiénico-sanitarias (Martínez, 2020a).

No menos importantes son sus manifestaciones en la esfera económica, cuya base es el sector empresarial. Debido al estado preexistente, debe continuarse trabajando en el enfoque sistémico extendido a la cadena de valor, lo cual significa trabajo coordinado con clientes, proveedores y socios estratégicos, basado en las características específicas de la actividad que realizan y de su personal, sin obviar los activos comerciales, la cadena de suministros, el transporte, las comunicaciones y los procesos administrativos. Es muy necesario contener el descenso de la productividad del trabajo debido al estrés, el ausentismo y la reducción de beneficios individuales a consecuencia de las medidas de aislamiento adoptadas en Cuba y en el mundo, así como asegurar el comercio, impulsar las exportaciones e insistir en la búsqueda de inversiones, aun en un entorno adverso a todo esto.

También es necesario desarrollar propuestas teóricas y metodológicas enriquecidas con la experiencia actual para que puedan probarse científicamente y tributen a la preparación futura. Hay que profundizar, sobre todo, en la capacidad de las organizaciones para seguir funcionando, analizar los costos de gestión de la crisis y la rentabilidad de los presupuestos, identificar nuevos mecanismos de adaptación de las organizaciones respecto al trabajo

y sus nuevas formas, las tecnologías y la cadena de suministros, la resiliencia de las empresas según tamaño, estructura, enfoque estratégico y proyección financiera, la capacidad de adaptación a condiciones nuevas y las estrategias para crear valor desde las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE).

Es previsible que cambie un grupo de maneras de operar, de actuar y de dirigir, sobre todo en la economía. Ello demandará el seguimiento a la información financiera durante el período de recuperación, su calidad y utilización para tomar las decisiones operativas y de largo plazo, así como tenerla accesible para ser consultada por inversionistas y acreedores. También debe estudiarse la experiencia de empresas y organizaciones que han puesto de manifiesto una gestión exitosa, incluyendo el ajuste de los espacios de trabajo y su realización a distancia, así como el acervo internacional.

Además de trabajar en la implementación de la política sobre desarrollo local (Puig, 2020) se enfatiza en la seguridad alimentaria con los sectores de la agricultura, el azucarero y la industria alimentaria. Existe una alta demanda insatisfecha. Esto se debe sobre todo al atraso tecnológico, a los bajos rendimientos y la poca disponibilidad de insumos. Hay dificultades con la producción de arroz y de carne de cerdo, ambos productos básicos en los hábitos alimenticios de la población. Los objetivos hoy son incrementar los niveles de siembra, producción sobre bases agroecológicas y acopio de alimentos, la venta en los mercados, las exportaciones y el procesamiento industrial de los productos agropecuarios (Reyes, Labrador, del Sol y Nusa, 2020).

La economía necesita también mantener y perfeccionar la contratación; acercar los productos agrícolas a las personas residentes en comunidades aisladas o de difícil acceso; entregar las tierras ociosas en usufructo; priorizar la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar en huertos intensivos, organopónicos y semiprotegidos; garantizar la producción de caña y lograr un encadenamiento efectivo con todos los actores económicos del sector agroalimentario.

Todos los cambios económicos deben ajustarse a los principios aprobados (Ministerio de Economía y Planificación, 2020): planificación centralizada; prioridad para la producción nacional; regulación del mercado aplicando principalmente métodos indirectos; complementariedad de los actores económicos (incluidos también los externos); papel dinamizador de la demanda interna; autonomía de gestión para el

sector empresarial; redimensionamiento del sector empresarial; competitividad, eficiencia y motivación por el trabajo; política ambiental activa en armonía con el ordenamiento social del país.

En la actual coyuntura, los efectos de factores externos se agravan por las serias distorsiones que causan problemas internos no resueltos como el desabastecimiento, la corrupción, las ilegalidades, el desvío de recursos, el acaparamiento y el alza injustificada de precios. En ese sentido se proyectan acciones de enfrentamiento y la aplicación rigurosa del marco normativo vigente. Se actuará “sin exageraciones y desproporciones, de una manera bien pensada, articulada y dirigida”, anunció el Presidente (Alonso *et al.*, 2020).

La máxima dirección del país convocó en sentido general a perfeccionar las instituciones y los procesos de todos los sectores de la economía, actualizarlos, modernizarlos para facilitar la gestión y, a la vez, llamó a cuestionarlo y revisarlo todo (Martínez, 2020a). Esta dualidad revela el carácter democrático y participativo del proceso, pues del cuestionamiento riguroso va a salir lo que se ha hecho bien, lo que se debe mantener y lo que hay que mejorar.

## CONCLUSIONES

Las claves del éxito alcanzado por Cuba al mantenerse en el mejor escenario posible tienen una relación directa con la evaluación acertada del escenario y de sus fortalezas y debilidades ante el mismo. También cuentan la adopción inmediata del protocolo de contención, el diálogo abierto, la colaboración interinstitucional e intersectorial, la participación interdisciplinaria, el despliegue de un trabajo intenso para acelerar las respuestas, una activa comunicación pública, un amplio compromiso ciudadano evidenciado en la activa participación popular y de jóvenes estudiantes y trabajadores, así como la práctica de la solidaridad y la cooperación internacional.

Todo se combinó con la aplicación de lo aprobado en los últimos congresos del Partido Comunista de Cuba, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, y los aspectos aún no instrumentados de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, documentos todos de amplia factura colectiva y garantes, por tanto, del contrato social entre gobernantes y gobernados en Cuba. Es posible obrar de ese modo debido a la preparación anticipada para fases posteriores de atención

y rehabilitación económica, a la reorientación de no pocos recursos hacia las prioridades, a la adopción de políticas regulatorias monetarias y fiscales y a otras medidas.

A lo interno, todavía necesitan seguimiento el abordaje integral de las soluciones locales, el control y evaluación de la gestión de la epidemia, de modo que además de vencer la pandemia. En lo externo se impone desarrollar mayores esfuerzos a favor de un clima de cooperación y la solidaridad. Estos esfuerzos en los dos ámbitos deben impulsar la transformación productiva que necesita el país, incrementar la eficiencia, productividad, utilidad e ingresos, satisfacer las demandas internas, aumentar la exportación y propiciar bienestar, desarrollo y prosperidad imprescindible para asegurar condiciones de vida sanas para todos los cubanos y su interrelación con un mundo del que son parte inalienable.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, R. *et al.* (2020). Díaz-Canel: Estamos actuando sobre la cadena de coleros, revendedores, acaparadores y el que trafica ilegalmente divisas. *Cubadebate*. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/08/04/informan-medidas-para-enfrentar-a-coleros-revendedores-y-acaparadores-video/#.XyrHCYhKiM8>
- Arias, M. (2020). Gestión de la crisis producida por la COVID-19 en el sector empresarial. *Contribuciones a la Economía*.
- Bárcena, A. (2020). Comunicado de Prensa, 21 de abril 2020. Santiago de Chile: CEPAL.
- Burnet, J. J. (1998). A strategic approach to managing a crisis. *Public Relations Review*, 24 (4), 475-488.
- Castro, R. (2014). Discurso inaugural de la Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños el 28 de enero. La Habana.
- Díaz-Canel, M. (28 de julio de 2020). Intervención en el Encuentro de Líderes a 30 años de creado el Foro de Sao Paulo. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/opinion/2020/07/28/diaz-canel-la-cooperacion-y-la-solidaridad-internacional-salvaran-a-la-humanidad-de-esta-crisis-inedita-en-la-historia-del-mundo/#.Xy7LZopKiJA>
- Díaz-Canel, M. y Núñez, J. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2).
- Guterres, A. (2020). La COVID-19 debe abordarse a través de la solidaridad y la cooperación internacional. Comunicado Conjunto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para América Latina y el Caribe. Disponible en: <https://www.un.org/es/coronavirus/articles/guterres-solidaridad-fe-humanidad-contra-COVID-19>
- Lebret, P. (2020). COVID-19: Solidaridad y Cooperación. Disponible en: <https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=356233&SEO=covid-19-solidaridad-y-cooperacion>
- Lederer, E. (2020). Guterres critica falta de cooperación mundial ante COVID-19. *AP News*. Disponible en: <https://apnews.com/c7c65cdf641f8af50e90fd759d67724e>
- Malmierca, R. (2020). Intervención como presidente del Comité Plenario de la CEPAL en el segmento "Foros regionales. Mensajes claves" del Foro Político de Alto Nivel 2020. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/comunicados/paises-la-region-reafirman-su-compromiso-desarrol>
- Martínez, L. (2020a). Exceso de confianza, brecha por donde se cuele la COVID-19. Presidencia Gobierno de Cuba. Disponible en: <https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/exceso-de-confianza-brecha-por-donde-se-cuela-la-covid-19/>
- Martínez, L. (2020b). Por un ejercicio de pensamiento que transforme al país. Presidencia del Gobierno de Cuba. Disponible en: <https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/por-un-ejercicio-de-pensamiento-que-transforme-al-pais/>
- Ministerio de Economía y Planificación (2020). Versión de las palabras del Ministro de Economía y Planificación Alejandro Gil Fernández el 16 de Julio del 2020. La Habana: Ministerio de Economía y Planificación.
- Ministerio de Salud Pública (2020). Protocolo de actuación nacional para la covid-19. Disponible en: [https://files.sld.cu/editorhome/files/2020/05/MINSAP\\_Protocolo-de-Actuaci%C3%B3n-Nacional-para-la-COVID-19\\_versi%C3%B3n-1.4\\_mayo-2020.pdf](https://files.sld.cu/editorhome/files/2020/05/MINSAP_Protocolo-de-Actuaci%C3%B3n-Nacional-para-la-COVID-19_versi%C3%B3n-1.4_mayo-2020.pdf)
- Ordine, N. (2020). Edgar Morin: Vivimos en un mercado planetario que no ha sabido suscitar fraternidad entre los pueblos. *El País*. Disponible en: <https://elpais.com/cultura/2020-04-11/edgar-morin-vivimos-en-un-mercado-planetario-que-no-ha-sabido-suscitar-fraternidad-entre-los-pueblos.html>
- Puig, Y. (2020). Díaz-Canel: Todo lo que hagamos tiene que tener una articulación en el municipio. Presidencia del Gobierno de Cuba. Disponible en: <https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/diaz-canel-todo-lo-que-hagamos-tiene-que-tener-una-articulacion-en-el-municipio/>
- Ramonet, I. (2020). Coronavirus: La pandemia y el sistema-mundo. *Página 12*. Disponible en: <https://www.pagina12.com.ar/262989-coronavirus-la-pandemia-y-el-sistema-mundo>
- Reyes, A., Labrador, L., del Sol, Y. y Nusa, J. (2020). Asegurar la producción de alimentos en la etapa pos-COVID-19: una voluntad de país. *Granma*. Disponible en: <http://www.granma.cu/cuba-covid-19/2020-06-24/asegurar-la-produccion-de-alimentos-en-la-etapa-pos-covid-19-una-voluntad-de-pais-24-06-2020-00-06-37>
- Ritchie, B. (2004). Caos, crisis y desastres: un enfoque estratégico para la gestión de crisis en la industria del turismo. *Gestión del Turismo*, 25(6), 669-683.
- Santucho, M. *et al.* (2020). *La vida en suspenso*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.
- Sheppard, B. y Anfield, S. (2020). La necesidad urgente de un liderazgo sofisticado. *Strategy & Business*. Disponible en: [https://www.strategy-business.com/article/The-urgent-need-for-sophisticated-leadership?gko=57c-c5&utm\\_source=itw&utm\\_medium=itw20200804&utm\\_campaign=resp](https://www.strategy-business.com/article/The-urgent-need-for-sophisticated-leadership?gko=57c-c5&utm_source=itw&utm_medium=itw20200804&utm_campaign=resp)
- Toso, A. y Harmiton, F. (2020). Gestión de Crisis, ¿Qué rol ocupan los Estados Nacionales en la contención del COVID-19? *Entramado.Fundeps*. Disponible en: <https://entramado.fundeps.org/2020/05/11/gestion-crisis-covid-19/>
- Tomado de: <https://www.clacso.org/perspectiva-estrategica-en-la-gestion-de-la-covid-19-en-cuba/>