

# Cambio organizacional: necesidad para la Administración Marítima del Territorio Oriente

*Organizational change: necessity for the Eastern Territory Maritime Administration*

Lic. Guillermo José Mérida-Cala<sup>I</sup>, [guillemc2022@gmail.com](mailto:guillemc2022@gmail.com),  
<https://orcid.org/0000-0002-3492-5322>;  
Dra. C. Maricela Arias-Madrado<sup>II</sup>, [marias@uo.edu.cu](mailto:marias@uo.edu.cu),  
<https://orcid.org/0000-0003-3688-9051>

<sup>I</sup> Administración Marítima del Territorio Oriente, Cuba; <sup>II</sup> Universidad de Oriente, Cuba

## Resumen

Los puertos constituyen un eslabón importante en la economía al trasladar grandes volúmenes de mercancías y servicios insertados en la cadena de suministros. Se requiere de grandes inversiones financieras para la infraestructura, modernización y mantenimiento, lo que internacionalmente se realiza mediante la creación y fomento de fondos provenientes de grupos financieros. En Cuba, es el Estado el que administra esos recursos (excepto la Zona de Desarrollo Mariel), para proteger la vida del marino, el medio ambiente, planificar y buscar alternativas de financiamiento, para acometer inversiones dirigidas a elevar su competitividad. Lograr eficiencia en la actividad portuaria en Cuba requiere de cambios sustantivos; el objetivo de este trabajo es fundamentar teórica y conceptualmente, los cambios organizacionales que para aportar a la formación del Fondo de Desarrollo Portuario, autofinanciarse y cumplir su misión. Para ello se aplicaron métodos de investigación documental, técnicas econométricas y otros propios del sistema portuario, así como el software estadístico SSPS v25.

**Palabras clave:** Fondo de Desarrollo Portuario, Derechos Portuarios, Cambio Organizacional.

## Abstract

Ports constitute an important link in the economy by moving large volumes of goods and services inserted in the supply chain. Large financial investments are required for infrastructure, modernization and maintenance, which is done internationally through the creation and promotion of funds from financial groups. In Cuba, it is the State that administers these resources (except for the Mariel Development Zone), to protect the life of the seafarer, the environment, plan and seek financing alternatives, to undertake investments aimed at increasing its competitiveness. Achieving efficiency in port activity in Cuba requires substantive changes; the objective of this work is to base theoretically and conceptually, the organizational changes that to contribute to the formation of the Port Development Fund, self-finance and fulfill its mission. For this, documentary research methods, econometric techniques and others typical of the port system were applied, as well as the statistical software SSPS v25.

**Keywords:** Port Development Fund, Port Rights, Organizational Change.

## Introducción

Los puertos constituyen un eslabón importante en la economía al trasladar grandes volúmenes de mercancías y servicios insertados en la cadena de suministros que conecta al transporte marítimo y terrestre con los componentes de distribución de carga, productos, mercancías y pasajeros, constituyendo puerta de entrada y salida de importaciones y exportaciones, y a la vez, factor estratégico del comercio internacional y del turismo.

Son reconocidos en el mundo por su vasta práctica en temas marítimo- portuarios y su fortaleza económica en la búsqueda de la sostenibilidad y sustentabilidad portuaria,-a partir de grandes volúmenes de inversiones-, países de la Unión Europea, Asia, Oceanía y América, los cuales han conformado Fondos de desarrollo destinados al mejoramiento institucional y operacional, a la incorporación de la innovación tecnológica, al aumento de capacidades portuarias en función de elevar los niveles de competitividad de la cadena logístico-portuaria mediante óptimas operaciones de protección, seguridad y pleno respeto al medio ambiente.

Las estrategias de desarrollo sostenible, la creación de fondos para el mejoramiento portuario, es la vía que han implementado con mucha fuerza desde el 2005 estos países, consolidadas al aprobarse los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017-2030, programas y estrategias, de las cuales Cuba no ha estado al margen, aunque requiere de cambios que posibiliten una mayor eficiencia y eficacia en su actividad marítimo portuaria, por lo que independientemente de que la administración del sistema marítimo portuario de esas regiones es diferente al de Cuba, esta, al implementar la política de transporte adecua su basamento jurídico al entorno internacional, respetando siempre las especificidades del modelo económico afín al sistema político vigente.

En tal sentido el objetivo de este trabajo es fundamentar teórica y conceptualmente el tipo de cambio organizacional que corresponde a la Administración Marítima de Cuba (AMC), que le permita aportar a la formación del Fondo de Desarrollo Portuario, autofinanciarse y cumplir las tareas previstas en su misión.

Para ello se aplicaron métodos de investigación documental, el software estadístico SSPS v25, técnicas econométricas, base de datos creada en Excel sobre el arribo, salida y movimientos de buques dentro del puerto, cuyo análisis permitió argumentar el cambio organizacional que corresponde a la AMC, fundamentando el posible cobro de derechos portuarios a las entidades radicadas en el recinto, que permitan mejorar su desempeño.

## **Fundamentación teórica**

La experiencia internacional reconoce, por sus aportes sobre financiamiento al desarrollo portuario a países de la Unión Europea como, España, Alemania, Holanda, Bélgica e Inglaterra entre otros; en la región de Asia y Oceanía, a Singapur, el puerto de Hong Kong, Corea del Sur y Japón, y en América Latina, México, Canadá, Colombia, Chile y Estados Unidos de América; estos se destacan por la búsqueda de la sostenibilidad y sustentabilidad portuaria, a partir de grandes volúmenes de inversiones en el sector para conformar fondos de desarrollo dirigidos al mejoramiento institucional y operacional, la incorporación de la innovación tecnológica, aumento de capacidades y el mejoramiento continuo de la competitividad en la cadena logístico-portuaria mediante operaciones en condiciones óptimas de protección, seguridad y pleno respeto al medio ambiente.

El transporte marítimo es clave en el comercio mundial y de acceso a los mercados de todo el planeta, por lo que las autoridades portuarias de conjunto con la comunidad de los países antes mencionados, trazan estrategias firmes en cuanto al desarrollo sostenible, el que debe mantener el equilibrio entre las dimensiones: economía, medio ambiente y social, -respondiendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio-, sustentadas fundamentalmente en la creación de fondos de desarrollo portuario.

Una panorámica de lo antes expresado se evidencia en Europa, una de las regiones con mayor densidad portuaria del mundo y un sector muy heterogéneo, caracterizado por su amplia diversidad en tipos y organización. En esta existen mas de 1 200 puertos marítimos comerciales que operan en los 70 000 kilómetros de costas de la Unión Europea (UE). En el año 2011 por ejemplo, transitaron por sus puertos aproximadamente 3700 millones de toneladas de carga -mas de 60 000 escalas de buques mercantes-. El transporte marítimo de mercancías, representaba alrededor del 90% del volumen del comercio mundial- según la *United Nations Conference on Trade and Development*, en español Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2014)

El volumen de las exportaciones mundiales de mercancías en Europa aumentó un 5 % en el año 2011, al igual que las importaciones, mientras que el PIB creció un 2,5 %. No solo esta situación caracterizó a la UE, sino que se patentizó en las diferentes áreas del mundo antes mencionadas, América y Asia.

Para Cerbán y Piniella (2011), la destacada importancia del transporte marítimo se evidencia en el crecimiento continuo del trasiego de mercancías en un 50% (tonelada de carga/Km) en los últimos quince años debido fundamentalmente, al proceso de

globalización que ha distanciado los centros productivos de los de consumo, lo que sin dudas aporta ventajas competitivas respecto a otras vías de transporte. En este contexto, el transporte de contenedores podría considerarse la primera industria del mundo verdaderamente global, y de gran peso en el funcionamiento de la economía.

Así por ejemplo, los puertos de contenedores del mundo aumentaron sus resultados aproximadamente en un 5,1 % entre 2012 y 2013, destacándose los puertos asiáticos, de Hong Kong y Jurong en Singapur como los de mayor tráfico marítimo y movimientos de carga seca y contenedores (Camacho, 2015); el aumento en los puertos de la Unión Europea fue producto de grandes inversiones en los Fondos Estructurales Europeos y de Cohesión. De forma global la carga total transportada en 2013 fue de 651,1 millones de TEUS (*Twenty-foot Equivalent Unit*, en español, unidad equivalente a 20 pies). Esta situación es más relevante en los países en desarrollo en este periodo, donde el aumento en la carga transportada fue alrededor de un 7,2 %.

El informe emitido por la UNCTAD para el 2015, mostró que el tráfico marítimo mundial creció un 3,4 % en 2014, tasa igual a la de 2013, mientras que el volumen aumentó en 300 millones de toneladas, elevando el total a 9,840 millones de toneladas. Estos resultados se explican (UNCTAD, 2015) por una serie de acontecimientos, entre ellos una desaceleración de las grandes economías emergentes, la disminución de los precios del petróleo y nuevos aumentos de la capacidad de refinado, así como, una recuperación lenta y desigual de las economías avanzadas.

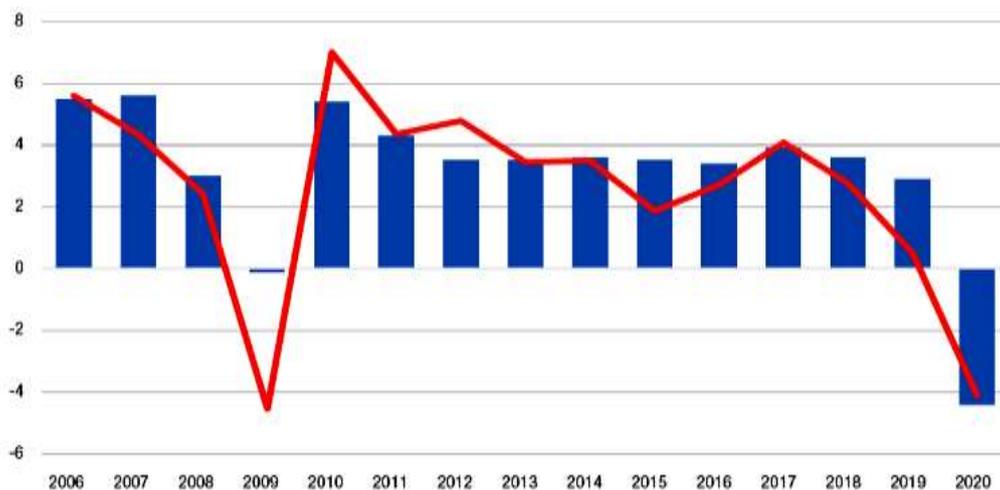
En el año 2016, los resultados si bien no muestran avances, tampoco retroceso en porcentos (%) de crecimiento; en el 2018 el comercio marítimo internacional como resultado de la evolución de la actividad económica y comercial mundial, perdieron impulso. Su volumen creció un 2,7 %, frente a un 4,1 % en 2017. La ralentización fue generalizada y afectó prácticamente a la totalidad de los segmentos del transporte marítimo. Las actividades de manipulación se resintieron y el crecimiento del tráfico portuario mundial de contenedores se desaceleró hasta el 4,7 %, con respecto al 6,7 % registrado en 2017.

En 2018 (UNCTAD, 2018) se intensificaron varios riesgos de retroceso, los que contribuyeron al lento crecimiento del comercio marítimo. A pesar de ello, seprevió una expansión del comercio marítimo internacional a una tasa promedio de crecimiento anual del 3,4 % en el período 2019-2024, impulsado sobre todo por un aumento de los contenedores, los graneles secos y el gas, reconociendo independientemente de ello que

la incertidumbre es la tónica predominante en el panorama actual del transporte marítimo, con riesgos que se inclinan a la baja.

Sin embargo, y a pesar del retroceso evidente en el 2018, este marcó un salto al alcanzarse un volumen total de 11000 millones de toneladas, cifra sin precedente según datos de la propia Conferencia para el Comercio y Desarrollo. Son los años 2020 y 2021 los del retroceso en el comercio marítimo, debido a la COVID-19 que azotó a casi todo el planeta.

En mayo de 2020, (Sánchez y Weikert, 2020) el volumen del comercio mundial de bienes había caído un 17,7% con respecto a igual mes de 2019. Las caídas del tráfico de contenedores estuvieron más marcadas en abril y mayo, independientemente de que en enero y febrero la actividad aún se mantenía en alza. En el acumulado de enero a junio de 2020, la caída del comercio marítimo en contenedores en todo el mundo era del 7 %, y en América Latina casi del 8 %. En 2020 el mercado de transporte marítimo se mantuvo muy débil en todos sus segmentos y las perspectivas para el año 2021 vendrían condicionadas por la evolución de la pandemia y las medidas que para su control consideren los Estados (ANAVE, 2020). Se subraya, que más que nunca, las predicciones se tornan difíciles.



**■ Crecimiento PIB    — Crecimiento del comercio marítimo**  
**Grafico 1. Crecimiento del PIB y del comercio marítimo 2006-2020 U. Fuente: Informe y Datos UNTACD.**

Para el cierre de octubre de 2021, el informe de la UNCTAD (noviembre 18 de 2021) sobre el comercio marítimo portuario expresó que, por el contrario a lo esperado, la embestida provocada por la pandemia COVID-19, tuvo menor repercusión que la esperada inicialmente; no obstante, señala el gran alcance que tendrían los efectos secundarios que podrían transformar el transporte marítimo. Asimismo, explica que la actividad comercial marítima se contrajo inicialmente un 3,8% en 2020 con una posterior

recuperación con un aumento previsto de 4,3% para el transcurso del 2021 y, una perspectiva a mediano plazo positiva, aunque no exenta a riesgos e incertidumbres crecientes.

Esta situación reflejada desde el 2016 y agudizada con la Covid-19, reafirman al decir de Rúa Costa (2006) que las características de un puerto no son el único elemento que debe considerarse para la implementación de políticas portuarias eficientes, se debe partir de la estructura organizacional del mismo, su infraestructura y la logística que se maneja al interior para entender su forma de operación.

Si se considera el entorno mundial, los pronósticos y programas de la UNCTAD, los análisis al interior de cada puerto y país, se manifestarán las deficiencias, los problemas que lo afectan y los posibles argumentos para fundamentar estrategias y posibles soluciones, beneficiar según corresponda al crecimiento sostenible, y a los fondos de desarrollo marítimos.

Sin dudas, en estas posibles soluciones se encuentran, los cambios organizacionales, que posibiliten aportes a los Fondos de desarrollo marítimo portuarios, encaminados no solo a fortalecer las estructuras e inversiones en estos, sino al cumplimiento bajo condiciones de sustentabilidad y sostenibilidad.

La situación económico financiera actual de Cuba, no posibilita el financiamiento en infraestructura o de otro tipo como las que se emplean en otros países, -aunque está contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030-, sin embargo, si tiene otras alternativas que posibilitarán una elevación de la eficiencia y eficacia y aportar al fondo portuario de desarrollo, si se considera que todo lo antes expuesto está indicando qué se debe hacer hacia el interior de cada puerto y de cada país.

Para el caso de la Administración Marítimo Portuaria de Cuba -en particular de Santiago de Cuba-, se impone un cambio que conduzca a estos objetivos, y este debe ser un cambio organizacional, tal y como se fundamenta en lo adelante.

### *El cambio organizacional y el sistema marítimo portuario en Cuba*

El cambio (Maldonado, 2019) puede surgir como consecuencia de fenómenos ocurridos en el entorno o en algún subsistema de la organización. Estos fenómenos pueden ser por factores sociales, económicos, tecnológicos, e incluso políticos.

En sentido general, es la acción de cambiar, tomar, variar, alterar, poner una cosa por otra, ninguna de ellas fácil de emprender, porque la mayoría de las personas temen al cambio,

aun y cuando reconozca esa necesidad, estén convencidos de ella y estén dispuestas a realizarla, lo que es igual y totalmente válido para las organizaciones.

En las organizaciones, aunque exista el convencimiento del cambio acometerlo, depende de la cultura de cada individuo, de grupo y de la forma organizacional y colectiva que durante la vida particular y profesional del personal se ha asumido como un patrón al cual no quiere renunciar, por disímiles causas como, el temor a perder el *status* alcanzado y el equipo creado. Es ahí donde debe iniciarse el cambio, como proceso organizacional que empieza cuando surgen esas fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización.

Son varios los autores estudiados que abordan el comportamiento organizacional, entre ellos: Chiavenato (1995, 2009), Kotter (1996, 2012), Porret (2007), que aportan a la literatura disímiles definiciones de cambio organizacional, en las que se observa -a tenor de diferentes estilos- un enfoque común relacionado con la necesidad del cambio en busca de un resultado deseado, el que debe hacerse de forma planificada, considerando el cambio como una sucesión de hechos que se producen de una forma adecuada en el tiempo.

Para Chiavenato (1995) el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización. Porret (2007) considera que las organizaciones deciden cambiar cuando la forma en que se cumplen sus objetivos no genera el resultado deseado, y por tanto, se deben tomar decisiones contemplando una visión a futuro. En tal sentido define el cambio organizacional como los programas o planes tradicionales para modificar el comportamiento de las personas en el seno de la organización.

Según Maldonado (2019), la organización debe reconocer cuándo aceptar los cambios, así como aprender a administrarlos y, sobre todo, saber identificar e inducir al personal para aceptarlo, tanto en niveles gerenciales, como en los operativos.

En Cuba, el Ministerio del Transporte es el encargado de trazar políticas para el sistema portuario, tanto en la infraestructura, como en el cuidado del medio ambiente en los diferentes puertos a lo largo del país; esto requiere además de políticas trazadas, financiamiento, y es por ello que, en el Decreto Ley 230, el Estado cubano le asigna estas funciones a la Administración Portuaria Nacional -hoy Administración Marítima de Cuba (AMC)- y a sus Administraciones en los diferentes territorios, para el cobro de los derechos portuarios y concesiones para la formación del Fondo de Desarrollo Portuario.

La AMC, requiere de un cambio, el que debe ser planeado, es decir, el tipo de cambio que trata de definir qué tipo de transformación desea la organización utilizando un proceso estructurado paso a paso, y que con su diseño premeditado, se establezca una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o en definitivas un **cambio** en la filosofía de operación, del clima o estilo.

En este caso la AMC, más que un cambio planeado requiere un cambio emergente, por la necesidad de aliviar la carga que representan las más de dos mil unidades presupuestadas que están presente hoy en día en el país y que reciben el financiamiento del Presupuesto del Estado, y donde algunas de ellas -como es el caso de la AMC- tienen la posibilidad de disminuir el peso que representan para el presupuesto, y proporcionar que ese financiamiento se dirija a otros sectores como la salud y la educación.

### *El sistema marítimo portuario en Cuba*

En Cuba el diseño del sistema marítimo portuario y el financiamiento de sus inversiones es diferente al que se ha mostrado como práctica común de los países anteriormente analizados, por cuanto éste, responde íntegramente a la política estatal, determinada por su carácter redistributivo en favor del beneficio social, contextualizada al basamento jurídico existente, formas de gestión, articulación de actores y organización institucional, y acorde a las exigencias del complejo entorno internacional, sin perder la esencia del modelo económico. Estas empresas se ocupan de la carga y descarga de buques, de la prestación de servicios técnicos, marítimos, logísticos, de prácticos y de navegación de cabotaje, entre otras.

Consecuentemente el financiamiento y toda inversión a este sector es totalmente estatal, por lo que independiente de las inversiones que se venían realizando, la actual situación económica acentuada por la COVID-19, ha afectado significativamente a los puertos por falta del flujo financiero requerido para frenar el estado de deterioro en la infraestructura portuaria; ante esta situación el país está obligado a buscar fuentes de financiamiento internas, ya que no tiene acceso a créditos de grupos inversores, bancos de inversión u otro organismo financiero que propicie financiamiento para dirigirlos al sector portuario, imposible en la actualidad, pero posible de realizarse si se logra un cambio organizacional en la AMC.

El estudio realizado demuestra que el sistema tiene la capacidad de captar recursos financieros, si bien no para financiar todas las inversiones portuarias, sí para dejar de ser una Unidad Presupuestada Pura y convertirse en Unidad Presupuestada Autofinanciada.

Para argumentar la propuesta, se toma de referente a la Administración Marítima en Santiago de Cuba. Los datos obtenidos para el análisis en este puerto, comprende el arribo de buques y movimientos realizados en el período comprendido entre 2008 - 2019, (aunque se analizó toda la información relativa a los años 2020-2021) así como el cobro del área perimetral que ocupan las entidades radicadas en el recinto portuario sobre la base de las propuestas de tarifas realizadas por la Administración Portuaria Nacional (en su momento) al Ministerio de Finanzas y Precios, tomando como base únicamente los puertos de primera categoría: Mariel, Habana, Cienfuegos y Santiago de Cuba.

Para ello se consideran los derechos (según Decreto Ley 230, al definir que para el cumplimiento de sus fines las Administraciones Portuarias contarán con un patrimonio propio, formado por el conjunto de bienes y derechos que el Estado les asigne) relacionados con el uso del canal de entrada al puerto y el de fondeadero, así como el cobro de uso del litoral a algunas entidades que radican dentro del recinto portuario, propiedad de la Administración Marítima de Santiago de Cuba, hoy Administración Marítima Territorio Oriente (AMTO).

No fue posible considerar el perímetro que ocupan las empresas u operadores portuarios y otras entidades que radican dentro del aprobado, por no contar con los datos de metros lineales que ocupa cada una, lo que no obstante se convertirá a futuro en una fuente adicional de recaudación a partir de datos reales o estimados.

No se valoran otros derechos como son, el del uso del borde terrestre de la zona del agua del recinto portuario y de tonelaje, pues deben realizarse estudios de la longitud de los atraques y otros datos técnicos necesarios. Por tanto, se consideró sólo en el caso de los derechos, los movimientos de los buques extranjeros para el cálculo de los ingresos de divisas frescas y en el caso del uso del litoral, para el cobro a las entidades radicadas dentro de los límites del recinto portuario que fueron objeto de estudio.

De lo anterior, se decidió considerar todas las entradas de buques y movimiento a fondeadero del período 2008-2019, atendiendo a que en los años 2020-2021 fueron insignificantes los buques en puerto consecuencia de la COVID-19, y más importante aún, porque hasta el 2019 todos los datos, salvo los de fondeadero están expresados en moneda total, es decir, la suma de la moneda nacional CUP (pesos cubanos) y la moneda convertible CUC (pesos convertibles cubanos), todo lo cual se modifica en el 2020, a partir del reordenamiento de la economía y la unificación monetaria y cambiaria. Todos los datos fueron obtenidos de la base de registro automatizada del grupo de Operaciones

Portuarias de la AMTO, así como el estudio de cada entidad radicada en recinto portuario con su área perimetral comercial (área utilizada en función del objeto social de la entidad) y no comercial (área no utilizada, pero delimitada por la entidad por cerca perimetral).

*El Decreto Ley 230/2002, causas de su no implementación*

A pesar de los años en vigor del Decreto-Ley 230/2002, aprobado con el objeto de regular la organización portuaria nacional y el desarrollo sostenible de los puertos, asimismo, determinar y clasificarlos puertos y regular la prestación de los servicios marítimo-portuarios, aún este, no ha sido implementado totalmente en su Capítulo III: De las Administraciones Portuarias, Sección Segunda, del Patrimonio y Régimen Económico de las Administraciones Portuarias, el cual constituye el fundamento de este estudio.

Del procesamiento de la entrevista aplicada a especialistas implicados en la investigación, se listan las barreras que han retrasado su implementación y que están relacionadas con los factores del cambio organizacional como son, estructurales, tecnológicos y personales (Leavit, 1965); aquellos que incluyen cualquier cambio en variables como, relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación y otorgamiento de facultades de decisión a los trabajadores o rediseño de puestos necesarios para el cambio organizacional, destacándose especialmente en este caso, los problemas de jurisdicción, culturales, comunicacionales, resistencia al cambio y organizacionales.

Cabe precisar que solo los puertos de La Habana y Santiago de Cuba tienen aprobados los recintos portuarios mediante Resolución del Ministerio de Transporte, publicada en la Gaceta Oficial de Cuba, refrendados en el caso de Santiago en la Resolución 684/2015. Los estudios y encuestas realizadas evidencia dentro de los factores del cambio los comunicacionales, mostrando el 89 % de los entrevistados, desconocimiento de la formación de tarifas para el cobro de los derechos portuarios a nivel internacional, lo que incide negativamente para establecer las propias.

En los lineamientos aprobados en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), número 165 y 166 se indica, desarrollar la flota mercante nacional, astilleros, así como la formación continua de fuerza especializada y calificada, para favorecer el incremento en la recaudación de divisas, el ahorro por concepto de flete y contribuir a la soberanía energética y alimentaria, que asegure la eficiencia y calidad de estos servicios.

El 166 se refiere a elevar la eficiencia y la eficacia de las operaciones marítimo-portuarias a partir de la modernización y mantenimiento de la infraestructura portuaria, y todo lo

requerido para la manipulación de cargas y dragado de los puertos. Asimismo, lograr la integración más eficiente de todos los medios implicados.

Todo lo anterior no descarta, sino que refuerza los lineamientos 257, 258 y 259, del 7mo Congreso que convocan a todas aquellas Unidades Presupuestadas con potencial, convertirse en autofinanciadas o de tratamiento especial, en particular el 258, que demanda a las que puedan financiar sus gastos con sus ingresos y generar un excedente, a ser unidades autofinanciadas, sin dejar de cumplir las funciones y atribuciones asignadas, o adoptar, previa aprobación, la forma de empresa. Por otro lado el lineamiento 259, afirma que las unidades presupuestadas que sólo cubran una parte de sus gastos con sus ingresos, se le financiará la otra por el Presupuesto del Estado, mediante tratamiento especial.

Estos lineamientos insertados en la estrategia de desarrollo nacional y complementado con los aprobados en el 8vo Congreso, sustentan y apoyan la propuesta para la AMTO de un cambio organizacional que permita lograr más eficiencia y eficacia, -esencia del cambio- y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **Métodos**

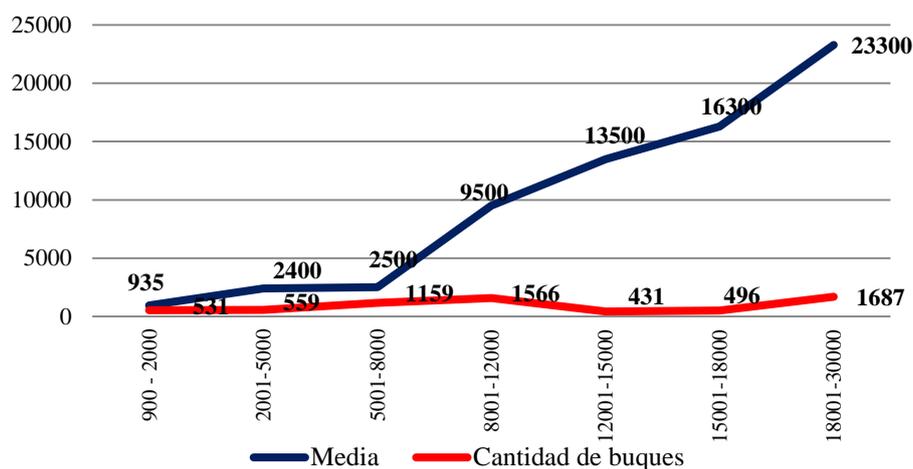
En el estudio se emplean métodos de la investigación científica como el análisis de los referentes teóricos nacionales e internacionales sobre el cambio organizacional, la formación de fondos de desarrollo, cuyos principales aportes fueron sintetizados para formular el marco teórico de esta investigación.

Se empleó el método histórico-lógico, tomando como fundamento del mismo el proceso de actualización de la economía cubana, los Lineamientos de la política económica aprobados en el 7mo y 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba, para llevar a cabo estas transformaciones, y específicamente el capítulo XIII-Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, en los cuales se hace un llamado a reducir siempre que sea posible la carga de unidades presupuestadas en el Presupuesto del Estado, y a utilizar variantes en este tipo de entidad. Fueron empleados igualmente encuestas y entrevistas a personal relacionado con las actividades marítimas portuarias en la AMTO.

## Resultados

Los cobros por el uso del canal de entrada al puerto; cobro a buques extranjeros por el uso del canal de entrada; seguidamente derecho a fondeadero de buques extranjeros, y finalmente por el uso del litoral. En cada uno de los casos se explica el procedimiento seguido para finalmente determinar el monto de recursos que pudieron haberse destinado al fondo de desarrollo de efectuarse los cobros mencionados.

Cobro de derechos portuarios por uso del canal de entrada al puerto. En el período objeto de estudio de los datos de la base informativa de AMTO en cuanto al arribo de buques, se toma cada tipo de embarcación y su registro de tonelaje bruto, a los que se les aplica una tarifa que permite cuantificar por tipo de buque el cobro de este derecho portuario por el uso del canal de entrada al puerto. Considerando que las embarcaciones son de diferentes tonelajes, y dificultaría extraer la información necesaria, de acuerdo con criterios de especialistas se establecen rangos mínimos y máximos de buques que permite determinar la media por cada rango señalado y clasificarlos; los datos de los buques operados en el periodo 2008-2018, reflejan el resultado que se muestra en el gráfico 1.



**Gráfico 1. Buques operados en el puerto Guillermon Moncada en el periodo 2008-2018 clasificados por tonelaje bruto.** Fuente: Datos aportados del grupo de operaciones portuarias de la AMTO

El análisis de los buques operados muestra que los de mayor incidencia en el puerto de Santiago de Cuba son los comprendidos en el rango de 18 001 a 30 000 toneladas de registro bruto específicamente el de 20 000 toneladas, con 964 operaciones en el puerto santiaguero, lo que representa el 15 % del total de buques operados en el período; el segundo de mayor incidencia son los que están en el rango de 12 001 a 15 000 toneladas con 849 operaciones en puerto para un 13,2 % del total de buques, y el tercero es el de

15 001 a 18 000 toneladas de registro bruto, con 635 operaciones en la rada santiaguera para un 10 %.

De conjunto, sumando los tres tipos de buques con mayor incidencia se obtiene en total 2448 operaciones con mayor tonelaje de registro bruto, lo que representa un 38.0% del total operado en el período de 2008 a 2021.

Los datos demuestran que durante el periodo de estudio, son superiores los buques de mayor tonelaje bruto operados, que los que no tienen gran tonelaje. Independientemente de que hoy en día al puerto de Santiago de Cuba los buques que arriban generalmente hacen segundo puerto, (ya han tocado un primer puerto en el país), la frecuencia de arribo para descargar y cargar mercancías, se ha comportado de manera estable, a pesar del férreo bloqueo y las medidas extraterritoriales del mismo entre la que se encuentra la que sanciona a seis meses sin poder abordar puertos norteamericanos a cualquier embarcación que haya entrado a Cuba, teniendo una frecuencia media de 536 arribos como promedio en los 14 años de estudio, -descontando el periodo de la pandemia, con entradas mínimas de buques a Santiago de Cuba.

Cobro a buques extranjeros por el uso del canal de entrada. Al determinar los ingresos que se hubieran obtenido por el uso del canal de entrada, considerando la propuesta realizada por la entonces Administración Portuaria Nacional del cobro de este derecho a razón de 0.01USD por cada tonelada de registro bruto de la embarcación, se obtiene que se ha dejado de ingresar al Fondo de Desarrollo Portuario \$728 229,85 USD en el período de estudio.

**Tabla 1. Ingreso a obtener por cobro del derecho de entrada de buques extranjeros a puerto.**

<b>DERECHO A ENTRADA A PUERTO DE BUQUES EXTRANJEROS</b>				
<b>Registro Tonelada bruta</b>	<b>Período 2008-2019</b>			
	<b>Media</b>	<b>Cantidad de Buques</b>	<b>En USD</b>	
			<b>Tarifa</b>	<b>Importe</b>
900-2000	935	531	0.01	4 964,85
2 001-5 000	2 400	559	0.01	13 416,00
5 001-8 000	2 500	1 159	0.01	28 975,00
8 001-12 000	9 500	1 566	0.01	148 770,00
12 001-15 000	13 500	431	0.01	58 185,00
15 001-18 000	16 300	496	0.01	80 848,00
18 001-30 000	23 300	1 687	0.01	393 071,00
Total		6 429		728 229,85

**Fuente. Información de la base de datos automatizada del grupo de Operaciones Portuaria**

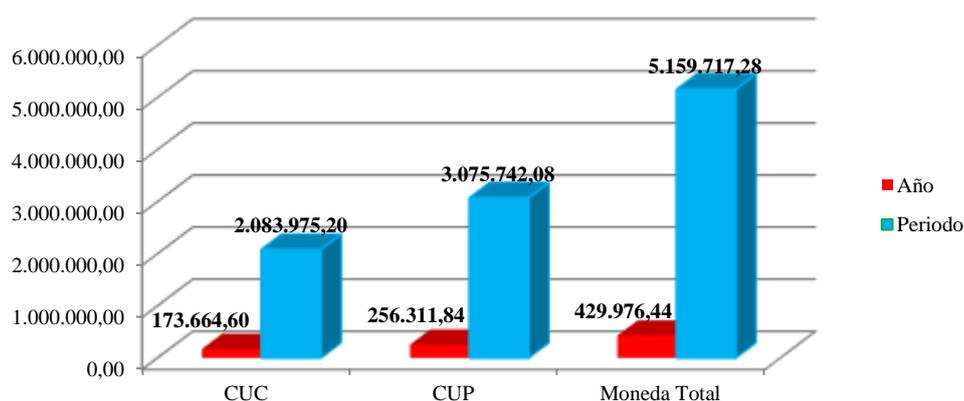
Derecho a fondeadero de buques extranjeros. Otros de los datos que demuestran el fundamento de la propuesta, se detalla con el cálculo de los ingresos dejados de aportar

al Fondo de desarrollo portuario por el fondeadero de estos. En este caso la propuesta realizada por la Administración Portuaria Nacional fue cobrar 0,34 USD por el registro de tonelada bruta de los buques por una sola vez, y al igual que en el caso anterior, este derecho hubiera aportado al fondo de desarrollo portuario en el periodo estudiado, un total de \$133 370,78 USD, como consecuencia de 187 buques extranjeros fondeados en puerto durante 224 días.

Todo lo anterior permite afirmar que en el período objeto de estudio, como consecuencia de no haberse cumplido el Decreto-Ley 230/2002 para que se acometan tareas en el recinto portuario, se dejó de ingresar \$861 600,63 USD (728 229,85 + 133 370,78).

Cobro del derecho del uso del litoral. Por el cobro de este derecho al igual que los derechos portuarios establecidos en el ya mencionado Decreto-Ley 230/2002, se aplicaría una tarifa por metro lineal sobre la base del perímetro ocupado por las entidades que radican dentro del recinto portuario. En el periodo de análisis ascendían a 14 entidades, las que debían pagar una parte en pesos cubanos convertibles (CUC) y la otra en moneda nacional (CUP), por lo que los datos que se presentan reflejan las dos monedas y la denominada moneda total hasta el 2019.

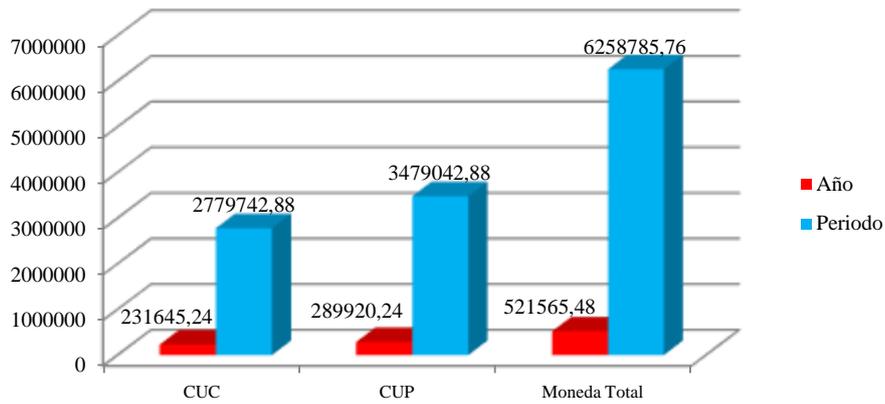
El cálculo estimado anual y para el periodo del cobro que se hubiera efectuado por el uso del litoral a las 14 entidades radicadas en el recinto portuario con uso comercial, asciende en el año en moneda total a 429 976,44 y en el período a 5159 717,28, los que hubieran ingresado al fondo de desarrollo portuario.



**Gráfico 2. Monto anual y del periodo dejado de cobrar por el uso del litoral con uso comercial.**

Cobro por uso del litoral a entidades que operan dentro del recinto del puerto sin uso comercial. El monto de ingresos dejados de captar para el fondo de desarrollo portuario anual y en el periodo por no aplicarse el Decreto-Ley 230/2002 sobre el cobro del uso del

litoral representa para el periodo, un monto dejado de aportar al fondo de desarrollo de 231 645,24 CUC y \$289 920,24 CUP anualmente, por el perímetro **no utilizado** en función de su objeto social o sea la parte de uso no comercial de las mismas.



**Grafico3. Ingresos totales dejados de captar por el uso no comercial del litoral**

Los datos que se resumen representan los ingresos totales dejados de aportar por concepto de cobro por el uso del litoral a entidades que desarrollan sus actividades dentro del recinto portuario con carácter comercial y no comercial, por no implementarse el Decreto Ley 230/2002 al Fondo de Desarrollo Portuario y que justifican que, de cobrarse los mismos la AMTO estaría aportando al fondo y evidenciando su capacidad para autofinanciar parte de sus actividades.

El análisis comparativo de los gastos reales e ingresos estimados por concepto de derechos portuarios de uso del canal de entrada y del fondeadero hasta el cierre contable en el mes de diciembre de todos los años del periodo de estudio, refleja el monto dejado de ingresar por el uso del litoral de las entidades radicadas dentro del recinto portuario, fueron hasta el mes de diciembre del 2019.

**Tabla 2. Gastos ejecutados en el período del 2008-2019**

<b>Gastos propios ejecutados en el período</b>			
	Tipo de moneda		Moneda Total
	CUP	CUC	
<b>TOTAL</b>	4 541 168,83	2 098 439,90	6 639 608,73

**Fuente. Datos aportados por el departamento contable de la AMTO**

Los gastos ejecutados en el periodo 2008-2019 asciende a 4541,168.83 CUP y 2098,439.90 CUC, mientras que la moneda total refleja 6 639 608,73 en todos los años, inferior al monto de los Ingresos dejados de percibir tal y como muestra la tabla no. 3

**Tabla 3. Comparación de los Gastos reales e Ingresos estimados periodo 2008-2019**

APORTE ECONÓMICO AL FONDO DE DESARROLLO PORTUARIO						
	Período (2008-2019)			Promedio Anual		
	Moneda		Moneda Total	Moneda		Moneda Total
	CUP	CUC		CUP	CUC	
Ingresos no percibidos (MT)	6 554 784,96	4 863 718,08	11 418 503,04	546 232,08	405 309,84	951 538,32
Total de Gastos propios	4 541 168,83	2 098 439,90	6 639 608,73	378 430,74	174 869,99	553 300,73
Aportes al Fondo de des. Portuario para Inversiones (CUC+CUP)				<b>167 801,34</b>	<b>230 439,85</b>	<b>398 237,59</b>
Aportes al Fondo de des. Portuario o para Inversiones (USD)						<b>861 600,63</b>

**Fuente. Datos aportados por el departamento contable de la AMTO**

Los ingresos dejados de percibir durante el periodo son superiores a los gastos, evidenciando la fortaleza con que cuenta la AMC, para proyectarse por un cambio organizacional; esta modulación realizada en Santiago de Cuba deja claro que de asumir lo que por ley le corresponde a este sistema, puertos como Mariel y Habana con mayor volumen de movimientos de buques aportarían un mayor flujo financiero al Fondo de Desarrollo Portuario.

Así mismo se evidencia que independientemente de que para el estudio no fueron considerados todas las entidades portuarias y no portuarias radicadas en el recinto de Santiago de Cuba, el sistema de AMC puede pasar a ser una Unidad Presupuestada Autofinanciada ya que cubre con los ingresos sus gastos, lo que representa un aporte de \$167,801.34 CUP y \$230,439.85CUC anualmente al Fondo de Desarrollo Portuario para acometer trabajos, en aras de mejorar la infraestructura portuaria (sensiblemente deteriorada) así como, trabajos de preservación del medio ambiente, liberando al presupuesto del Estado de asumir solo esta carga.

En el caso de las divisas estimadas en el período 2008-2019 en \$861,600.63, el estado cubano indicaría el uso íntegramente para las inversiones necesarias en cualquier puerto u otras necesidades imperiosas, producto de la problemática actual y el recrudecimiento del bloqueo.

## Conclusiones

- 1. Los cambios y transformaciones a nivel mundial, han creado en la AMC la necesidad de realizar cambios organizacionales que generen innovaciones en*

*sus estructuras, conducentes a elevar su eficacia y eficiencia, sustentados en un capital humano capacitado, participativo y capaz de conducir de manera estratégica, el cambio organizacional planeado y su implementación efectiva en la organización.*

2. *Resulta de vital importancia que el Decreto-Ley 230/2002 y su reglamento 274, en todas sus partes sea objeto de revisión legal de aspectos que constituyen lagunas en cuanto a la aplicación del mismo. Asimismo, la aplicación del Decreto-Ley permitirá a la AMC captar los ingresos enunciados en el cuerpo del mismo, y sustentará el cambio organizacional que requiere la actividad.*
3. *La captación de los ingresos que por derechos se les asigna a la APN, permitirá al sistema de AMC materializar el cambio necesario y pasar a ser una Unidad Presupuestada Autofinanciada, dando además cumplimiento a los lineamientos aprobados por la Asamblea Nacional trazados como política del Estado.*

## Referencias bibliográficas

1. ANAVE. (2020). *Mercados deprimidos en 2020 y gran incertidumbre para 2021*. Editorial. Asociación de Navieros de España (ANAVE).
2. Buiza Camacho, M. G. (2015). *Análisis y propuesta de acción metodológica hacia la gestión integrada y sostenible de los puertos en el área del mediterráneo*. [Tesis de doctorado. ETS ingenieros industriales (UNED)]. [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IngInd-Mgbuiza/BUIZA\\_CAMACHO\\_MariaGracia\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IngInd-Mgbuiza/BUIZA_CAMACHO_MariaGracia_Tesis.pdf)
3. Cerbán, M., Piniella, F. (2011). *Las grandes rutas del comercio mundial. IECA-Información Estadística y Cartográfica de Andalucía*. Junta de Andalucía. [https://www.academia.edu/18634489/Las\\_Grandes\\_Rutas\\_del\\_Comercio\\_Mundial](https://www.academia.edu/18634489/Las_Grandes_Rutas_del_Comercio_Mundial)
4. CEPAL. (2016). *Reflexiones sobre el futuro de los puertos: del estrés actual al cambio y la innovación del futuro*. [www.cepal.org/transporte](http://www.cepal.org/transporte)
5. Chiavenato, I (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. Mc Graw Hill Educación.
6. *Decreto-Ley 230/2002 de Puertos*. (2002). Gaceta Oficial República de Cuba, no 48, Edición ordinaria, 13 septiembre 2002.
7. Gobierno de España. (2014). *Informe anual 2013. Observatorio de la Logística y el Transporte en España*. <https://observatoriotransporte.mitma.es/recursos/otle/informeotle2013v021.pdf>
8. PCC. (2017). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VII y VIII Congresos del PCC*. <http://www.granma.cu/file/pdf/especiales/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados.pdf>
9. Maldonado, J. A. (2019). *El cambio organizacional*. [https://www.academia.edu/El\\_cambio\\_Organizacional.pdf](https://www.academia.edu/El_cambio_Organizacional.pdf). pp129
10. Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Libros profesionales de Empresas*. ESIC Editorial.
11. Rúa, C. (2006). *Los puertos en el transporte marítimo*. Enginyeriad'Organització i Logística Industrial. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/289/8.%20Rua.pdf;jsessionid=C18F3C2340B2D9B595B3283168FC3301?sequence=1>
12. Sánchez, R. J. y Weikert B., F. (2020). *Logística internacional pos-pandemia: Análisis de la industria aérea y la de transporte marítimo de contenedores*. CEPAL.
13. UNCTAD. (2014). *Revista del transporte marítimo 2014*. Naciones Unidas.