



che  
el  
camino  
del  
fuego

ORLANDO  
BORREGO





**ORLANDO BORREGO DÍAZ**  
(HOLGUÍN, CUBA, 1936)

---

Perteneció a la Columna 8 “Ciro Redondo” bajo el mando del Comandante Ernesto (*Che*) Guevara, donde alcanzó el grado de primer teniente. Después del triunfo de la Revolución ocupó los cargos de Jefe de la Junta Económica Militar del Regimiento de La Cabaña (1959), Segundo Jefe del Departamento de Industrialización y luego Jefe de ese departamento (1959-1960). Subsecretario de Industrias Básicas y luego viceministro primero del Ministerio de Industrias (1961-1964). Ministro de la Industria Azucarera (1964-1968). Licenciado en Economía en la Universidad de La Habana (1973). Asesor del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1973-1980). Doctor en Ciencias Económicas en el Instituto de Economía Matemática de la Academia de Ciencias de la Unión Soviética (1980). Actualmente es asesor económico de la Cátedra “Che Guevara” de la Universidad de La Habana y trabaja como asesor del Ministro de Transporte de Cuba. Sus publicaciones más conocidas son: *El desarrollo de la industria azucarera en Cuba* (1965), *La ciencia de dirección, antecedentes y enfoques actuales* (1987), *El Che en el socialismo* (1989), *El Che del siglo XXI* (1997), *Che: Recuerdos en rafagas* (2003), *Rumbo al Socialismo* (2004) y *El trabajo de dirección en el socialismo* (2009).

---



que  
**el**  
**camino**  
**del**  
**fuego**  
ORLANDO  
BORREGO

IMAGEN  CONTEMPORANEA  
LA HABANA, 2011



**EDICIONES IMAGEN CONTEMPORÁNEA**

**Director:**

Eduardo Torres-Cuevas

**Subdirector:**

Luis M. de las Traviesas Moreno

**Editora principal:**

Gladys Alonso González

**Coordinadora general:**

Esther Lobaina Oliva

**Administradora editorial:**

Yasmin Ydoy Ortiz

Esta segunda edición está tomada de la primera edición y su primera  
reimpresión, de la misma Editorial, 2001.

**Responsable de la edición:**

Juan Manuel Castellat Falcón

**Diseño de cubierta y marcaje tipográfico:**

Earles de la O Torres

**Digitalización de imágenes:**

Luis Gutiérrez Eiró

**Proceso del texto:**

Beatriz Pérez Rodríguez

**Todos los derechos reservados.**

© Orlando Borrego, 2001

© Sobre la presente edición:

Ediciones IMAGEN CONTEMPORÁNEA, 2011

ISBN 959-7078-65-4

Ediciones IMAGEN CONTEMPORÁNEA  
Casa de Altos Estudios Don Fernando Ortiz,  
Universidad de La Habana,  
L y 27, CP 10400, Vedado,  
La Habana, Cuba.

e.mail:restherl@infomed.sld,cu



# Índice

PALABRAS INTRODUCTORIAS \	VII
I. LA INDUSTRIALIZACIÓN: NUEVAS BATALLAS \	1
II. LA NACIONALIZACIÓN: NUEVAS ARMAS \	19
III. MÉTODOS Y ESTILO DE TRABAJO \	57
IV. EL MINISTRO DE INDUSTRIAS \	75
V. EL HOMBRE NUEVO Y EL DESARROLLO TÉCNICO \	112
VI. MINISTRO Y COMANDANTE: PLAYA GIRÓN \	154
VII. LA POLÉMICA TEÓRICA \	201
VIII. LA JUVENTUD, LOS AMIGOS \	243
IX. LA ÉTICA Y LA MORAL \	269
X. COMANDANTE Y MINISTRO: LA CRISIS DE LOS MISILES \	302
XI. UN RETO AL FUTURO \	333
XII. EL RETORNO \	369
EPÍLOGO \	425
BIBLIOGRAFÍA \	433
IMÁGENES EN MI MEMORIA /	435





## Palabras introductorias

Cualquier lector avisado podrá notar que este libro debió haberse escrito mucho antes. Frente a tal observación, quizás lo más honrado es responder que no existen justificaciones creíbles. Sin embargo, desde hace varios años me he debatido ante la disyuntiva de dar prioridad al trabajo asignado por la Revolución o dedicarme durante algún tiempo a escribir el libro. Como no debía posponer la tarea y no me parecía correcto afectar el cumplimiento del deber social ante el trabajo, dada la situación de “período especial” que vive mi país después del derrumbe del campo socialista europeo, decidí hacer las dos cosas al mismo tiempo. A esta decisión se sumó el hecho de que varias personas me insistieron en hacerlo y dos de ellas, muy allegadas, casi me conminaron con reiterada y fraternal insistencia. Las dos están unidas al Che por vínculos de sangre. Ellas son: Camilo Guevara March y Rafael Guevara Lezica: el primero, su hijo, y el segundo, uno de sus sobrinos nacido en Argentina y que luego se hiciera médico en Cuba.

Lo que aquí está escrito no es una biografía acerca de la extraordinaria personalidad del Comandante Ernesto (*Che*) Guevara. Con el perdón de los autores que pudieran sentirse aludidos, soy de los que piensan que la verdadera biografía del Che, integral, abarcadora y con toda la objetividad histórica que se requiere, aún está por escribir, no obstante todas las que se han publicado hasta la fecha. Este es un testimonio sobre dos facetas de la vida del Guerrillero Heroico muy poco conocidas para la mayoría de los lectores. La primera trata acerca de la fecunda labor del Che como hombre de Estado en la Revolución Cubana, y más específicamente



como Jefe del Departamento de Industrialización y luego Ministro de Industrias, cargo este último que ocupó hasta su primera salida de Cuba, para ir a brindar sus “modestos esfuerzos” a la liberación de otros pueblos. Por razones obvias, esta etapa ocupa la mayor parte del libro.

La segunda está dedicada a un tema sobre el cual se ha especulado en varios libros escritos sobre el Che, y en el que siempre me he visto involucrado, con ciertos desajustes propagandísticos, por quienes han escrito sobre esa etapa del Comandante Guevara. Me refiero a las notas que me enviara desde Praga, después de su campaña en el Congo, con el encargo de que trabajara, aunque fuera “a manera de ejercicio”, con otros compañeros, en la elaboración de un libro que, entre otras cosas, analizara críticamente distintos problemas contenidos en el *Manual de Economía Política* de la Academia de Ciencias de la Unión Soviética, el cual se escribiera en su momento por órdenes de Stalin.

Sobre este controvertido, pero interesante tema, se presenta aquí una síntesis de mis reflexiones sobre las más importantes notas inéditas del Che al famoso libro de economía política, con obvias consideraciones actualizadas, ante el imperativo de los nuevos acontecimientos sucedidos a partir del derrumbe del campo socialista, que el mismo Che pronosticara entre los años 1965 y 1966 con su deslumbrante visión de pensador marxista.

Esta segunda parte la he titulado “El retorno”. Ese título no tiene nada que ver con ninguna fantasía del pensamiento ni con la búsqueda de una expresión sugestiva para adornar una retórica narrativa. Cuando el Che retorna a Cuba —después de haberlo convencido Fidel acerca de la conveniencia de hacerlo por su propia seguridad y por las ventajas organizativas y de recursos de que podría disponer para la organización de la guerrilla boliviana— tuve la excepcional e inolvidable oportunidad de conversar con él en distintas ocasiones sobre los materiales que me enviara meses atrás desde Praga.

El lector tendrá la oportunidad de conocer el contenido esencial de aquellas conversaciones y comprender con más facilidad por qué analizo lo referido a las notas de Praga en el contexto del histórico retorno del Comandante Guevara a nuestra patria. Es precisamente en esta segunda parte, donde sus aportes teóricos, resultantes de sus últimos estudios y reflexiones más profundas, se presentan de forma inédita ilustrando con nuevas evidencias sus análisis acerca de las contradicciones y deformaciones de la sociedad socialista, que de no ser rectificadas a tiempo, según él, conducirían a una involución del sistema con evidentes consecuencias impredecibles para la humanidad. En tal sentido, el pensamiento del Che alcanza una nueva dimensión con perspectivas que permitirían la reorientación exitosa del nuevo proyecto histórico, siempre marchando a la par con la concienciación del ser humano como garantía de la evolución histórica hacia una sociedad definitivamente más justa para las generaciones futuras. De esta forma, el análisis crítico que nos ofrece sobre las





últimas manifestaciones de las sociedades socialistas y su invariable convicción acerca de la injusticia de la sociedad capitalista, induce a un nuevo replanteo sobre las vías para alcanzar el triunfo definitivo de las fuerzas revolucionarias en cada uno de los países de acuerdo con sus situaciones concretas.

Con la indulgencia de los lectores es necesario que me refiera al espíritu internacionalista del Che, cualidad que permitió que contáramos con él como un soldado más en nuestras filas revolucionarias. Junto a su ejemplo siempre hay que recurrir al de otros igualmente imperecederos como el de Máximo Gómez, dominicano, general en jefe de nuestro Ejército Libertador, que dedicó gran parte de su vida a la libertad de Cuba. Ese legado explica, en gran medida, el internacionalismo del pueblo cubano y la acogida que recibió el Che Guevara, como un hermano más de la Patria Americana, cuando se unió al grupo revolucionario liderado por Fidel en México en aquella histórica noche de 1955, que él recordara siempre con todo fervor revolucionario.

Cuando es responsabilizado por el Gobierno Revolucionario para hacerse cargo del desarrollo industrial del país el 7 de octubre de 1959, ya había sumado a la expedición del *Granma* su heroica lucha en la Sierra Maestra, la invasión a Las Villas con el final victorioso de la toma de la ciudad de Santa Clara, y su experiencia como Jefe del Regimiento de La Cabaña en La Habana. Contaba en su acervo con una acentuada vocación por el desarrollo industrial que había experimentado en pequeña escala, primero en las montañas y luego en La Cabaña, lugar donde, con el interés de forjar una nueva mentalidad en sus tropas, comenzó a desarrollar pequeñas industrias para no depender totalmente del presupuesto estatal, que tanto había esquilmo el ejército parasitario de la tiranía de Batista.

Había cultivado una personalidad forjada en el sacrificio y era ejemplo de austeridad permanente, que lo convirtieron en un líder admirado por nuestro pueblo. Junto a sus compañeros de lucha comparte el triunfo de una revolución que muchos consideraron imposible.

Nunca en América sucedieron acontecimientos tan novedosos como los vividos por la Revolución Cubana y por su pueblo.

Según el Che:

*Este movimiento, grandemente heterodoxo en sus formas y manifestaciones, ha seguido, sin embargo no podía ser de otra manera, las líneas generales de todos los grandes acontecimientos históricos del Siglo, caracterizados por las luchas anticoloniales y el tránsito al socialismo.*

A partir de su designación en el nuevo cargo, comienza para él una nueva época colmada de hechos relevantes y que años después calificará



en su carta de despedida como el final de una etapa en la cual había dejado lo más puro de sus esperanzas de constructor. Mientras tanto, en su mente analítica bulle el acontecer del mundo y su pensamiento está signado por la dinámica y las contradicciones de la época. Todo lo principal de la obra revolucionaria universal empieza a pasar por su escrutadora vista, ahora en forma más sistemática y con el acicate de la práctica, en lucha por llevar a la realidad los sueños de todos los revolucionarios honestos del mundo.

Junto a esos estudios se adentra en el análisis del capitalismo contemporáneo en su fase imperialista. En rigurosa continuidad penetra en el estudio de los monopolios, no sólo en sus manifestaciones a escala mundial, sino en el propio entorno de la economía cubana. Con ello trataba de conocer todo lo negativo de su contenido y efectos, pero también aquellos rasgos positivos que habían desarrollado, y que eventualmente pudiesen ser útiles a la dirección económica del país. Así va escalando nuevos peldaños en el ascenso creador de su pensamiento y sólo así podemos comprender hoy toda la profundidad y amplitud de sus ideas.

Esto último resulta muy importante a la hora de estudiar al Che, porque todavía hay algunos que no han percibido que su creación teórica marcha a la par con su decisión de lucha y su heroísmo personal; es algo que las nuevas generaciones de luchadores por el bien de la humanidad no deberían olvidar; sobre todo, cuando muchas veces se enaltecen únicamente sus acciones guerrilleras, sin valorar en toda su dimensión sus aportes a la liberación humana desde el punto de vista teórico.

El Che trata de recuperar en aquellos años el contenido dialéctico del marxismo que tan preterido se encontraba por el determinismo social y oficialista. Desde tal perspectiva, y casi como parte de sus reflejos condicionados, trata de revalorizar el humanismo revolucionario, que en tan alta estima ha mantenido la Revolución Cubana desde José Martí hasta hoy.

Comienza a observar que para algunos compañeros revolucionarios dentro y fuera de Cuba se consideraba como “único” el modelo de dirección económica que se practicaba en la Unión Soviética. Ese modelo estaba prefijado por un férreo determinismo que no estaba dispuesto a aceptar. Fueron precisamente esos dogmas los que lo llevan a una polémica desde la filosofía de la praxis, donde el hombre en la sociedad socialista vendría a convertirse, por el desarrollo de su conciencia, en el verdadero artífice de su realización como ser humano, y no por los mecanismos del mercado capitalista que se venían introduciendo en la economía socialista, hibridizando el organismo “celular” de todo el sistema.

Por esa época, muchos se cuestionaban, desde posiciones de izquierda, la real posibilidad de llevar a cabo una revolución socialista de liberación nacional y se negaba el intento de crear un socialismo no mercantil en un país subdesarrollado. Los impulsos implacables de las fuerzas productivas no lo permitirían, como lo argumentaban muchos de los



opositores del Che. Sin embargo, para él, que parte de la premisa de que en el socialismo los hombres pueden dirigir conscientemente los procesos económicos a través de la planificación y las modernas técnicas de dirección heredadas de los monopolios, interviniendo activa y organizadamente en el desarrollo histórico —luchando contra los fetichismos—, es posible que en determinadas situaciones las relaciones de producción estén más avanzadas que las fuerzas productivas, aunque eso parezca una herejía, digan lo que digan los manuales.

Un país como Cuba, dadas sus características históricas, geográficas, económicas y políticas, podía “forzar” la marcha y adelantar las relaciones de producción socialistas para incentivar el desarrollo de las fuerzas productivas, afirmaba el Che. No aceptaba que se le tildara de idealista o voluntarista; su posición estaba de acuerdo con la teoría marxista. Para él resultaría mecanicista defender el postulado absoluto del desarrollo previo de las fuerzas productivas, antes de que pueda desarrollarse la conciencia del individuo. De igual forma, sostiene que se puede y se debe forzar la marcha dentro de lo que objetivamente es posible y tampoco fija un plazo para ese proceso.

Esa misma actitud irreverente frente a la caricatura dogmática de la economía lo lleva también a criticar otras facetas teóricas que atentan contra el desarrollo gradual del hombre nuevo, proceso en el cual trabaja con devoción, seguro de que constituye el objetivo esencial de la nueva sociedad, junto a la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del individuo. Su coherencia lo pone en discusión con las doctrinas oficiales del “realismo socialista” en el arte y la cultura. Ataca otras deformaciones en la práctica del socialismo precedente que él ha venido estudiando y conociendo. El Che estaba convencido de que eso no sucedería en el seno de la Revolución Cubana. Por eso se rebeló también contra la liturgia manualista, que tantos utilizaban, al igual que otros lo hacían con la *Biblia* como texto sagrado e incuestionable. Por eso ironiza sobre la dogmatización del pensamiento teórico, diciendo que *por desgracia la Biblia no es El Capital sino el manual*.

En *El socialismo y el hombre en Cuba*, el Che hace una confesión: *Déjeme decirle, a riesgo de parecer ridículo que el revolucionario verdadero está guiado por grandes sentimientos de amor*. Por su modestia personal no podía declarar que ya había alcanzado el título de *revolucionario auténtico* y era admirado tanto en Cuba como en otros países. Se le reconocían sus méritos como combatiente guerrillero ejemplar, estadista brillante y líder paradigmático ante las masas. Su capacidad de sacrificio, su amor incomensurable al trabajo y su sentido ético ante la vida, lo convirtieron en el prototipo del hombre nuevo de la sociedad socialista. Considerando que el ejemplo personal era la primera cualidad que debía imponerse un dirigente revolucionario, situó el concepto del trabajo voluntario en un lugar cimero dentro del conjunto de sus ideas revolucionarias. Fue capaz de darle un



toque de ternura para humanizarlo, y tomándolo como un símbolo sembró su semilla en el límite de lo poético.

En controversia fraternal con León Felipe, su admirado poeta de “El ciervo”, deja sentado que en la nueva Cuba el hombre es capaz de *cavar al ritmo del sol* y de *sembrar una espiga con amor y con gracia*, reencontrando *el camino del fuego*, al traspasar las etapas de la enajenación capitalista.

El proceso de transformación social seguía su curso y todos recordamos al Che sumido en el incesante fragor del trabajo que se le había asignado, cargado con el peso de otras responsabilidades políticas y militares, y al mismo tiempo profundizando en la teoría revolucionaria y en las experiencias anteriores de la construcción del socialismo, no como un observador solitario, criticando o analizando la obra precedente, sino como un militante intérprete de ella.

La maduración del pensamiento del Che se irá nutriendo día a día con la ilustración teórica y el acicate de la práctica. Simultáneamente, sus ideas fueron tomando cuerpo en el Sistema Presupuestario de Financiamiento, proyecto este al que dedicó intensivamente todas sus energías e inteligencia, como uno de los principales edificadores de la nueva sociedad cubana.

Durante toda esa época tuve el privilegio de trabajar junto al Che. Tal oportunidad hizo que se borrara el protagonismo personal de todos los que colaboramos con él, no obstante haber representado una faceta imborrable en nuestras vidas como revolucionarios. Ese antecedente es acicate para una advertencia, quizás inusual, en estas Palabras introductorias. Me refiero a la ausencia de reconocimientos explícitos al comienzo del libro, como casi siempre se acostumbra hacer. El método ampliamente participativo que siempre practicó el Che y la inmensa cantidad de actividades que atendía al frente de la industria exigió la participación de miles de compañeros y compañeras que hicieron aportes significativos durante aquella etapa histórica. Como mencionarlos a todos es prácticamente imposible, he optado por citar sólo a algunos de ellos, cuando me ha resultado imprescindible.

A lo largo del libro se introduce un número considerable de citas inéditas. Me refiero fundamentalmente, a las intervenciones del Che en las reuniones periódicas del Consejo de Dirección del Ministerio de Industrias y en las reuniones bimestrales de ese Consejo, donde siempre se trataron temas relevantes o de tipo estratégico para el desarrollo de la industria o de la Revolución en sentido general. Hasta 1962, sus palabras en esas reuniones eran tomadas taquigráficamente y a partir de ese año fueron grabadas con su aprobación personal. Todo lo expuesto por él en las dos etapas aparece en este libro tal como lo expresó y fue recogido por los medios ya señalados.

Durante esos años febriles también dejó para la posteridad una prolija obra escrita, además de sus discursos, conferencias e intervenciones en numerosos eventos nacionales e internacionales, en los que participó en representación de nuestro país. Cada palabra pronunciada o escrita por el Che lleva la impronta de su estricto apego a la verdad. En más de una



ocasión insistió en que para escribir historia era necesario *ajustarse a la verdad como un dedo a un guante* y esa premisa la cumplió siempre con la mayor exigencia durante toda su intensa vida revolucionaria.

En las páginas que siguen he asumido el severo compromiso de cumplir estrictamente sus recomendaciones, aunque consciente de poder caer en eventuales y lógicas omisiones, pero siempre con el propósito de no transmitir al lector ningún hecho o acontecimiento, del tipo que este sea, del cual no tenga la mayor confirmación desde el punto de vista histórico.

Advierto que el enfoque del libro está orientado a un objetivo con poca atribución de complejidad: la conjugación de la teoría con la práctica. De lo que se trata es de exponer todo el caudal teórico que el Che fue desarrollando, unido a la aplicación práctica de sus ideas, expresadas en sus métodos de trabajo, su estilo de dirección, su labor educativa y en los demás elementos que componen la difícil tarea de dirección.

Dentro de ese conjunto trato de destacar, con marcado interés, algunos rasgos fundamentales de su personalidad vinculados a su calidad humana y a la forma en que se relacionaba con las demás personas cotidianamente. Es decir, el Che: hombre de este mundo, desmitificado, separado de los anuncios comerciales que han tratado de congelar su figura a través de un *poster* para desnaturalizarlo.

A los compañeros que compartieron conmigo aquellos años fecundos junto a él sólo les pido una tolerancia casi “religiosa” ante cualquier olvido involuntario, además de retarlos en la medida de su clemencia a que escriban sus recuerdos de esa etapa antes de que la edad les juegue una mala pasada. Creo sinceramente que ello constituye un deber insoslayable con nuestro pueblo, con todos los hombres y mujeres del planeta que sueñan con algo mejor para el futuro, y especialmente con aquella parte a la que el Che llamó “arcilla maleable” de la sociedad: la juventud cubana y del mundo, fuente y reservorio de todas las esperanzas más promisorias de la humanidad.





## I. La industrialización: nuevas batallas

Un día húmedo del mes de septiembre de 1959 fui citado por el Che a las siete de la mañana a su casa de Santiago de las Vegas, en las afueras de la ciudad de La Habana, para intercambiar las primeras ideas acerca del trabajo en el Departamento de Industrialización. Después de un frugal desayuno salimos en dirección al edificio, sede del Instituto Nacional de Reforma Agraria en la Plaza de la Revolución, ocupado actualmente por el Ministerio de nuestras Fuerzas Armadas Revolucionarias. En aquella fecha aún estaba sin terminar la construcción del referido edificio, cuya costosa inversión obedeció a un proyecto desarrollado por el gobierno de la tiranía de Batista para dar albergue a la corrupta alcaldía de la ciudad de La Habana.

Entre otros recuerdos que vuelven a mi memoria está el recorrido desde Santiago de las Vegas hasta el edificio mencionado a lo largo de la avenida Rancho Boyeros que comunicaba el aeropuerto internacional del mismo nombre (actualmente “José Martí”) con la ciudad de La Habana. Un primer hecho ejemplarizante, que jamás olvidaré junto a otras enseñanzas posteriores del Che, fue el propio auto en que hicimos aquel recorrido. Casi todos los jóvenes cubanos de mi generación contábamos entre nuestras aspiraciones, dentro de la enajenante sociedad capitalista en que vivíamos, el poseer un automóvil más o menos presentable, y si era de una marca reconocida, pues mucho mejor. Demasiadas veces habíamos aspirado, casi como un derecho adquirido por la costumbre, a tener un auto de este tipo, aunque nuestros estómagos no tuvieran cómo alimentarse. Para mi sorpresa, el vehículo utilizado por el Che en aquel momento era un pequeño automóvil Studebaker de color negro que desencantaba hasta al menos



pretencioso. Sin desdén, pero con cierto asombro, lo acompañé en aquel vehículo hasta nuestro destino.

La imagen que recuerdo del piso que se había asignado al ya mencionado departamento era la de un conjunto de locales, la mayoría sin terminación, y que debían ser preparados y habilitados para nuestras flamantes oficinas. Al ser nombrado ese mismo día Administrador del Departamento se me encargó, entre otras tareas, la de coordinar con los responsables correspondientes la terminación de las oficinas y empezar la organización de ellas.

Los objetivos del Gobierno Revolucionario y las tareas asignadas al Che habían sido definidos lacónicamente: desarrollar la industrialización del país. En mayo de 1959, Fidel había salido de viaje por algunos países latinoamericanos y en Buenos Aires, en la conferencia de los delegados de las 21 repúblicas latinoamericanas, expresaba:

“Todo depende de que nosotros saquemos a los pueblos de esa atmósfera, de ese letargo donde han estado sumidos, y los elevemos a una gran coincidencia con una gran aspiración nacional, que en este caso, coincida con una gran aspiración latinoamericana, y una gran aspiración continental... así se habla aquí de industrialización. Efectivamente, nosotros en Cuba confrontamos ese problema y sabemos que los 700 000 desempleados de allá no hay manera de ocuparlos, la solución única que tiene el problema es sencillamente establecer industrias... las industrias que se establezcan para el mercado interno, porque no hay industria que prospere si no tiene quién le compre, y otro caso trágico de América Latina es que la mayoría de su población es rural y la población rural no tiene ingreso, por eso nosotros la solución del problema de Cuba la hemos basado en dos principios: Reforma Agraria y desarrollo industrial, porque los campesinos de nuestra patria no perciben ingresos, la industria ¿a quién le va a vender? Luego nosotros hemos llegado a la conclusión en nuestro país de que la Reforma Agraria es esencial a nuestro desarrollo industrial, y además porque el extraordinario número de desempleados sólo podemos ocuparlos si ponemos una parte a producir para los que trabajen en las fábricas, y poner a los de las fábricas a producir para los que trabajan en el campo.”

Desde los primeros días después del triunfo de la Revolución y cuando aún no se pensaba que fuera a ocupar responsabilidades al frente de la industrialización del país, el Che había venido anticipando un conjunto de ideas acerca del desarrollo industrial. En fecha tan temprana como el 27 de enero de 1959 declaraba:

*Todas las actividades económicas son conexas. Tenemos que incrementar la industrialización del país, sin ignorar los muchos problemas que su proceso lleva aparejado. Pero una política de fomento industrial exige*





*ciertas medidas arancelarias para proteger la industria naciente y un mercado interno capaz de abastecer las nuevas mercaderías. Ese mercado no lo podemos aumentar más que dando acceso a él a las grandes masas campesinas, a los guajiros que no tienen poder adquisitivo pero sí necesidades que cubrir y que no pueden comprar hoy. Estamos empeñados en determinados fines que demandan una gran responsabilidad. Debemos esperar la reacción contra ellos de parte de quien domina en más de un 75 % nuestro intercambio comercial y nuestro mercado. Tenemos que aplicar contramedidas, entre las que se destaca el arancel y la diversificación de mercados. Necesitamos crear una flota mercante para transportar nuestros productos, ya que influiría favorablemente en el tipo de fletes, de cuya cooperación depende el progreso de países subdesarrollados como Cuba.*

*Hay que ir al rescate del subsuelo para asegurarnos de materias primas. La electricidad; vamos a asegurarnos que la energía eléctrica esté en manos cubanas. Debemos nacionalizar la compañía de teléfonos, por el mal servicio que presta y por lo caro que cobra.*

El Che también destacaba, desde los primeros días, los sacrificios que se demandaban de la clase obrera y cómo debía posponer sus justas demandas en gesto patriótico ante los momentos de reconstrucción y desarrollo que necesitaba el país. El 12 de febrero de 1959 por televisión resaltaba el ejemplo de los obreros azucareros que ante un aumento merecido del 20 % al 30 % de sus salarios se les había pedido posponerlo en interés de no agravar las ya complicadas relaciones salariales heredadas del gobierno de la tiranía. En aquella misma fecha anunciaba las medidas que era necesario introducir en la agricultura cubana donde 2 000 dueños de fincas poseían el 47 % de las tierras, mientras otro 47 % estaba repartido entre 150 000 propietarios. Las transformaciones a realizar en la agricultura no se podían concebir separadas de las proyecciones para el desarrollo industrial del país.

Por otra parte, el Che no se proyectaba con una visión estrecha dentro de los límites geográficos de Cuba ni desconociendo la situación en que se encontraban otros países de América Latina desde el punto de vista económico y social. En su orientación al pueblo se identificaba como un revolucionario internacionalista que sentía como propias las condiciones de injusticia que imperaban en América Latina. Esa proyección del pensamiento del Che se expresaría de forma permanente durante toda su obra revolucionaria en Cuba y formaba parte indisoluble de todo su pensamiento precedente. Precisamente esa forma de pensar lo había llevado decididamente a integrarse a la lucha revolucionaria en defensa de los desposeídos y los explotados de América y del mundo. En abril de 1959, en otra comparecencia pública expresaba:

*Nuestra revolución recoge las más profundas aspiraciones de libertad, no sólo de nuestro pueblo, sino de todos los pueblos de América Latina que padecen los mismos males básicos que el nuestro.*



*Nosotros podemos ser un faro, una esperanza para América sin necesidad de hacer agresión a otros países que perjudiquen nuestra situación internacional. Quería luchar por liberar un pedazo de América oprimida. Vi como había sido destruida la democracia en Guatemala y cuando conocí a Fidel en México pensé que debía venir con él a destruir la tiranía.*

Sobre la eventual participación de capitales cubanos en la industrialización del país, el Che se declaraba a favor de esa posibilidad, pero alertaba que los obreros que ingresaran a trabajar en esas nuevas industrias no iban a estar a merced de las decisiones de esos capitalistas. Estarían amparados por las leyes revolucionarias y serían defendidos en todo momento ante cualquier injusticia que se pretendiera cometer contra ellos. Cuando en aquella ocasión le preguntaron sobre la posibilidad de que fuera incorporado al Instituto de Reforma Agraria en un cargo de dirección, contestó con toda transparencia como era su costumbre:

*Yo no sé, yo dirijo o me dirigen donde me pongan. Eso depende de Fidel y del gobierno. Donde me necesite la Revolución, allí estaré.*

Desde el principio dejó claras las pretensiones del gobierno revolucionario, al explicar la necesidad de la intervención estatal, a través de la planificación, en la política económica del país. En aquellos momentos aún estaba presente la posibilidad de apertura al capital privado en el desarrollo económico, siempre y cuando esa participación se ajustara a las normas trazadas por la Revolución en defensa de los intereses de la nación. Más adelante insistiría en el cuidado que habría que poner en la selección de las nuevas industrias a instalar, cuya primera condición sería la de sustituir importaciones para ahorrar divisas para el país. En la medida en que fueran mayores las posibilidades de exportación, mejores oportunidades se abrirían a la industrialización. En una primera etapa se calculaba que la Reforma Agraria permitiría elevar el nivel de vida a no menos de 250 000 familias, cerca de un millón de personas, lo que significaría un apreciable incremento en el mercado interno. Esto estaba en total correspondencia con la posición de Cuba en la reunión de los 21 en Buenos Aires.

Sobre el posible acceso de Cuba a financiamientos provenientes del Fondo Monetario Internacional, el Che se proyectaba en 1959 con una gran visión:

*...Si es un elemento de liberación para América Latina, yo creo que tendría que habérselo demostrado, y ahora —recalcó— no conozco ninguna demostración de que haya sucedido tal caso. El FMI cumple funciones totalmente diferentes: la de asegurar precisamente el control de toda América Latina por parte de unos cuantos capitalistas que están instalados fuera de*



*sus países. Los intereses del FMI son grandes intereses internacionales que hoy parece que están asentados y tienen su base en Wall Street.*

Acerca de la seguridad a los depositarios de dinero en los bancos radicados en Cuba y la posibilidad de convertirse en inversionistas dentro del proceso de industrialización que se proyectaba, el Che ofrecía seguridad al capital nacional, aunque reconocía que el inusitado movimiento de fondos que se empezaba a producir en los bancos era debido a la desconfianza que existía hacia su persona, ya que entre los capitalistas gozaba de la fama de ser extremadamente radical en comparación con el Presidente del Banco Nacional que lo había precedido. Explicaba que ese movimiento de fondos era lógico pero injustificado, ya que el Gobierno Revolucionario había orientado la inversión privada hacia la industrialización y buscaba la colaboración de los empresarios, pero sin usar métodos compulsivos. Por supuesto que Cuba defendería el valor de su moneda al máximo, considerando que el desequilibrio financiero podía llevar a una devaluación que incidiría directamente en las clases populares, lo que estaría en contradicción con los objetivos del programa revolucionario.

Las ventajas de una política económica regida por el gobierno no sólo formaba parte de su programa como aspecto conceptual y de principios, sino que había empezado a demostrar su efectividad desde el primer año de la Revolución. De aquí que el primero de enero de 1960, el Che pudiera afirmar:

*...Podemos decir sin jactancia que este primer año de liberación estamos haciendo mucho más de lo que hicieron los otros gobiernos. Pero además mucho más de lo que hizo, eso que pomposamente se llama “libre empresa”, y por eso como gobierno tenemos derecho a decir que la industrialización de Cuba, que es consecuencia directa de la Reforma Agraria, se hará bajo la orientación del gobierno revolucionario, que la empresa privada tendrá, naturalmente, una parte considerable en esta etapa de crecimiento del país, pero quien sentará las pautas será el gobierno y lo será por méritos propios, lo será porque levantó esa bandera respondiendo a la presión violenta de los sectores industriales del país. De aquí han desaparecido para siempre los préstamos reaccionarios del llamado Banco de Desarrollo (BANDES) por ejemplo, que prestaba 16 millones a un industrial y éste ponía 400 000 pesos [datos exactos] y esos 400 000 no salían tampoco de sus bolsillos, salían del 10 % de comisión que le daban los vendedores por la compra de equipos y maquinarias, y ese señor era el dueño absoluto de esa empresa y como deudor del gobierno pagaba plazos cómodos y cuando le conviniera. El gobierno actual salió a la palestra y se niega a reconocer ese estado de cosas, reclama para sí esa empresa que se ha formado con dinero del pueblo y dice bien claro que si la libre empresa consiste en que algunos aprovechados gocen del dinero completo de la nación cubana, este gobierno*



*está en contra de la libre empresa, siempre que esté supeditada a la planificación estatal.*

En la medida en que el Che ampliaba sus conocimientos sobre la realidad económica e institucional de Cuba trataba de hacer compatible sus proyecciones teóricas con las nuevas necesidades a incorporar en el proceso de industrialización bajo su dirección. De esta forma y por aproximaciones sucesivas fue despejando nuevas variables dentro de las complejidades de un sistema económico recién salido del capitalismo en un país subdesarrollado como Cuba con todos los rasgos característicos de una economía totalmente dependiente de los Estados Unidos de América. Su vocación económica y la gran capacidad de análisis que era capaz de desarrollar, lo llevaron a identificar los más acuciantes problemas a resolver para llevar adelante el programa de industrialización.

De cara a las universidades y otras instituciones educacionales tuvo que discutir nuevos enfoques acerca de la formación de las distintas especialidades que empezaba a demandar el desarrollo del país. Más de una vez tuvo que hacer conciencia sobre el derecho que asistía al gobierno para planificar el número de técnicos que se necesitaban para el desarrollo económico y otros requerimientos de la sociedad. Exigía que por lo menos debía oírse al gobierno acerca de la cantidad de abogados, ingenieros o técnicos industriales que era necesario formar. En tal sentido reclamaba con insistencia que las universidades y las demás instituciones docentes no podían marchar separadas de las necesidades de la economía y debían unir sus esfuerzos para que el diseño de sus programas educacionales estuviera en función de las reales necesidades presentes y futuras de la nación.

Bueno es recordar que estas discusiones del Che se llevaban a cabo en el primer año de la liberación, cuando aún no estaban totalmente delineadas las proyecciones de política económica del Gobierno Revolucionario. Lo novedoso de estas discusiones es su valor intrínseco para comprender la amplia proyección económica y social del pensamiento del Che. En 1959 no había tenido tiempo para alcanzar una formación económica formalizada desde el punto de vista científico, como lo haría pocos años después. Lo que lo hacía proyectarse con esa amplia visión, sólo puede atribuirse a su gran sensibilidad revolucionaria, su penetrante inteligencia, la formación marxista acumulada, sus vivencias frente a la explotación capitalista en América Latina, su voluntad para el estudio sistemático sobre los temas relacionados con las ciencias sociales y su temprano interés y dedicación por conocer profundamente los problemas que presentaba la sociedad cubana. Sobre este último aspecto es necesario destacar que el Che no sólo prestó atención preferente a estudiar y conocer los problemas que aquejaban a la nación partiendo de sus antecedentes históricos y del presente que le tocó vivir desde su llegada a las costas cubanas en el yate *Granma*. Además de ello, aprovechó al máximo las enseñanzas recibidas



de Fidel, que él siempre reconoció como de extraordinario valor en su formación definitiva como revolucionario.

Junto a todo eso, el Che utilizó como pocos, las experiencias de los más diversos especialistas cubanos de todas las ramas. Desde su llegada al Regimiento de La Cabaña y junto a todas sus responsabilidades como jefe militar, era muy frecuente encontrarlo reunido con personas vinculadas a las instituciones económicas o culturales del país. Otras veces sus encuentros se producían con técnicos o ingenieros especializados en la industria del petróleo, la minería, la agricultura o la industria azucarera. Su contacto con los líderes sindicales de todas las tendencias se convirtió en algo cotidiano desde el principio. Todo ese proceso de retroalimentación de conocimientos con las más diversas personas de la vida nacional, desarrollado en forma sistemática y rodeado de un clima abierto de comunicación personal, le permitió fertilizar sus conocimientos y avanzar de forma acelerada en el dominio de las distintas responsabilidades que le tocó asumir en el gobierno revolucionario. Dentro de ese estilo particular de vida revolucionaria y de trabajo hay que considerar otro elemento esencial que estuvo presente en la vida del Che desde los primeros días del triunfo revolucionario: su contacto permanente con los trabajadores. Justo es reconocer que en este sentido fue uno de los alumnos más sobresalientes del Jefe de la Revolución, al practicar el contacto con las masas como algo habitual e imprescindible. Si a ello se suma que desde el propio año 1959 promovió el trabajo voluntario como un elemento esencial de toda su obra revolucionaria, siendo el primero en dar su ejemplo personal en esa tarea, es fácil comprender la ascendencia, reconocimiento, respeto y liderazgo que el Che alcanzara en el pueblo cubano desde el principio, y el propio acervo de conocimientos que él mismo recibiera como producto de esa excepcional comunicación con los más amplios sectores de la vida nacional.

Como un atributo más de su estilo de trabajo y de la forma de comunicarse con los demás, debe significarse otra cualidad que a no dudar le imprime un “sello especial” a su excepcional personalidad: la forma en que practicaba su modestia personal. Era capaz de adaptarse con admirable facilidad al nivel de sus interlocutores, sin dar muestras de autosuficiencia alguna, pero tampoco pecando de falsa modestia. Si su discusión era con un reconocido intelectual vinculado a determinada rama de la cultura, él sabía darse su lugar, situándose en una posición que a la larga le resultara ventajosa. Daba la impresión de alguien bien seguro de sus posibilidades y potencialidades en situaciones como esa, incluso era perceptible el disfrute personal que traslucía al aceptar el reto en esas circunstancias y aún más en salir airoso de la contienda. Si la comunicación se producía con un ingeniero en determinada especialidad, que por supuesto el Che no dominaba, entonces se producía una transformación adaptativa en su forma de interrelacionarse que facilitaba el discurso



expositivo de la otra parte. En este caso, lo más común era observarlo haciendo derroche de concentración para captar la esencia del problema objeto de discusión y ser capaz de producir un análisis conclusivo, que bien podía conducir a una enconada polémica o a una aceptación fundamentada de lo presentado por su contraparte o expositor.

En este tipo de discusiones tuve la oportunidad de participar en varias ocasiones por razón de mi trabajo y comprobar su asombrosa capacidad de análisis, así como su probada inteligencia para adentrarse en complejidades de carácter técnico, cualidades estas que en reiteradas ocasiones fueron reconocidas por sus interlocutores más polémicos. En otro extremo pueden situarse sus discusiones con un obrero de los tantos con los que se interrelacionaba cuando visitaba una fábrica, una mina, una obra en construcción o en un encuentro de trabajo voluntario. Aquí el cambio en la relación personal adquiría matices peculiares; el lenguaje lo adaptaba a la ocasión con magistral versatilidad, pero sin dar muestras del más mínimo paternalismo. El trato pasaba a ser respetuoso, fraternal, pero sin dar posibilidad alguna a confundir el compañerismo con la falta de autoridad. En la mayoría de las ocasiones, el tono de la comunicación del Che con los obreros estaba más orientado a resaltar la importancia del cumplimiento de su deber social que a externar halagos desmesurados ante el cumplimiento de una tarea determinada. A los que sobresalían en el cumplimiento ante el trabajo los estimulaba con marcada satisfacción y les expresaba su más fervoroso reconocimiento con claras expresiones de afecto personal. No por casualidad miles de trabajadores en Cuba recuerdan hoy los momentos que compartieron con él con las mayores muestras de afecto, admiración y respeto a su ejemplar figura como dirigente de nuestro pueblo.

Las relaciones y el trato personal para con sus colaboradores más allegados merecen una referencia particular. Durante los años que me tocó cumplir responsabilidades de trabajo bajo su dirección tuve la oportunidad de observar sus relaciones con los demás compañeros que colaboraban con él y obviamente apreciar específicamente las que mantuvo personalmente conmigo. La casualidad histórica hizo que tuviera que ocupar el cargo de segundo al mando en el Departamento de Industrialización primero y luego en el Ministerio de Industrias, hasta meses antes de su partida de nuestro país, oportunidad en que pasé a ocupar la jefatura de otro organismo, continuando una relación de trabajo muy estrecha y casi diaria con él. En todos esos años pude observar que mantenía una curiosa diferenciación en el trato respecto del grupo de colaboradores cercanos a él que procedían del Ejército Rebelde —ya fueran estos pertenecientes a su columna guerrillera o de otras organizaciones— y hacia otros compañeros no pertenecientes al Ejército Revolucionario.

A los primeros les exigía el cumplimiento de sus responsabilidades al máximo de sus posibilidades y no era fácil que les perdonara alguna negligencia por insignificante que resultara. Sería un poco aventurado afirmar que el Che tuviera preferencias afectivas por algún que otro colaborador,



cosa que resultaría totalmente normal en cualquier ser humano pero que, sin embargo, él nunca lo demostró. Esta actitud del Che hizo que algunos pensarán —y aún piensan hoy— que practicaba la exigencia con mayor dureza hacia quienes más apreciaba y con los que más años de relaciones había mantenido. Yo, personalmente, comparto ese estado de opinión, sobre todo teniendo en cuenta que el Che nunca hubiese admitido que alguien lo pudiera tachar como un dirigente revolucionario que practicara el favoritismo con los más allegados a él en función de su amistad personal. También pienso que para el Che era mucho más penoso que una persona que se había educado junto a él durante varios años, fuera a cometer algún error grave de principios o cualquier otro hecho que atentara contra la legalidad o la moral revolucionaria.

En cuanto a los demás colaboradores aplicaba con toda la exigencia las normas administrativas y el cumplimiento de su deber en el trabajo, pero es innegable que no llegaba a ser tan duro como con los primeros. Sin embargo, con este último grupo de compañeros, pude apreciar otra faceta singular de su personalidad. Algunos de estos lo conocieron en distintas etapas entre los años 1959 y 1964, lapso durante el cual dirigió el Departamento de Industrialización, el Banco Nacional o el Ministerio de Industrias. El Che llegó a establecer una relación personal con algunos de aquellos de tal fluidez y facilidad de comunicación, que nunca llegamos a establecer los que llevábamos más años trabajando con él. Un ejemplo típico de este tipo de relación puede ilustrarse al recordar que la inmensa mayoría de sus más cercanos colaboradores lo tratábamos de *usted*. En el caso cubano, esa forma de dirigirse a otra persona es casi siempre una evidente demostración de respeto y reconocimiento a determinadas características de su personalidad. Sin embargo, se daba el caso de algunos compañeros que recién lo habían conocido y lo trataban de *tú* con la mayor naturalidad. No recuerdo ningún caso en que esta forma de dirigirse al Comandante Guevara implicara falta de respeto alguno, simplemente fue capaz de adaptarse a ese trato con increíble facilidad y no sólo eso, sino que como resultado de esa relación estableció una amistad muy estrecha con algunos de ellos. Algunos de ellos sufrirían el impacto de su muerte física en Bolivia con intensidad indescriptible, no sólo por lo que él significa para Cuba, sino por los lazos tan entrañables de amistad que habían establecido con su jefe.

De las particulares relaciones del Che con sus compañeros más allegados tuve una experiencia nada feliz de la primera época en que yo dirigía el Departamento de Industrialización. Entre mis compañeros y amigos más cercanos se encontraba el primer teniente Enrique Acevedo, actualmente general de brigada de nuestras Fuerzas Armadas Revolucionarias. Enrique se había incorporado al Ejército Rebelde en la Sierra Maestra cuando aún no había cumplido quince años de edad. Luego participó en la invasión a Las Villas formando parte de la Columna 8 “Ciro Redondo” bajo el mando del Comandante Guevara. Fue gravemente herido en el combate de La Federal





en la provincia de Camagüey y cuando terminó la guerra aún no estaba totalmente recuperado de las heridas recibidas en aquella oportunidad.

El autor de *Los Descamisados* no tuvo buena estrella a raíz del triunfo revolucionario, y muy pocos días después del 1ro. de enero de 1959 sufrió un accidente automovilístico que lo mantuvo hospitalizado durante varios meses. Cuando logró salir del hospital se dirigió a mí para solicitarme trabajar en Industrialización. Dio la casualidad que se necesitaba un compañero en la Sección de Compras del Departamento y considerando que Enrique podía desempeñar el cargo sin dificultad, decidí nombrarlo inmediatamente, sin consultar para nada al Che. Debo hacer constar que en ningún momento influyó en mí el gran afecto que siempre he sentido por Enrique. Simplemente consideré que era necesario allí y tomé la decisión de nombrarlo. Pocos días después invité a mi amigo para que me acompañara a un despacho que debía tener con el Che en el Banco Nacional, y aunque con ciertas reticencias, finalmente, Enrique me acompañó al encuentro con nuestro jefe. Ninguno de los dos podíamos imaginar lo que nos esperaba en aquella “infausta” madrugada.

Cuando el Che vio a Enrique, de inmediato, preguntó qué estaba haciendo, y cuando le informó que estaba trabajando conmigo en el Departamento, arremetió contra los dos. Con Enrique, porque según él debía estar estudiando en la Universidad, y contra mí, por haberlo nombrado sin consultárselo. Casi no me dejó explicarle mi decisión, y a Enrique le ordenó prepararse inmediatamente para el ingreso a los estudios. Nos marchamos de allí, entre apaleados y confundidos. Esa noche no dormí y al día siguiente le pedí una entrevista. Ese fue mi segundo gran error. Apenas empecé a explicarle el asunto, me “acusó” de dedicarme a “mal educar”, según él, a mi amigo, en lugar de estimularlo a estudiar. No hubo arreglos posibles y a los pocos días ya Enrique estaba matriculado en la Universidad de La Habana, en la Carrera de Administración Pública.

Allí no terminaron los incidentes en que me vi envuelto en el caso de “Enriquito”. Un año después fue llamado para reintegrarse de nuevo a las Fuerzas Armadas y se le envió a un curso en Checoslovaquia. A su regreso, totalmente recuperado y ascendido a capitán, compartimos en mi casa el feliz regreso, entre anécdotas y rones. Ya de madrugada le insistí a Enrique que me acompañara a un trabajo voluntario al amanecer de ese día. Allí estaríamos con el Che en el corte de caña. Enrique se negó rotundamente, ante la expectativa de otro “encontronazo” con *el argentino*, como él lo llamaba. Después de persistente insistencia decidió acompañarme, previo el compromiso de que cortaríamos caña bien alejados del lugar donde el Che estuviera cortando.

Después de muy pocas horas de descanso, salimos a cumplir nuestro “deber social”. Llegamos al corte de caña y comenzamos, soñolientos, nuestra ruda labor, casi a un kilómetro de distancia de donde se encontraba el Che. Al mediodía estábamos agotados y nos tiramos debajo de un gran





arbusto a descansar unos minutos. Nos quedamos dormidos. En un momento dado sentimos que nos golpeaban por los pies. Al despertar, sorprendidos, nos encontramos con el Che, que con muy malas pulgas nos increpaba por estar durmiendo plácidamente en medio del corte. Cuando Enrique se puso de pie y lo saludó militarmente, el Che le soltó una de sus acostumbradas “bromas hirientes”: «¡Hola, Capitán! ¡Qué bueno es tener padrinos para que lo asciendan a uno de grados!» Enrique perdió la compostura y le contestó: «Claro, comandante, el ascenso es por lo cobarde que me porté en la guerra.» Al Che le llegó el golpe, y entonces se acercó a “Enriquito” y le dio un fuerte abrazo. Años después se confirmaría la estimación, que “a su manera”, el Che siempre le tuvo a Enrique. Cuando se preparaba para Bolivia, en una de las conversaciones que tuvimos, me dijo: «Sabes que pienso llevarme a Enriquito para Bolivia, será un poco más adelante, si Fidel lo aprueba te irás tú con él.» Dada la forma en que se desarrollaron los hechos posteriores en Bolivia, el “más adelante” no se propició y los dos nos quedamos en Cuba.

#### **INDUSTRIALIZACIÓN: FRASE SONORA CON AIRE MAJESTUOSO**

El año 1959 transcurría sin descanso alguno para los líderes revolucionarios. Si agotadora había sido la lucha armada contra la tiranía en montañas y ciudades, el primer año de la liberación representó una batalla sin tregua para reorganizar el país, aplicar la justicia revolucionaria y responder desde los inicios a las agresiones enemigas. La obra económica y social de la Revolución se vio interrumpida constantemente por los sabotajes y otras acciones contrarrevolucionarias. Era la época en que Fidel tenía que dedicar la mayor parte de su tiempo a su labor de orientación sistemática al pueblo. Los que vivimos aquella etapa inolvidable de nuestra Revolución lo recordamos frente a las cámaras de la televisión, semana por semana, cumpliendo su labor educativa y esclarecedora de cara a los ataques enemigos, alternando el combate político con las acciones de transformación social que había jurado cumplir en el Programa del Moncada.

Con esas primeras ideas comenzamos las presuntuosas tareas de nuestro Departamento de Industrialización, con amplias oficinas sin terminar y una plantilla de personal integrada por el Che, su escolta personal, más cuatro o cinco colaboradores que recién se habían incorporado al Departamento. A manera de ayuda, su esposa, Aleida March, colaboraba con nosotros en aquellos primeros días. Muy rápidamente y dependiendo en forma casi absoluta de las nuevas ideas que el Che iba desarrollando se comenzó a elaborar la organización inicial de las oficinas. Colectivamente y sin tener muy claro el horizonte de trabajo, definimos una estructura organizativa compuesta por las siguientes secciones: Administración, Contabilidad, Compras, Ventas, Jurídica, Personal, Supervisión (con inspección y



auditoría), e inmediatamente después una sección de Inventores e Innovadores. Algunas secciones como Compras y Ventas no tenían en aquel momento una sólida justificación, pero tan sólo al correr los días, se hicieron imprescindibles al tener que responder a los requerimientos de las primeras fábricas intervenidas por disposición del gobierno y que pasaron a ser atendidas por el Departamento. La Sección de Inventores e Innovadores tuvo un origen peculiar. Durante muchos años existían en Cuba miles de personas preocupadas por el desarrollo económico que contaban con novedosas ideas tecnológicas que querían poner a disposición de su país, sin que mediara en la mayoría de los casos el menor interés personal. Estas personas tocaban a las puertas de los ministerios y otras instituciones o empresas, buscando apoyo para sus iniciativas, sin encontrar un oído receptivo para sus proyectos.

Al anunciarse la creación del Departamento de Industrialización, comenzaron a llegar de inmediato decenas de inventores e innovadores solicitando que se evaluaran sus iniciativas. El arribo masivo de aquellos creó un problema organizativo al cual hubo que buscarle urgente solución. Así surgió la necesidad de crear una sección encargada de atender las invenciones e innovaciones. Un toque de velada comicidad matizaba el arribo de aquellos curiosos visitantes. Aparecían a montones formando un abanico de las más diversas especialidades y niveles de calificación. Entre ellos había ingenieros, técnicos de mediana calificación o personas de muy bajo nivel cultural pero de asombrosa inteligencia, a quienes se les habían ocurrido las ideas más ingeniosas que nadie pudiera imaginar. La mayoría de ellos se aparecían con prototipos o maquetas en miniatura que despertaban la curiosidad de cualquier niño o del adulto más indiferente. Llegó un momento en que el despliegue de aquellos “artefactos” alcanzó tal número, que fue necesario improvisar una exposición dentro del mismo Departamento para dar cabida a las curiosas invenciones. El surtido resultaba muy amplio: aviones espectaculares para “equipar” a nuestras nacientes Fuerzas Armadas Revolucionarias, máquinas alzadoras y cortadoras de caña de azúcar, compresores para aire acondicionado, centros de acopio para recolección de la caña y hasta una “jurásica” maquinaria para aprovechar las corrientes marinas con vistas a la generación de electricidad. El imaginario popular no tenía límites, pero tampoco el derroche de talentos no desarrollados profesionalmente por ausencia de la más mínima oportunidad de capacitación técnica. La exposición de marras sirvió también para la ocasional distracción nocturna de los que trabajábamos en el Departamento. Muchas noches nos aglomerábamos frente a la exposición para disfrutar de aquellos diminutos aparatos. No faltaron los que volviendo a sus tiempos infantiles se ponían a jugar en el piso con pequeños automóviles o diminutas locomotoras de cuerda.

El Che nunca dejó de preocuparse y atender con refinada atención aquel movimiento de inventores e innovadores. Varias veces se entrevistó con los autores que presentaban los proyectos más prometedores. Nadie



podía imaginarse en aquel entonces que ese movimiento se convertiría, con el correr de los años, en una fuerza organizada que permitió dar solución a innumerables problemas técnicos que tuvimos que afrontar en la industria del país después de su nacionalización. De la evaluación de aquellos proyectos, aparentemente soñadores en algunos casos, surgieron muy pronto grandes soluciones tecnológicas para el desarrollo agrícola e industrial de Cuba; entre otros, la producción masiva de las cortadoras y alzadoras de caña, proyecto este al que el Che le dio la más esmerada atención personal. Más tarde, de allí surgieron los centros de acopio para la industria azucarera y otras importantes producciones de la industria mecánica. El movimiento de inventores e innovadores abarcó todo el país y su pujanza perdurable ha llegado hasta hoy en parejo crecimiento con el desarrollo científico-técnico alcanzado en los años de Revolución, representando ahorros millonarios por la vía de sustitución de importaciones o la producción nacional de las más diversas maquinarias, equipos, piezas de repuesto y otros productos para los distintos sectores de la economía, incluidos el sector científico y la salud pública del país.

Sobre las peripecias de aquellos días en que soñábamos con la industrialización del país, el Che escribiría poco tiempo después:

*La industrialización del país, es una frase sonora con cierto aire majestuoso de algo lejano, de grandes países capitalistas, quizás con ruido de grandes fábricas con martillos machacando metales, de hornos enormes que vuelcan su metal fundido, de empresas químicas monumentales, rodeadas todas por la aureola misteriosa de lo inalcanzable; sin embargo, la industrialización es un proceso normal en la historia económica de los pueblos, que es en definitiva la historia misma... es nuestra tarea liberarnos, y para ello tenemos que crear en el país la mayor cantidad de artículos de consumo, ya sean alimentos, vestidos o enseres de todo tipo y también las materias primas necesarias para elaborar dichos productos. Naturalmente, en este mundo interrelacionado, la industrialización tiene que producirse en lucha contra los grandes capitales extranjeros que logran sus ganancias de nuestra situación de subdesarrollo y semicolonialismo.*

Pero estas ideas tendrían que precisarse en metas concretas a partir del conocimiento, lo más detallado posible, de las necesidades y posibilidades del país, para llevarlas a cabo con el mayor realismo posible. Una de las primeras tareas que se impuso el Che fue la de estudiar las condiciones de la economía cubana y su posición en 1959, en el concierto económico latinoamericano, atendiendo a su dependencia de los Estados Unidos de América. Pero también, la primera dificultad que se presentaba era cómo llevar a cabo esos estudios, que no podía ser la obra de una sola persona, y, por otra parte, no se contaba con el personal especializado suficiente para realizarlos. De los pocos economistas cubanos que existían, casi todos gra-



graduados en universidades norteamericanas, la mayoría había tomado, como buenos lacayos, el camino hacia donde se habían formado. Fue entonces que el Che inició una urgente búsqueda de economistas en otros países latinoamericanos, que estuvieran dispuestos a colaborar en el proyecto revolucionario. La respuesta llegó fundamentalmente de Chile, donde un grupo de jóvenes graduados en universidades de ese país, algunos de ellos militantes del Partido Comunista, y otros que sin serlo, simpatizaban con Cuba, arribaron a la Isla para prestar su más decidida colaboración. A ellos se sumaron otros de México, Argentina, Ecuador y otros países.

Entre los economistas chilenos más descolantes por su preparación, inteligencia, modestia y dedicación a la obra revolucionaria se encontraba Jaime Barrios, quien colaboró estrechamente con el Che en el Departamento de Industrialización primero, luego en el Banco Nacional de Cuba y en la Junta Central de Planificación. Años más tarde, Barrios retornaría a su país y al triunfar el Gobierno de la Unidad Popular ocupó importantes cargos en el Estado chileno. Finalmente fue vilmente asesinado por las tropas pinochetistas, al ser tomado prisionero en el Palacio de la Moneda, lugar donde fungía como asesor del heroico presidente Salvador Allende.

Este grupo de especialistas, junto a algunos técnicos cubanos seleccionados por el Jefe del Departamento, empezaron los estudios iniciales de la economía cubana y las proyecciones del futuro desarrollo industrial del país. A través de tanteos sucesivos y largos análisis realizados conjuntamente con el Che se fue conformando aquel diagnóstico junto a las proyecciones a corto y mediano plazo para el sector.

A pocos meses de comenzada aquella laboriosa tarea, el 26 de octubre de 1959, el Comandante Guevara es designado por el Consejo de Ministros, presidente del Banco Nacional de Cuba y desde allí continuaría orientando todo el trabajo del Departamento de Industrialización. Su nombramiento en el nuevo cargo sólo significó que, a partir de entonces las largas jornadas de discusión nocturna se realizaban en la mayoría de las ocasiones en las oficinas del Banco. Sobre esa designación se destapó una espectacular propaganda contrarrevolucionaria. Sobre el particular, Fidel declaraba el 15 de diciembre en una Plenaria Azucarera en el Palacio de los Trabajadores:

“...yo sé lo que consume la familia humilde, y para eso tenemos las estadísticas y cuando llegue la hora de restringir, para eso tenemos al Che en el Banco Nacional, ¿quiénes fueron los que se preocuparon cuando designamos al Che Presidente del Banco Nacional? Seguramente no fueron los guajiros, los obreros azucareros ni los humildes. Quienes se preocuparon, se pusieron a hacer campañitas contra el Che, se pusieron a calumniar al Che, se pusieron a tergiversar el pensamiento del Che, se pusieron a restarle los méritos extraordinarios que tiene, se pusieron a convertir al Che en un fantasma y después que lo convirtieron en un fantasma, resulta que no era un fantasma para el pueblo, era un fantasma para ellos y cuando



designamos al Che se llevaron un gran susto, se asustaron con el mismo fantasma que ellos habían creado. Primero lo hicieron fantasma y después se asustaron y claro hubo quienes se fueron al otro día a sacar los papeles del Banco... si tuvieran un poco más de sentido común estuvieran durmiendo tranquilos, que nosotros los papeles no se los vamos a tocar, al contrario, al defender nuestra economía, al defender nuestra reserva, estamos garantizando el valor de los papeles y el Che fue allí precisamente a fortalecer nuestro esfuerzo para defender nuestra economía y defender nuestra reserva... el Che, para que nadie se llame a engaño, el Che no está ahí para hacer ninguna barbaridad. El Che está ahí igual que cuando lo mandamos a Las Villas a impedir que pasaran las tropas enemigas hacia Oriente, lo he mandado al Banco Nacional a impedir que se vayan las divisas, y para que el parque que tenemos en divisas, pues se invierta correctamente.”

Mientras el Che seguía diariamente todo el trabajo del Departamento de Industrialización desde el Banco Nacional, se producían cambios trascendentales en la vida económica del país, y en la Revolución en su conjunto como respuesta a las agresiones del gobierno de los Estados Unidos. Los estudios llevados a cabo por los economistas mencionados anteriormente, marchaban aceleradamente delineando los rasgos más generales de la economía cubana como base elemental para la proyección del desarrollo industrial. Los resultados traían a la luz con bastante aproximación, la realidad que se había heredado después de cincuenta y ocho años de seudorrepublica neocolonial.

Dentro de la turbulencia de los cambios, y dedicados a las tareas organizativas del Departamento observábamos una situación peculiar: el Departamento de Industrialización no contaba con ninguna industria bajo su dirección. Fue entonces que, al darse a conocer oficialmente la creación del Departamento, se crearon las condiciones para contar con ellas, siendo el caso que la primera “adquisición” fuera precisamente una industria privada.

Un pequeño industrial llamado Segismundo Pons se acercó al Departamento con el interés de negociar un esquema de empresa mixta con el Estado. Esta variante de propiedad se había considerado factible por el Gobierno Revolucionario en esa primera etapa como una vía para la industrialización del país. En realidad, la fábrica de Pons fue la única estudiada para entrar en ese esquema, ya que la alternativa de empresa mixta fue desechada inmediatamente, al surgir tres modalidades nuevas de industrias que engrosarían a partir de entonces el inventario de fábricas bajo la dirección del Departamento. Las modalidades en cuestión surgían bajo las figuras legales siguientes: industrias recuperadas, industrias intervenidas e industrias nacionalizadas. Las primeras provenían del Ministerio de Bienes Malversados, organismo creado para recuperar propiedades que habían sido abandonadas por testaferros o personeros de la tiranía Batistiana en la estampida



que se produjo al caer el régimen, o, posteriormente, cuando sus dueños se convencieron que tenían que responder ante los tribunales revolucionarios por la obtención de bienes mal habidos. Las intervenidas eran fábricas, talleres u otras instalaciones en las que surgieron conflictos laborales por diversas razones; no pago de los salarios por parte de sus dueños, interrupciones en la producción por no suministro de materias primas u otros productos por decisión expresa de sus propietarios y la desviación de los recursos financieros necesarios para otros fines personales. Por último, las industrias nacionalizadas correspondían a aquellas que desde el punto vista jurídico estaban comprendidas en la Ley de Nacionalización promulgada inmediatamente y que de hecho cambiaba el *status* anterior de las propiedades recuperadas o intervenidas.

La segunda fábrica adscrita al Departamento de Industrialización fue un pequeño taller productor de azulejos para la construcción y que tan sólo contaba con veinte trabajadores. Su dueño pertenecía a los cuerpos represivos de la tiranía y tomó el camino del Norte tan pronto triunfó la Revolución, no dejó un centavo para el pago de los salarios de los obreros ni activos realizables para continuar la producción. La tercera fábrica fue la antigua American Steel, hoy Cubana de Acero. Esta planta de la industria mecánica había sido cerrada varios años atrás por sus dueños, que se habían marchado del país dejando a cientos de trabajadores desplazados sin recurso alguno para su sustento y el de sus familias. Por las características de la instalación y su capacidad instalada, el Che vislumbró la posibilidad de su rehabilitación y puesta en marcha en el más breve plazo posible, visitó en varias ocasiones la planta y tuvo encuentros con sus dirigentes sindicales y trabajadores para organizar todo el trabajo de rehabilitación. De inmediato se nombró un interventor en la industria y se hicieron los cálculos necesarios de los recursos materiales y financieros para la producción.

Al contar en ese momento con tres industrias adscritas al Departamento, ya considerábamos a nuestra organización como algo muy importante desde el punto de vista “productivo”, pero surgió una primera complicación de gravedad: no contábamos con un centavo en el presupuesto del Departamento para financiar los suministros, las inversiones y los demás gastos de nuestras flamantes empresas administradas por el Estado. La única que mantenía cierta liquidez para continuar su producción era Plásticos Pons, las demás eran la máxima expresión de la ruina económica, sin otra solución que la del financiamiento estatal. El Che y sus “asesores” se rompieron la cabeza analizando cómo resolver el problema, hasta que finalmente el Comandante Guevara se decidió por la única alternativa posible en aquellos momentos, que no era otra que la de solicitarle a Fidel como Presidente del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), que le hiciera un préstamo al Departamento de Industrialización para la arrancada de sus maltrechas fábricas. Hecha la solicitud, fui inmediatamente encargado por el Che para recibir nuestro ansiado cheque, que por ser procedente de los



fondos dedicados a la reforma agraria, debíamos reintegrar en su momento con la más absoluta seriedad.

La entrega personal del cheque por parte del Jefe de la Revolución le imprimió un sello adicional de formalidad a la transacción, y por supuesto adquirimos un primer compromiso en el pasivo de nuestra contabilidad que no podíamos dejar de liquidar oportunamente, con el fin de que nuestro acreedor mantuviera la confianza suficiente ante la eventualidad de futuras solicitudes por parte del Che. Recuerdo que el Presidente del INRA firmó aquel cheque con todo el celo y la suspicacia de un buen administrador del dinero del Estado. De inmediato comenzamos a girar contra aquellos fondos, que veíamos como caídos del cielo para cumplir con no pocos compromisos de pago. Así empezaron nuestras primeras operaciones financieras de cierta envergadura. Poco tiempo después, nuestras tres fábricas iniciaban su producción realizando sus productos con la mayor facilidad, dando respuesta a la creciente demanda de estos.

El Che trabajaba día y noche siguiendo el ejemplo de su jefe y acompañándolo en el combate. Sus convicciones revolucionarias y la firmeza de sus principios se abrían paso cada día en acciones multiplicadoras, gracias a su reconocida inteligencia y a su capacidad de trabajo y sacrificio inmensurables. A cada acción agresiva del imperialismo y la contrarrevolución se respondía con nuevas leyes revolucionarias. Desde su puesto como Presidente del Banco Nacional hacía conocer al pueblo la postura del Gobierno Revolucionario ante cada agresión:

*Nuestra única respuesta debe ser la respuesta revolucionaria que se dio el 26 de octubre de 1959; contra avionetas que violen el territorio nacional, la Ley de Minas y la Ley de Petróleo; contra nuevas agresiones nuevas leyes; contra nuevas amenazas, más aportes del ahorro popular para industrialización, más trabajo para construir la potencia que buscamos; la potencia pacífica que nos permita salir en América como nación productora y trabajadora o la potencia guerrera que nos permita defender nuestro territorio y mantener nuestro sitio de vanguardia de la libertad de América.*

Como en la guerra, el Che luchaba por defender cada flanco en la avasalladora batalla por la defensa del país. En la medida en que profundizaba en los sucios manejos económicos del gobierno recién derrotado, descubría nuevas artimañas dentro del entorno corruptivo que había vivido el país durante las casi seis décadas de seudorrepública.

El Che denunciaba la escandalosa situación imperante. Entre los muchos casos revelados por él en aquellos momentos estaba la ley que otorgó la concesión a la Moa Bay Mining Company y a la Nicaro Nickel Company, la cual fue redactada en la embajada de los Estados Unidos y enviada al gobierno cubano para su sanción. Era una muestra más de la mentalidad de los funcionarios del gobierno anterior. La inversión en las dos





concesiones otorgadas alcanzaba un monto de 180 millones de dólares para dar trabajo a unos 3 000 obreros. El Che argumentaba que con esa cantidad de dinero invertido en la reforma agraria se podía dar trabajo a 100 000 campesinos.

Cuba había seguido el mismo patrón de dependencia de los demás países de América Latina. Desde el Banco Nacional, el Che había comenzado a compenetrarse con la información procedente de esos países y a conocer más a fondo las ataduras financieras a que estaban sometidos. En esa oportunidad sacaba a la luz el esquema organizativo del Banco Interamericano de Desarrollo y fijaba la posición de Cuba frente a esa institución. El montaje financiero de ese Banco había sido diseñado de tal forma que quien tuviera más acciones, dirigía su política, y como los Estados Unidos poseían el 60 % de las acciones, se encontraba con derecho para dictar la política del Banco. De igual forma, los países que formaban parte de la institución tenían que aceptar que sus inversiones fueran orientadas a empresas norteamericanas. Tales condiciones resultaban inaceptables para el Gobierno Revolucionario y en atención a ello el Che reafirmaba que nuestro país asumiría solamente el papel de observador en esa organización, negándose rotundamente a formar parte de ella.

Los distintos medios de información se hacían eco de la situación reinante. La prensa amarilla de la época utilizaba todas las armas a su alcance para interrogar de forma inquisitiva a los líderes revolucionarios, tratando de encontrar definiciones en función de sus mezquinos intereses. Por esos días, un periodista le preguntó al Che si los fondos recaudados por los aportes de los obreros con el 4 % de su salario para la industrialización, serían administrados por el Estado o por la empresa privada. La respuesta del Che no se hizo esperar:

*No podemos hacerle eso nunca a los obreros. ¿Quitarles el dinero para dárselo a los patronos? Y afirmaba: el capital es trabajo acumulado, 30 o 40 millones de trabajo acumulado por los obreros cubanos. Seríamos traidores a nuestros principios revolucionarios. Ese dinero será para establecer industrias estatales y los obreros tendrán voz y voto en los consejos directivos.*

Acerca de los malos manejos en el Comercio Exterior, el Che informaba sobre el mal uso que estaban haciendo los industriales privados de los fondos de importación encareciendo los precios a la población. Dejó bien claro que la Revolución acabaría con esos males; y si por medios persuasivos los industriales no acataban las disposiciones del gobierno, se daría fin a los sabotajes, instaurando el monopolio del Comercio Exterior. Sería necesario ir al importador único para conocer directamente los verdaderos precios de importación, única forma para poner fin a la especulación contra el pueblo.





## II. La nacionalización: nuevas armas

El 13 de octubre de 1960 y en respuesta a nuevas agresiones norteamericanas, el Gobierno Revolucionario respondía con nuevas medidas. Mediante la Ley 890 de ese año se nacionalizaban las empresas industriales y comerciales, incluidos los ingenios azucareros, que pasarían a ser dirigidas por el Departamento de Industrialización. El acuerdo del Consejo de Ministros sobre la nacionalización se había tomado en horas de la madrugada. El Che me llamó telefónicamente desde el Palacio Presidencial instruyéndome de parte del Primer Ministro que buscara los administradores necesarios que debían hacerse cargo de las industrias al día siguiente. Esa fue la orden y había que cumplirla sin el menor reparo. Una vez reunidos todos los compañeros que nos encontrábamos trabajando en el Departamento, analizamos todas las variantes posibles para dar solución a la compleja e imprevista tarea. Luego recibimos otra llamada telefónica con una decisión que resolvería el problema. En aquellos momentos teníamos concentrados cerca de 200 jóvenes que estaban en proceso de preparación acelerada para enviarlos a un lugar de la Sierra Maestra llamado Minas del Frío donde pasaban un curso para maestros. Estos jóvenes estaban comprendidos entre las edades de 15 a 20 años y en su mayoría tenían un nivel de escolaridad de sexto grado. Además de estos jóvenes contábamos con una pequeña reserva de oficiales del Ejército Rebelde que se estaban formando para futuros administradores de fábricas. Su nivel escolar era similar al de los maestros de Minas del Frío. La decisión de Fidel fue nombrarlos al frente de las nuevas fábricas y así nos lo informó el Che inmediatamente. El nombramiento sería con carácter provisional, de tal forma que tan pronto se encontraran los administradores definitivos, los



jóvenes de Minas del Frío debían regresar a su importante misión original. Fidel decidió reunirse con los maestros casi al amanecer del mismo día de su nombramiento.

Pasadas cuatro décadas desde el triunfo de la Revolución, hemos acumulado innumerables recuerdos sobre hechos singulares que discurrieron en distintos escenarios de nuestro país. Ciertos acontecimientos se nos presentan envueltos por imágenes imborrables para los que hemos vivido este excepcional proceso histórico. Aquella reunión con los maestros voluntarios, en una madrugada llena de algarabía, la recuerdo como una de las emociones más perdurables de aquellos primeros años de Revolución. Los rostros soñolientos de aquellos adolescentes, llenos de energía y entusiasmo juvenil, confirmaban el acierto de las medidas revolucionarias y la decisión de todos para cumplir cualquier misión que se les encomendara en aquellos momentos. En la medida en que Fidel les explicaba las tareas que tenían que asumir y la firmeza y seguridad con que debían llevarlas a cabo, los gritos de aprobación retumbaban en el amanecer. La expropiación masiva de cientos de industrias, incluidos los centrales azucareros, así como el nombramiento de aquellos adolescentes al frente de ellas, constituyó, a nuestro entender, una de las decisiones más audaces por parte del Gobierno Revolucionario en aquellos momentos y uno de los golpes más demoledores a las agresiones norteamericanas y a la reacción contrarrevolucionaria dentro del país. Si se hubiese esperado conservadoramente a tener administradores profesionales para ocupar las industrias, nadie podría predecir cuál hubiera sido la reacción de los norteamericanos, que a no dudar fueron sorprendidos por las medidas revolucionarias aplicadas en respuesta a sus agresiones.

El encuentro con los nuevos administradores terminó con el tronido de los aplausos y la indicación de estar listos a las nueve de la mañana del día siguiente para presentarse en el Departamento de Industrialización a recibir sus nombramientos. Ese acto jurídico también tuvo sus excentricidades. Al tratarse de cientos de administradores y contar tan sólo con cuatro o cinco horas para preparar las resoluciones correspondientes, se optó por elaborar una “resolución tipo”, dejando en blanco el espacio para poner el nombre de la fábrica y del administrador en cuestión. La resolución original fue reproducida por el anacrónico sistema de “ditto”, y a la hora fijada, mediante acto formal, se fueron llenando aquellos documentos; cada administrador, formado en “fila india”, fue recibiendo su nombramiento. Junto a la resolución mencionada y por acción conjunta del contador y los abogados del Departamento, se preparó una escueta instrucción donde se especificaban las medidas fundamentales que debían tomarse al ocupar las industrias expropiadas. Entre esas medidas estaba el ofrecer el trato más considerado y respetuoso posible a los dueños de las fábricas o a sus representantes, el arqueo inmediato de los fondos en efectivo en el momento de la intervención, la información a los trabajadores sobre la naciente



administración y la permanencia constante del nuevo administrador en el lugar designado hasta recibir nuevas instrucciones.

Precisamente el día del nombramiento de esos administradores sucedió un hecho que quedaría para la historia como una de las tantas cosas originales de la Revolución en aquellos tiempos.

Algunas veces, el Che recibía algunas personalidades que estaban interesadas en conocer detalles sobre la industrialización del país u otras informaciones relacionadas con la administración de las industrias y en ciertas ocasiones me llamaba para que yo las atendiera.

Ese fue el caso del filósofo francés Jean-Paul Sartre y su esposa Simone de Beauvoir que se encontraban en La Habana. El Che se había entrevistado con ellos y me llamó para que yo los recibiera en el Departamento de Industrialización. Estaban interesados en el proceso de nacionalización que se estaba llevando a cabo en esos momentos. Sucedió que el mismo día que yo los había citado en mi oficina estábamos enfrascados en el nombramiento de los jóvenes que recién habían sido designados para ocupar la administración de las fábricas que se acababan de nacionalizar.

La famosa pareja francesa llegó con varios minutos de anticipación y me vi prácticamente obligado a invitarlos al acto de nombramiento, ante la imposibilidad de dilatar aquella actividad o hacerlos esperar. Ambos aceptaron gustosos, además de mostrarse muy interesados. Mientras yo les hacía entrega de la Resolución de nombramiento a aquellos jóvenes de entre quince y veinte años, observaba que Sartre y su compañera no ocultaban para nada su asombro. Al terminar nuestra acelerada designación los invité a pasar a mi oficina y les pregunté qué les parecían los nuevos administradores revolucionarios. El profesor francés abrió desmesuradamente sus ojos estrábicos y exclamó: «¡Esto es una locura, son unos adolescentes!»

Inmediatamente después, nuestros administradores se desplegaron disciplinadamente para tomar posesión de sus respectivos cargos. A la mañana siguiente organizamos varios grupos de funcionarios del mismo Departamento para visitar las distintas fábricas y verificar el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los nuevos administradores. En honor a la verdad histórica, no hubo que lamentar ningún incidente y todo salió tal como se había organizado inicialmente. Poco después se fueron sustituyendo aquellos jóvenes por compañeros con un poco de más experiencia, pero se dio el caso que varios de ellos se quedaron en sus cargos, dada la evidente efectividad con que asumieron sus responsabilidades, no obstante su extrema juventud. Con el correr del tiempo, la mayoría de aquellos jóvenes adquirieron una sólida preparación profesional y desempeñaron altos cargos en la administración revolucionaria o en el campo de la docencia; incluso, a nivel universitario.

Aquella expropiación masiva de numerosas industrias se convirtió en un complejo problema organizativo para el Departamento de Industrialización. Los nuevos administradores hacían filas hasta altas horas de la madru-



gada para despachar con el Che u otros compañeros del Departamento con el fin de evacuar consultas o buscar solución a innumerables problemas que se presentaban día a día en sus respectivas fábricas. Fue así que mediante diferentes estudios y discusiones se arribó a un nuevo esquema para dirigir las industrias a cargo del Departamento. Surgieron de esta forma los Consolidados Industriales. Esta modalidad tenía mucho que ver con los estudios que venía llevando a cabo el Che acerca de la organización del Estado y, en particular, sobre el modelo a adoptar para dirigir las empresas de propiedad estatal. Entre otras experiencias utilizadas estaba la de los grandes consorcios capitalistas, que como ya se ha dicho, empleaban modernas técnicas de dirección para administrar sus empresas en Cuba. Un consolidado industrial estaba constituido por una agrupación de fábricas con procesos de producción similares.

A modo de ejemplo pueden citarse consolidados como los de la rama textil y de las confecciones, Consolidado de la Industria del Papel, del Azúcar y otros. Esta estructura organizativa creaba un nivel intermedio entre las fábricas y el Departamento de Industrialización con un Director de Consolidado al frente, que a partir de entonces era el que despachaba con el Che o con los demás dirigentes del Departamento, facilitando de esta forma el flujo de información, la toma de decisiones y todas las demás labores de la gestión administrativa. Puede afirmarse que con esta nueva organización, el Departamento de Industrialización alcanzó su mayoría de edad como preludio para la futura organización del Ministerio de Industrias. Aun así, estaba de por medio un inaplazable problema administrativo, al cual había que darle solución urgente y definitiva: el esquema financiero con que debían operar, tanto los consolidados como las distintas fábricas que los integraban. Y así surgió, por imperativo de la práctica, uno de los elementos centrales del Sistema Presupuestario de Financiamiento. Había fábricas que contaban con recursos financieros para su operación y otras que no presentaban igual situación. Incluso, había muchas industrias pequeñas que tenían una absoluta falta de liquidez.

En esos momentos, el Departamento de Industrialización ya contaba con cierto nivel organizativo que le permitía hacer frente a la administración de los consolidados que había creado. Sin embargo, fue necesario ampliar, por imperativo de las circunstancias, la Sección de Contabilidad, que se convirtió así, en la Sección de Finanzas, Contabilidad y Presupuestos. Una de las tareas de esa sección consistió en resolver los requerimientos financieros del propio Departamento de Industrialización y de las empresas que estaban bajo su dirección.

El problema se presentó por la forma habitual en que las industrias pequeñas, así como las medianas, carecían de medios circulantes, como ya se explicó anteriormente. Por esta razón, los administradores de estas industrias tenían que dedicar buena parte de su tiempo a la búsqueda de recursos financieros para sus operaciones. Como resultado de esa búsqueda empe-



zaron a surgir transacciones bilaterales entre determinadas empresas, donde algunas de ellas accedieron a realizar préstamos a otras sin la debida autorización superior, estableciéndose por esa vía una tendencia que podía ser peligrosa para el mantenimiento del más estricto control de los fondos, que el Che exigía con el mayor rigor.

### **NACE EL SISTEMA PRESUPUESTARIO**

La expropiación de las industrias económicamente más fuertes o aquellas cuyos dueños no tuvieron tiempo de retirar su dinero, motivó una de las primeras decisiones de carácter práctico y que estaba a tono con las concepciones teóricas que el Che venía considerando acerca de la administración de las empresas estatales, que consistió en la centralización de los fondos en efectivo de todas las industrias, creándose un fondo común, al que se le denominó “Fondo Centralizado”, en el cual, de acuerdo con la Ley del Presupuesto recién dictada, todas las empresas depositaban sus ingresos, recibiendo del referido fondo, por medio del presupuesto, todos los recursos necesarios para el desenvolvimiento de sus actividades. Este fondo quedó bajo el control y administración del Departamento de Industrialización del Instituto Nacional de Reforma Agraria y bajo la custodia del Banco de Desarrollo Agrícola e Industrial, que ya en aquella fecha había sido nacionalizado. Esto eliminó el problema de la carencia de fondos de algunas de las industrias que por su tamaño, su falta de organización, la carencia de una buena contabilidad o la inexperiencia de sus administradores, no podían en esos momentos establecer relación de dependencia de sus gastos con sus ingresos y atender al principio de la rentabilidad, ya que la producción necesaria para satisfacer la demanda de la población requería de toda la atención de sus administradores. La centralización sirvió también de valiosa medida profiláctica para que los administradores tuvieran que responder, en una forma más exigente, por el uso de los fondos que utilizaban. No hay que olvidar que los acostumbrados “gastos de atención a clientes”, la competencia, el tratar de obtener ventajas en el presupuesto a título de empresa de alta rentabilidad, eran vicios aún prevalecientes en aquel entonces.

Las normas establecidas por el Sistema de Presupuesto para las industrias regulaban que los ingresos de las empresas estaban determinados por el valor de la producción fijado en los planes con precios al por mayor vigentes. Estos precios se mantenían en aquellos momentos con carácter de permanencia —a los efectos de la comparación de los resultados durante el período de planificación que tentativamente se había implantado— y servían para el cálculo de la rentabilidad interna de cada empresa. Los ingresos se realizaban en el tiempo más breve posible de acuerdo con la legislación existente, una vez entregados los productos, mediante convenios con las empresas estatales, bien fueran estas industriales o comerciales. Los ingresos realizados eran depositados automáticamente, a través de transferencias en cuentas bancarias, traspasando íntegra e inmediatamente el importe



depositado a la disponibilidad del Estado, no pudiendo, por tanto, la empresa girar contra la cuenta de ingresos depositados. Las empresas carecían, de esta manera, de fondos propios monetarios, realizando sus pagos por medio de órdenes de pago emitidas contra créditos bancarios, aprobados previamente para todo el período de planificación sobre la base de los planes de cada empresa, que periódicamente les eran autorizados y situados en agencias del Banco Nacional de Cuba. Los créditos asignados periódicamente a las empresas respondían estrictamente a los planes de abastecimiento, costos, salarios, inversiones, que expresaban en valor las normas técnicas contenidas en la metodología de los planes.

La empresa utilizaba los créditos concedidos, calculados con arreglo a su plan, según los iba necesitando y hasta el límite disponible. En caso de solicitud de créditos adicionales por parte de las empresas, los cuales pudieran originarse por incumplimiento de los planes o por sobrecumplimiento del plan de producción, estos recursos eran financiados por medio de reservas establecidas al efecto y bajo la responsabilidad del Departamento de Industrialización. Los impuestos, en los casos de seguir existiendo para las empresas estatales, tenían solamente carácter de costo adicional, lo cual reducía el margen de rentabilidad interna de la empresa, ya que al no retener esta ganancia alguna, no necesitaba ser gravada, puesto que la única finalidad del impuesto en esas condiciones era evitar la acumulación de fondos monetarios en las empresas. De esta forma, la empresa reembolsaba al Estado, por medio del traspaso íntegro de sus depósitos, el crédito consumido en medios circulantes; el valor traspasado al producto a través de la depreciación de los medios básicos; y también mediante este procedimiento aportaba en su totalidad al presupuesto nacional la rentabilidad realizada.

Por otra parte, no se requería del préstamo bancario con interés. El estímulo material a los trabajadores era establecido como política del Gobierno Revolucionario, quien determinaba las bases de cálculo a través de los organismos correspondientes, así como la cuantía y la forma de aplicarlo.

Los fundamentos político-económicos sobre los cuales se basaba el procedimiento para las relaciones entre el Estado y las empresas estatales era el siguiente: se mantenía, en principio, el carácter mercantil de la producción, lo cual hacía que los medios de producción que circulaban dentro de la esfera estatal y particularmente del sector industrial, acusaran marcadamente la diferencia entre la producción mercantil capitalista y la socialista, mostrando así los rasgos propios de la futura transformación de la mercancía en producto, ya que la proyección del Che era no mantener relaciones de compra-venta con empresas privadas ni directamente con la población, sino a través de empresas comerciales estatales.

Al entregar mediante convenio y de acuerdo con los planes los productos, y pasar estos de una empresa estatal a otra, no se efectuaba un cambio de propietario, seguían siendo propiedad del Estado socialista, sólo



cambiaba la empresa a disposición de la cual pasaban los productos. La expresión monetaria servía a las relaciones entre empresas estatales de equivalencia general de la producción, y como medida de valor, a los efectos de los cálculos, que se presentaban también en forma monetaria en los planes. El valor adicional creado por la fuerza de trabajo en la esfera productiva, tenía su realización efectiva en la circulación cuando pasaba de la esfera comercial estatal a la esfera comercial privada, ya fuera esta individual o cooperativa; o del comercio estatal a la población para su consumo. La rentabilidad, mostrada por los cálculos internos de cada empresa, no era otra cosa que la parte que a aquella le correspondía de la excedencia total, la cual se completaba y realizaba efectivamente cuando las mercancías dejaban de ser propiedad del Estado.

La rentabilidad de cada empresa dentro de la esfera de propiedad del Estado era el resultado del cálculo, que mostraba la relación de dependencia de los gastos respecto de los ingresos y servía para medir en forma de expresión monetaria, el régimen de economía de la empresa. En efecto, si la parte que corresponde a la empresa de la excedencia total es la diferencia entre los ingresos y los gastos, y una de estas dos magnitudes, los ingresos, permanecen inalterables a los efectos de la comparación de los planes; la única forma de lograr que aumente el resultado es mediante la reducción de la otra magnitud, los gastos. De esta forma, el ahorro de tiempo de trabajo era, en última instancia, lo que producía un aumento de la productividad. El costo socialista se medía por la inversión en trabajo. El carácter de propiedad colectiva de los medios de producción y el principio marxista de que es el trabajador el que abre crédito al capitalista y no a la inversa, fundamentaba la tesis del Che de la eliminación del interés para el financiamiento de la fuerza de trabajo.

La aplicación práctica del presupuesto en las empresas del Ministerio de Industrias y, por otra parte, la implantación del cálculo económico en las empresas de la agricultura y otros organismos, conllevaban lógicas dificultades desde el punto de vista conceptual para algunos cuadros de dirección, que con frecuencia tenían que escuchar la defensa de uno de los dos sistemas por parte de los promotores de estos. Por aquella época se elaboró un informe en el Departamento de Industrialización que, entre otras cosas, reflejaba la situación existente. El informe en cuestión expresaba:

Debido a que cada organismo ha dirigido la preparación de sus cuadros en el sentido que entendía desarrollarse su sistema financiero, nos encontramos con cierto estado de confusión que puede resumirse en los siguientes criterios principales:

1. Los que sabiendo poco de economía, contabilidad, finanzas y otras categorías, han aprendido algunas nociones teóricas del llamado "cálculo económico" y confunden éste con un sistema que adolece de fallas financieras que no responden al mejor control y la mayor efectividad.





2. Aquellos que siendo conocedores del marxismo-leninismo, no han estudiado a fondo la economía, contabilidad y finanzas y entienden que el llamado “cálculo económico” es una categoría incuestionable del socialismo y su no aplicación en forma generalizada e inmediata constituye una violación de las leyes económicas.
3. Aquellos que estando más distantes de los conocimientos marxista-leninistas, ven en el “cálculo económico” una continuación de categorías aprendidas en el capitalismo y que, por error, suponen esencialmente vigentes en el socialismo.
4. Aquellos que teniendo formación marxista-leninista y teniendo conocimientos de economía y finanzas ven en la forma de aplicación del “cálculo económico” en otros países socialistas la única forma aplicable en Cuba, y honestamente creen que es lo más beneficioso para nuestra economía; y sabiendo, por lo tanto, que categorías económicas tales como compra-venta mercantil, bienes propios, préstamos, intereses, impuesto, etc., son formales y no esenciales en la propiedad social, no han pensado aún en la existencia de un procedimiento que, sobre condiciones objetivas determinadas, permita destacar más el concepto formal de algunas de estas categorías económicas y eliminar otras por innecesarias.
5. Y por último, aquellos que pensamos y creemos que tomando en consideración las condiciones históricas, económicas, territoriales y culturales de nuestro país y la experiencia de estos primeros pasos de la Revolución, es posible instrumentar en Cuba un sistema financiero que dominando las leyes económicas y basándose en la organización técnica de la contabilidad y el control financiero, pueda constituir un efectivo resorte para el desarrollo económico social.

Nuestro planteamiento va dirigido, por supuesto, a estos dos últimos criterios, pero es evidentemente necesario tomar en consideración los demás para que se arribe a una real toma de conciencia acerca de la importancia, no sólo en el orden estrictamente financiero, sino también económico-social y político del mejor camino a seguir.

### **LA EXPERIENCIA CHINO-SOVIÉTICA**

Junto a estas consideraciones, el Che seguía su fatigosa búsqueda acerca de las experiencias económicas en la Unión Soviética y otros países socialistas y se había dado al estudio intensivo de todos los antecedentes acerca del quehacer económico de aquellos países. Entre otros aspectos conoció que las primeras concepciones teóricas acerca del cálculo económico surgieron en la Unión Soviética simultáneamente con su introducción. En este caso, los caminos para solucionar el problema de la dirección de las empresas socialistas no los señalaba la teoría, sino la práctica. Los problemas teóricos del cálculo económico comenzaron a ser elaborados sólo después de su implantación. En la elaboración de la teoría del cálculo eco-





nómico ejercieron una influencia determinante dos factores: primero, el desarrollo mismo del cálculo económico; y segundo, el estado de la teoría económica del socialismo. En su conjunto, el desarrollo de la teoría del cálculo económico había venido transcurriendo mediante un proceso complejo y contradictorio. En esencia, esto no era otra cosa que un proceso contradictorio de conocimiento del cálculo económico y de las múltiples categorías económicas interrelacionadas con él, tales como valor, precio, ganancia, mercado, plan, interés, etc. Evidentemente, para los soviéticos, el desarrollo de la teoría del cálculo económico era una importantísima parte integrante de la Economía Política del Socialismo.

El Che se convenció muy tempranamente de que los planteamientos leninistas sobre el cálculo económico habían sido formulados en una situación excepcionalmente compleja y difícil en la Unión Soviética y, por lo tanto, según él, no se les debía otorgar el atributo de perdurabilidad para todo el período de transición del socialismo, y mucho menos considerarlo como una categoría necesariamente generalizable para todos los países que emprendieran el proceso socialista.

En la misma Unión Soviética se había desarrollado una intensa polémica a partir del año 1920 acerca de la implantación o no del cálculo económico. De acuerdo con la concepción de algunos economistas, el mismo hecho del establecimiento de la propiedad social sobre los medios de producción era totalmente suficiente para sustituir la producción mercantil por la no mercantil. A diferencia de esto, otros se manifestaban partidarios del cálculo económico, pero no veían en ello, como en toda la Nueva Política Económica, otra cuestión que el retorno a la economía capitalista con la espontaneidad del mercado. Afirmaban que la Nueva Política Económica y el cálculo económico significaban el “deslizamiento automático con los pies en los frenos” del régimen económico del socialismo al capitalismo. En este problema esencial, estos economistas coincidían con los del primer grupo. Según este grupo, las empresas basadas en el cálculo económico, en esencia, se convertían en empresas capitalistas y les eran ajenos los intereses generales de la economía nacional, pues las relaciones entre ellas se efectuaban por medio de la compra-venta.

Una de las cuestiones fundamentales de la teoría del cálculo económico que se debatía con más intensidad en la década de 1920 a 1930, fue el problema de la correlación entre el plan y el cálculo económico, entre el plan y el valor. Para algunos economistas, el problema de la correlación entre el plan y el cálculo económico no significaba desatar la espontaneidad, equivalente a la del mercado capitalista.

A la par con el problema de la correlación entre el plan y el cálculo económico, en la década del 20 se le dedicaba gran atención a la cuestión de las diferencias entre el cálculo económico y el llamado cálculo comercial. Muchos afirmaban que el cálculo económico se diferenciaba profundamente del cálculo comercial. Este último, según ellos, constituía el desarrollo del



cálculo económico en aplicación a las condiciones de la economía mercantil capitalista. El cálculo comercial era no sólo la rentabilidad, no sólo la aspiración de evitar gastos superfluos innecesarios y no perder la posibilidad de ingresos; era la aspiración de actuar igual que la empresa capitalista; o sea, con el objetivo de obtener ganancias. Si en la empresa que funciona basada en el cálculo económico, la obtención de ganancias desempeña un papel secundario y sólo como resultado suplementario, para la empresa de tipo comercial la obtención de ganancias, por el contrario, es elevada al primer plano. Por consiguiente, el cálculo comercial es un principio económico particular dirigido a la obtención de ganancias, mientras que el cálculo económico no estaba necesariamente unido a la ganancia. Sin embargo, en 1923, cuando se crearon los *trusts* se les planteó la tarea de obtener ganancias; o sea, hizo su presencia el cálculo comercial tan criticado, por muchos, pocos años atrás.

Surgió entonces la afirmación de que el cálculo comercial se transformaría paulatinamente en económico. En ese mar de contradicciones aparecieron otros que afirmaban que en la economía soviética no existía, en forma pura, ni el cálculo comercial ni el económico, porque las empresas socialistas, aunque no se plantearan el objetivo de obtener ganancias, en la realidad práctica se veían obligadas a hacerlo. Llegó un momento en que se afirmó que era imposible delimitar con exactitud qué empresas de la industria soviética estaban basadas en el cálculo económico y cuáles en el comercial.

En la década del 30 se fortaleció el papel del cálculo económico y se hizo mucho énfasis en la independencia de las empresas y la responsabilidad única de sus directores, aunque en realidad durante toda esa época hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial fue muy débil la elaboración teórica y el debate sobre la materia. Obviamente, el interés hacia estas cuestiones volvió a manifestarse de nuevo sólo después de la guerra.

A principios de la década del 50 se empezó a generalizar, en ese país, el concepto del cálculo económico como una categoría económica del socialismo. Por supuesto que esta generalización estaba en contra de todos aquellos que consideraban el cálculo económico tan sólo como un elemento de política económica. En definitiva, la concepción del cálculo económico como una categoría del socialismo fue reproducida oficialmente, y aunque no tenía un basamento científico —tan sólo enunciaba unos postulados muy generales—, fue introducida en el primer texto de *Economía Política del Socialismo* editado en época de Stalin. Sin embargo, años después se volvió a la polémica sobre el tema. En 1958 se celebra la Conferencia Científica entre los Centros de Enseñanza Superior de la Unión Soviética sobre el cálculo económico, donde se confirmó que la elaboración teórica anterior había sido desarrollada de forma muy insuficiente. Sobre todo, se planteó con mucha fuerza la necesidad de una explicación científica del cálculo económico, estudiando este en el ámbito de las relaciones de producción socialista con todas sus particularidades y contradic-



ciones. O sea, prácticamente se volvía de nuevo a las discusiones del punto de partida, aunque con algunos elementos nuevos introducidos por la práctica de varios años de aplicación del sistema.

Hay que tener en cuenta que este cuestionamiento teórico sobre el cálculo económico se está desarrollando justo en el momento en que se produce el triunfo de la Revolución Cubana, y es conocido más tarde por el Che con todas las limitaciones lógicas derivadas de la distancia, el idioma y los escasos vínculos de intercambio teórico que existían con aquel país durante los dos primeros años de la Revolución. De todas formas, el conocimiento parcial acerca del quehacer económico en la Unión Soviética representaba un aviso de alerta importante para el Che, y un elemento a su favor en la polémica que comenzaba a desarrollarse sobre el modelo económico a seguir. Por lo menos, la convicción de que en los demás países socialistas no existía una teoría acabada sobre problema tan decisivo. Como se conoce, los demás países socialistas de Europa seguían el modelo soviético prácticamente sin variación alguna.

Además de las experiencias de los países socialistas de Europa, el Che seguía con atención el proceso de desarrollo de la revolución en la República Popular China. En este caso, la falta de información explícita y la barrera idiomática resultaban mayores que las señaladas con la Unión Soviética. La literatura económica procedente de China era muy escasa, y la poca información recibida llegaba fundamentalmente a través de las agencias cablegráficas y por los contactos diplomáticos normales con ese gran país. China presentaba características económicas muy particulares, con diferencias apreciables en relación con la URSS y otros países socialistas europeos.

Los años inmediatamente posteriores al triunfo de la Revolución China representaron una etapa trascendental en la historia de ese país asiático y estuvieron colmados de grandes transformaciones de índole política, económica, social y cultural, las cuales crearon las bases para el futuro desarrollo de China como un Estado socialista. Los cambios producidos por la dirigencia china con el objetivo de defender y preservar la revolución socialista, restablecer los procesos productivos y hacer los cambios en la estructura de la sociedad fueron objeto de amplias discusiones dentro del país.

Sin embargo, cualquier crítica acerca de los métodos adoptados en China según sus características propias, no podía ocultar la importancia de los cambios producidos para el desarrollo ulterior del país, ya que permitieron alcanzar relativa estabilidad económica inexistente antes de la victoria revolucionaria de 1949 y fortalecieron las posiciones del Estado y el Partido Comunista Chino de manera irrefutable.

Al proclamarse la República Popular China en octubre de 1949, la situación económica era desastrosa y resultaba evidente la necesidad de impulsar una rápida recuperación de la producción en todos los sectores



económicos. La dirección revolucionaria en ese país tuvo que enfrentarse no sólo a los grandes problemas heredados del pasado, sino a todas las dificultades inherentes a toda transformación revolucionaria, a la que se sumaron la reacción enemiga externa y la contrarrevolución interna decididas a impedir el avance de la revolución.

A diferencia de la mayoría de los países socialistas, China presentaba todos los rasgos de una sociedad basada en la explotación del trabajo agrícola con una distribución desigual de la tierra, típicos de un régimen precapitalista donde el 70 % de la población rural, compuesta por campesinos pobres, disponía sólo del 10 % de las tierras, mientras que los grandes terratenientes y campesinos ricos que constituían el 10 % de la población, poseían el 70 % de las tierras. Los campesinos medios representaban aproximadamente el 20 % de la población y poseían igual cantidad de tierras. El desarrollo industrial era insignificante, aunque la industria moderna había adquirido cierto auge en los años finales del siglo XIX, impulsada por capitales extranjeros, especialmente interesados en el desarrollo de la industria pesada en función de sus propios intereses. Japón fue uno de los países que invirtió capitales para el fomento de la minería y los ferrocarriles en China, con el fin de asegurarse los suministros necesarios para su desarrollo económico.

Dos guerras civiles entre 1925 y 1936, a las que se unió la guerra de resistencia contra Japón (1937-1945), empeoraron la situación económica, paralizando la mayoría de los procesos productivos y provocando notables descensos en los niveles de producción agrícola e industrial. Cuando la Revolución China llegó al poder se encontró con un país donde las fuerzas productivas estaban marcadas por el atraso, y predominaban las formas capitalistas en el campo con un gran aislamiento económico entre las distintas regiones. Por otra parte, la clase obrera era minoritaria y su madurez política, insuficiente; reinaban el analfabetismo, la incultura de la población, el hambre y las enfermedades. Ante esta situación, en septiembre de 1949, se elaboró el “Programa Común para el Desarrollo Económico del País”, que introducía grandes transformaciones encaminadas a fortalecer las posiciones revolucionarias y a implementar el período de recuperación económica que se prolongó hasta 1952.

Este primer modelo económico establecía que, en esa etapa, la economía china debía ser mixta e incluir el sector estatal socialista, el sector cooperativo, el sector capitalista estatal, el sector de propiedad individual de los campesinos y artesanos y el sector capitalista. Se planteó que la tarea fundamental del Partido y el Estado era impulsar el desarrollo estatal socialista como condición principal para las transformaciones en los demás sectores de la economía. Las medidas socialistas en ese período incluyeron la confiscación del capital que dominaba en la industria nacional, controlando producciones, tales como el 90 % del hierro y el acero, el 60 % de la energía eléctrica; así como los bancos, los ferrocarriles y las vías de comunicación.



Se le otorgó cierta libertad de acción a la producción de bienes de consumo con estricto control estatal de sus actividades.

Junto al reconocimiento de los logros alcanzados por la Revolución China, también se conocía que las medidas adoptadas no siempre se correspondían con las necesidades reales o con las metas planteadas en el programa económico aprobado. Para sólo citar un ejemplo, la reforma agraria no alcanzó resolver los problemas del campesinado chino. Desde el punto de vista económico existían determinadas condiciones que conspiraban contra la utilización plena de las posibilidades productivas que la revolución en la agricultura brindaba al campesinado. Entre otras características que frenaban el desarrollo se hacía referencia a la existencia de una población rural muy numerosa, más de 500 millones; el tamaño extremadamente pequeño de las parcelas de tierra y la insuficiencia de tierras cultivables para una población agrícola numerosa; las frecuentes catástrofes naturales y la ausencia de condiciones técnico-materiales adecuadas que permitieran una explotación más eficiente de las tierras.

Las informaciones procedentes de China indicaban la existencia de dos tendencias en cuanto a las líneas de desarrollo: la primera proponía el desarrollo planificado de la economía socialista, tomando como base las experiencias de la Unión Soviética y los demás países socialistas, y la segunda línea preconizaba el desarrollo acelerado de la construcción del socialismo por la vía del autosostenimiento. Todo parecía indicar que la lucha entre las dos tendencias se vio agudizada por el éxito alcanzado en el período de recuperación, lo que llevó a un optimismo desmesurado en la creencia de que se podían quemar etapas en el desarrollo.

El primer plan quinquenal se elaboró en correspondencia con esos objetivos, y entre sus metas incluía el aumento del valor de la producción industrial en un 98 % con respecto al período de recuperación para una tasa de crecimiento promedio anual, durante el quinquenio, del 14,7 %. El plan de inversiones significaba que el 88,8 % de las inversiones estatales se realizara en la industria de medios de producción, lo que implicaba un aumento de los niveles de producción de esa rama del orden del 126 %. Tal distribución de las inversiones marcaba la tendencia a acelerar la industrialización de China, haciendo énfasis en el desarrollo de la industria pesada.

Evidentemente, estas desproporciones tendrían sus efectos en otros sectores. Simultáneamente se llevó a cabo un proceso de cooperativización acelerada en la agricultura que no se correspondía con las condiciones técnico-materiales existentes en el campo y que se reflejaría posteriormente en los resultados económicos del sector. En efecto, si bien de 1953 a 1957 se obtuvo un incremento del 23,3 % en los niveles de producción agrícola, la tasa promedio de crecimiento anual fue sólo del 4,3 %, inferior a la alcanzada durante el período de recuperación.

Al analizar logros y tropiezos en el desarrollo económico de China entre 1949 y 1957, no puede ignorarse el papel que desempeñó la ayuda



material y científico-técnica brindada por la URSS y los demás países socialistas, así como las transformaciones socialistas que experimentó el sector externo de la economía con sus consiguientes beneficios para el desarrollo del país.

Cuando Cuba se enfrenta en los primeros años de la década del 60 a las transformaciones económicas del país y a la búsqueda de las mejores alternativas acerca del modelo económico a utilizar, no excluyó dentro de sus análisis las experiencias de la Revolución China. Sin desconocer errores y deficiencias se pudo percibir que los resultados económicos de ese país eran innegables, y que el pueblo chino había sido capaz de sentar las bases para continuar su desarrollo socialista a la par con el mejoramiento de sus condiciones de vida, en comparación con la etapa precedente a la creación de la República Popular China.

Para el Che, la referencia china constituyó otra experiencia a estudiar y profundizar, siempre en función de aprovechar cualquier aspecto útil para el proyecto de industrialización a desarrollar en Cuba. Pero, aunque sentía una gran admiración por la Revolución China, estaba muy consciente de las diferencias histórico-culturales, económicas, geográficas y de dimensión del gran país asiático en comparación con las características propias de Cuba. En lo referente al modelo de dirección económica, las concepciones teóricas del Che marcaban una apreciable diferencia con respecto a los modelos económicos adoptados en los demás países socialistas, incluido el caso de China, con las distinciones lógicas que era necesario tener en cuenta dada las características diferentes de ese país en comparación con los demás países socialistas de Europa.

### **MIKOYAN EN LA HABANA, EL TÍO SAM ENTRE DIVERTIDO Y ASOMBRADO**

En febrero de 1960 se produjo la visita a Cuba de Anastas Mikoyan, viceprimer ministro de la Unión Soviética. Sobre esa visita se generó todo tipo de especulación dentro y fuera de Cuba por los medios de información enemigos. A propósito de esos infundios, el Che volvió a la carga, fijando la digna posición cubana:

*...No pedimos nada a nadie; no estamos mendigando empréstitos, ni solicitando la compra de nuestros azúcares de rodillas, simplemente ofrecemos lo que tenemos, respetamos a los pueblos vecinos y a todos los pueblos del mundo y proclamamos nuestro derecho insobornable a ser considerados un país igual a cualquier otro de la tierra, en el concierto de los pueblos libres. Quien así nos admita será nuestro amigo, no importa la ideología interior que lo anime, no importa su sistema social o económico. Quien no nos respete como nación, no puede aspirar a nuestra amistad, sea cual fueren los vínculos anteriores que nos ligaron y sea cual fuere la fuerza que puedan poner para ofender a nuestra patria.*



El 2 de marzo de 1960, en un acto en la Universidad de La Habana, el Che ofrecía nuevos elementos sobre la realidad cubana tras los años de sometimiento al capital norteamericano. En esa ocasión, su análisis estaba dirigido a la historia azucarera cubana y a las depredaciones imperialistas sobre la primera industria del país. Las cualidades climáticas de Cuba y el desarrollo de una sola industria como la azucarera, habían colocado a Cuba en condiciones de competir en el mercado mundial con altos niveles de productividad. El único beneficiario de estas ventajas había sido el capital norteamericano, que, consciente de los beneficios a recibir, había impuesto todo tipo de ataduras al desarrollo azucarero.

La ambición de ganancias por parte de los empresarios del Norte más la actitud entreguista de los funcionarios cubanos de turno, habían hecho tabla rasa con la poca legalidad republicana en el país. Existía una vieja ley de la época del gobierno estadounidense en Cuba que *prohibía* a todo norteamericano poseer tierras en la Isla. Esa ley fue vulgarmente violada. El patriota Manuel Sanguily hizo lo indecible por impulsar una ponencia para impedir la tenencia de tierras por extranjeros en Cuba. Su digno esfuerzo no prosperó, y poco a poco el capital yanqui fue posesionándose de los latifundios cañeros. Pronto empezaron a proliferar centrales azucareros por todo el país, hasta llegar al número 161 en la década del 50, los cuales lograban una productividad competitiva a nivel mundial. Así, Cuba se convirtió en pocos años en un país monoprodutor, dependiente casi en forma absoluta del azúcar para obtener sus divisas con las cuales comprar en el extranjero, especialmente en los Estados Unidos, los productos para el mantenimiento del desigual sustento de su población.

Las importaciones cubanas se veían beneficiadas con bajos aranceles para los productos manufacturados en los Estados Unidos, haciendo prácticamente imposible la competencia a industriales criollos o a productos de otra procedencia. La dependencia económica se tradujo, desde los inicios de la nacionalidad, en una dependencia política casi total. No por casualidad —razonaba el Che—, al liquidarse esa situación el 1ro. de enero de 1959, surgieron de inmediato los enfrentamientos insalvables con el gigante del Norte. Con su proverbial y refinada ironía política, caracterizaba la reacción yanqui ante las nuevas realidades:

*Al principio el enorme Tío Sam aparecía en las caricaturas mirando, entre divertido y asombrado, a un pequeño enano barbudo que pretendía darle una patada en las piernas porque no llegaba más lejos de altura. La dimensión del enano barbudo ha ido creciendo hasta adquirir proporciones americanas y ser presencia viva en América... Hemos llegado, pues, al lugar más alto de la América irredenta en cuanto a proyecciones políticas se refiere... Representamos para los amos poderosos todo lo que hay de absurdo, de negativo, de irreverente y de convulso en esta América que ellos desprecian, pero representamos por otro lado para la gran masa del pueblo americano,*





*del americano nuestro, del que empieza al sur del Río Bravo, todo lo que hay de sincero y de combativo en estos pueblos que despectivamente llamamos “mestizos”.*

Pero el Che estaba consciente que el desarrollo político del pueblo cubano, guiado por Fidel Castro, superaba con creces el nivel de desarrollo económico alcanzado por el país. Por eso, todas las tentativas de agresión económica que se estaban fraguando en la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, podrían tener su efecto al depender prácticamente de un solo producto y de un solo mercado de exportación. Cuando el Gobierno Revolucionario lograba un acuerdo favorable con la Unión Soviética sobre las ventas de azúcar, saltaban los representantes del imperio a sembrar la confusión, tratando de demostrar que al realizar las ventas a otro país que no fuera los Estados Unidos nos estábamos esclavizando. Tal era el cinismo con que trataban a Cuba en aquellos momentos, como si las ventas de casi la totalidad del azúcar cubano durante más de cuatro décadas a los llamados “precios preferenciales”, no fueran la expresión máxima de esclavitud y dependencia económica.

De todas formas, también el Che sacaba una experiencia extraordinariamente útil de esta confrontación para el futuro diseño de la política económica de Cuba en los años venideros: la necesidad de no sólo diversificar nuestra participación en el mercado internacional, sino la evidente necesidad estratégica de diversificar nuestra producción para no depender de por vida de un solo producto exportable. O sea, que estos primeros años de liberación estaban permitiendo comprobar en la práctica la verdadera naturaleza del sistema capitalista imperante en Cuba y sus relaciones con los países más poderosos del mundo dentro de ese sistema. Si bien algunos dirigentes de la Revolución contaban con el acervo de conocimientos económicos y filosóficos, no hay que negar que la toma del poder revolucionario y la necesidad de asumir las grandes responsabilidades al frente de un país que exigía grandes transformaciones en todos los órdenes, se convertía en un verdadero laboratorio para los jefes revolucionarios que descubrían día a día nuevas alternativas de orden práctico para atacar los males prevalentes en el sistema anterior, y que ni la más elaborada teoría sería capaz de eliminarlos, como lo estaban demostrando los hechos a cada paso dado por la Revolución.

### **EL DISEÑO DEL FUTURO Y LAS UNIVERSIDADES**

Otro “descubrimiento” hecho por el Che de cara a la nueva realidad fue que las tres universidades existentes en el país no estaban a la altura de las necesidades que exigía el desarrollo económico-social, no sólo en cuanto a la preparación de sus egresados, sino en lo referente a la cantidad y estructura de los futuros graduados. A fines de 1959, los dirigentes estudiantiles se dirigieron al Comandante Guevara pidiéndole su opinión acerca de





la eventual necesidad de que la Universidad de La Habana contara con una Facultad de Economía. Según el Che, esa pregunta tenía una respuesta obvia, si se tenía en cuenta que los órganos de planificación del país se habían tenido que organizar precipitadamente con asesores mexicanos, venezolanos, chilenos, argentinos, peruanos, ecuatorianos y de otros países. Incluso, nuestro Ministro de Economía se había formado en una universidad extranjera. La Facultad de Economía, por tanto, resultaba imprescindible y con profesores calificados que fueran capaces de interpretar las líneas y el ritmo de desarrollo económico para los próximos años. Igualmente se requerían ingenieros y técnicos de las más diversas especialidades.

Otro reclamo del Che era la necesaria coordinación entre las tres universidades de entonces. Esas instituciones debían marchar al ritmo de la Revolución y acorde con sus mismos principios. Los estudiantes eran revolucionarios en su inmensa mayoría y como tales debían estar dispuestos a unirse al programa revolucionario en beneficio de su país. El Che llegó a afirmar que las universidades lo mismo podían convertirse en un factor potencial de adelanto o de retraso de la Revolución. Todo dependería de la visión que tuvieran los estudiantes y profesores sobre el futuro de la nación. En el corto plazo una fábrica o cualquier otra inversión podría verse retrasada por la falta de personal calificado. En ese momento se vería claro el atraso o el adelanto de las universidades al frenar o acelerar el proceso de desarrollo. El Che se negaba a creer con toda la fuerza de sus convicciones revolucionarias que las universidades se fueran a convertir en un factor de retraso, porque para él lo fundamental que faltaba era la coordinación entre las distintas universidades. Esa coordinación tenía que expresarse entre los estudiantes, los profesores y las demás autoridades universitarias. Era necesario coordinar los programas de estudio entre las universidades, los institutos y colegios secundarios, y, por último, entre los planteles docentes y el Gobierno Revolucionario. Conociendo los programas de desarrollo del Gobierno para las distintas ramas económicas y otras actividades sociales se determinaría el número y especialidad que era necesario preparar en cada universidad. No llevar a cabo esa acción de coordinación en función de los intereses del país, implicaría un fracaso en el cumplimiento de los objetivos revolucionarios.

En aquellos momentos, la proyección que el Che proponía a las universidades debía tener un horizonte mínimo de 10 a 15 años. De lo contrario no se podría hablar de desarrollo planificado a largo plazo como empezaba a exigirle la propia colaboración económica con los demás países socialistas que se regían por un sistema de planificación de este tipo. Según el Che, las universidades hasta entonces habían marchado a ciegas ante la admonición del proceso económico seguido en el país y habían graduado profesionales que luego no tenían fuentes de trabajo y se desviaban hacia otras actividades para poder subsistir.

También surgían por esa época los defensores de la vocación a ultranza, con los que el Che no estaba precisamente de acuerdo. Consideraba ese



criterio como falso y no aceptaba que un caso individual aislado fuera representativo, desde el punto de vista estadístico, como para impedir la programación de carreras en función de los intereses nacionales. Aceptaba que existían vocaciones básicas, pero como las distintas ramas científicas estaban tan diferenciadas por un extremo y tan íntimamente unidas por el otro, nadie podía predecir “en los albores de su desarrollo intelectual”, cuál sería su verdadera vocación. Para explicar sus reticencias a tal enfoque, anteponía su ejemplo personal. Se había iniciado en una carrera universitaria estudiando ingeniería, luego se hizo médico, después fue Comandante Guerrillero y por último, explicaba irónicamente, “me presento como ‘disertador’”. En el curso del desarrollo científico ya no se hablaba de la química o de la física, sino de la fisicoquímica y no se conocería nada de ambas materias sin el conocimiento de las matemáticas. En las discusiones sobre el tema, el Che introducía un concepto abarcador acerca de la docencia universitaria:

*Creo que se debe pensar constantemente en función de masas, sin creer que nosotros somos otra cosa que individuos y celosos defensores de nuestra individualidad, y capaces de mantener nuestros criterios una y mil veces en cuantos menesteres fueren necesarios para hacer un análisis y un cálculo de las necesidades de un país; es criminal pensar en individuos porque las necesidades del individuo quedan absolutamente diluidas frente a las necesidades del conglomerado humano, de todos los compatriotas de ese individuo.*

Cuando el Che habla de definir el perfil de las distintas carreras universitarias y calcular las necesidades en función del desarrollo económico, está considerando que el personal calificado y su cantidad constituyen un recurso más, en este caso el determinante, dentro del programa de la Revolución y que, por lo tanto, debe ser planificado a corto, mediano y largo plazo. Por eso insiste en que la palabra de orden en aquellos momentos es la planificación. Todos los recursos que intervienen en el programa de desarrollo económico-social deben ser planificados y deben serlo también con visión de futuro. El Che le otorga tal importancia a la planificación dentro de las expectativas de la Revolución que no concibe, en última instancia, la independencia económica sin planificación. Y es lógico que piense así, porque el enfoque estratégico de la Revolución requería un reordenamiento consciente e inteligente en todos los órdenes, y eso sólo puede lograrse a través del planeamiento de todas las actividades y de las interrelaciones que podrían existir entre ellas. De esta forma se podría conocer qué se proponía el pueblo de Cuba en los próximos años y sólo así podría organizarse la réplica o el contragolpe ordenado y efectivo a las agresiones enemigas.

Para el Che, la independencia económica no puede convertirse en una consigna. Debe estar expresada en objetivos concretos dentro de la visión de la Revolución. Él insiste en que los dirigentes de la Revolución cuentan



en términos generales con esa visión, pero que no basta con que los dirigentes la tengan, tiene que tenerla el pueblo, para que una vez pasados los momentos iniciales de incertidumbre, propios de toda Revolución, se nutra esa visión con un programa donde todos sus elementos fundamentales estén previstos y planificados. A partir de ese momento, el pueblo, como un todo, estará en condiciones de trabajar conscientemente por los objetivos que se ha propuesto para alcanzar un futuro feliz en una nación con soberanía política e independencia económica.

La importancia de estos dos últimos términos aparecen como esenciales en el pensamiento del Che y son frutos del mismo contenido de la Revolución Cubana desde el asalto al Cuartel Moncada. El programa de desarrollo económico y el de la industrialización en particular serán concebidos a partir de estos dos principios. El Che tratará de definirlos desde muy temprano, para que nadie se llame a equivocaciones. Reconoce que las definiciones a veces resultan defectuosas y tienden a congelar términos, pero considera que en aquellos momentos resulta de gran importancia aclarar los conceptos generales acerca del significado de la soberanía política y la independencia económica. De entrada plantea que la soberanía política y la independencia económica van unidas, e insiste en que esa idea todavía no está absolutamente clara en el pueblo de Cuba y es necesario “remacharla una y otra vez”.

En una conferencia sobre el tema en la Universidad de La Habana, expresa:

*Los pilares de la Soberanía Política que se pusieron el 1ro. de enero de 1959, solamente estarán totalmente consolidados cuando se logre una absoluta independencia económica. Y podemos decir que vamos por buen camino si cada día se toma una medida que asegure nuestra independencia económica. En el mismo momento en que medidas gubernamentales hagan que cese este camino o se vuelva atrás, aunque sólo sea un paso, se ha perdido todo y se volverá indefectiblemente a los sistemas de colonización más o menos encubiertos de acuerdo con las características de cada país y de cada momento social... Nosotros hemos tomado el poder político, hemos iniciado nuestra lucha por la liberación con este poder bien firme en las manos del pueblo. El pueblo no puede soñar siquiera con la soberanía si no existe un poder que responda a sus intereses y a sus aspiraciones, y poder popular quiere decir no solamente que el Consejo de Ministros, la Policía, los Tribunales y todos los órganos de gobierno estén en manos del pueblo. También quiere decir que los órganos económicos van pasando a manos del pueblo. El poder revolucionario o la Soberanía Política es el instrumento para la conquista económica y para hacer realidad en toda su extensión la soberanía nacional.*

En su argumentación, el Che no ignora el peso que han adquirido los monopolios capitalistas y la importancia que tienen a la hora de estas defi-



niciones. Tan grande es su importancia que en algunos casos han hecho desaparecer el poder político en muchas repúblicas latinoamericanas. Tal es el caso donde predominan los enclaves de la United Fruit Company, que mantiene un poder omnímodo sobre las caricaturas de repúblicas que explotan. Igual sucede con la Standard Oil como compañía monopolista petrolera o con otras “repúblicas” que dependen de los reyes del estaño. Es decir, que para encontrar la definición exacta de soberanía política hay que profundizar en sus raíces y no pretender encontrarla fácilmente en un diccionario de términos políticos.

Refiriéndose a Cuba, el Che reiteraba que nuestro país sería independiente cuando hubiera desarrollado todas sus riquezas naturales, cuando tuviera comercio con todo el mundo, cuando hubiera asegurado mediante tratados, que no habría acción unilateral de ninguna potencia extranjera que le impidiera mantener su ritmo de producción, todas sus fábricas y sus campos produciendo al máximo de acuerdo con lo planificado en su programa de desarrollo.

El pensamiento americanista del Che actuaba como elemento catalizador en la unión indisoluble de los destinos de Cuba y de América Latina. Refiriéndose a Cuba se proyecta con sentido histórico en esa unión común:

*Sí podemos decir exactamente que la fecha en que se alcanzó la Soberanía Política Nacional, como primer paso, fue el día en que venció el poder popular, el día de la victoria de la Revolución, es decir, el 1ro. de enero de 1959. Este fue un día que se va fijando cada vez más como el comienzo no sólo de un año extraordinario en la Historia de Cuba, sino como el comienzo de una Era. Y tenemos pretensiones de pensar que no es sólo el comienzo de una Era en Cuba, sino el comienzo de una Era en América. Para Cuba, el 1ro. de Enero es la culminación del 26 de julio de 1953 y del 12 de agosto de 1933, como lo es también el 24 de febrero de 1895 o del 10 de octubre de 1868. Pero para América significa también una fecha gloriosa, puede ser quizás la continuación de aquel 25 de mayo de 1809, en que Murillo se levantó en el alto Perú, o puede ser el 25 de mayo de 1810, cuando el Cabildo Abierto de Buenos Aires, o cualquier fecha que marque el inicio del pueblo americano por su independencia política en los principios del siglo XIX... La batalla de Cuba es la batalla de América, no la definitiva en un sentido. Aun suponiendo que Cuba perdiera la batalla, no la perdería América; pero si Cuba gana esta batalla, América entera habrá ganado la pelea. Esa es la importancia que tiene nuestra Isla y es por ello por lo que quieren suprimir este “mal ejemplo” que damos.*

Los objetivos tácticos de la dirección revolucionaria para librar esa histórica batalla eran: la Reforma Agraria como base para la industrialización del país, la diversificación del Comercio Exterior y la elevación del nivel de vida del pueblo. Estos cuatro objetivos tácticos unidos permitirían alcanzar



el objetivo estratégico de la Revolución que era la liberación de la economía nacional. En tal sentido, el frente económico se convertía en el primer escenario de lucha. Las victorias serían producto del trabajo, del tesón y de la planificación. El Che pronosticaba que era una guerra donde se pondría de relieve el heroísmo colectivo y el sacrificio de todos. No sería una batalla corta; sería tanto más larga cuanto más aislada estuviera Cuba. Y se prolongaría aún más en la medida que no se estudiaran a profundidad todas las características del terreno de la lucha y analizado el enemigo hasta en sus últimos detalles. La batalla se libraría con armas muy variadas, y, como siempre, para conquistar algo habría que quitárselo a *alguien*. El primer objetivo a conquistar era la soberanía del país, y el *alguien* no tenía otro nombre que el de monopolio. Más concretamente, el Che dejaba claro que nuestra guerra sería con la gran potencia del Norte y que el camino hacia la liberación estaría dado por la victoria sobre los monopolios norteamericanos específicamente. El primero a golpear sería el monopolio de la tenencia de la tierra, haciendo pasar ese recurso a manos del pueblo. Luego vendrían los monopolios en los demás sectores, como los que controlaban la industria química, la azucarera, el petróleo, el níquel, el cobalto y otros.

La obra revolucionaria continuaba su curso irreversible de profundas y continuas transformaciones de beneficio social. El 1ro. de mayo de 1960 el Che volvía a la celebración de esa fecha en la ciudad de Santiago de Cuba y anunciaba al pueblo que en tan sólo un año de Gobierno Revolucionario se había disminuido el desempleo de 700 000 personas a 550 000; o sea, 150 000 nuevos empleos creados por la Revolución. Por supuesto que esa cifra no satisfacía a la dirección de la Revolución, pero que para fines de 1962 no existiría un solo desempleado en Cuba.

La batalla contra el desempleo era uno de los objetivos principales en aquellos momentos, junto a la labor de orientación y esclarecimiento a los sindicatos acerca de su papel en las nuevas condiciones del país. Aún pesaban sobre algunas organizaciones sindicales los hábitos de las viejas tácticas de lucha frente a los patronos capitalistas. Ciertos líderes sindicales no habían asimilado el proceso de cambio y en buena medida veían al Estado como a un patrón más. El Che no se cansaba de explicar las diferencias entre el nuevo Estado y las condiciones prevalecientes con anterioridad, lo que significó una labor larga y paciente con aquellos dirigentes sindicales que se debatían, muchos de buena fe, entre las nuevas ideas y su vieja mentalidad economicista. Se apoyaba en algo expresado por Fidel en aquellos días, dirigido a los sindicatos.

“...No es mejor dirigente obrero el que está buscando el pan de hoy para sus compañeros; mejor dirigente obrero es el que busca el pan de todos los días para todos, el que comprende el proceso revolucionario y, analizando y comprendiendo a fondo, va a apoyar al Gobierno y a convencer a sus compañeros o a explicarles el porqué de las medidas.”



Luego el Che aceptaba que el Gobierno podía cometer errores y el papel del dirigente obrero era señalarlos con energía; sobre todo, cuando no eran rectificadas a su debido tiempo. Había que entender, según él, que la mayoría de los cuadros de dirección en el gobierno eran revolucionarios muy jóvenes y que dadas las características que le había tocado vivir a la Revolución Cubana, tenían que trabajar enfrentados día a día a la potencia económica y militar más fuerte de todo el llamado “Mundo Occidental”. Por tanto, era lógico que se cometieran errores, y allí estaba la tarea del dirigente obrero para señalar, de forma oportuna, el error cometido, hasta que este fuera rectificado. Junto a esos reclamos a los dirigentes obreros, los alertaba acerca de los sacrificios que implicaba un proceso de industrialización como el que se proponía la Revolución. Por esos días, las compañías monopolistas habían dado un zarpazo en el caso del petróleo. Sobre el particular resaltaba:

*El punto del petróleo es algo que hubiera marcado la caída, probablemente, del Gobierno Revolucionario, o su claudicación total, hace muy pocos años. Afortunadamente hoy hay potencias que tienen petróleo y que tienen independencia absoluta como para vender ese petróleo al país donde lo venden, cualquiera que sea la fuerza enemiga. Es decir, que la actual división de poderes en el mundo es lo que ha permitido que Cuba diera el paso que marca la barrera entre el país colonial y el no colonial, el dominio de sus recursos naturales y el dominio de sus industrias básicas... Ya les digo, hay una potencia que tiene petróleo, que tiene los barcos para traer el petróleo, que tiene la disposición de traer el petróleo, y la fuerza para traerlo. Si nosotros no hubiéramos contado con esta cantidad de petróleo, el dilema en este momento sería otro, el dilema sería: claudicar definitivamente o volver a la época de nuestros antepasados los siboneyes, con un adelanto no más, porque tendríamos caballos y burros, que en aquella época no había, pero se paralizaría casi el total de las industrias cubanas. Naturalmente que es una situación muy difícil. Yo no me animo ni a pensar en esa disyuntiva. Por suerte tenemos esta otra, y tenemos que seguir adelante.*

Junto al acoso económico del imperialismo, como el caso del petróleo, el Che llamaba al sacrificio frente a otras agresiones, incluida la militar. Y sobre esa eventualidad, sentenciaba:

*Si nos agreden, nos tendremos que defender; si las bombas enemigas destruyen lo que es nuestro ¡Mala Suerte!, después de la victoria lo reconstruiremos; pero hoy tenemos que pensar nada más que en construir.*

En ningún caso, las agresiones y las amenazas enemigas hicieron disminuir el entusiasmo y la creatividad del Che en su empeño por llevar a cabo el proceso de industrialización. Ese mismo espíritu se lo transmitía a los obreros resaltando todas las potencialidades del país para su desarrollo futuro, desde



su naturaleza exuberante, su ventajosa posición geográfica y la inteligencia y valentía demostrada de su pueblo. Cifrabas grandes esperanzas en las riquezas minerales aún inexploradas, como las reservas de níquel que ya estaban calculadas como las segundas en el mundo occidental. Ese metal

*...viaja en la cabeza de todos los proyectiles y de todos los cohetes. Y también en las corazas de los tanques, o viajaba hasta hace poco, y en las aleaciones más sensibles de los aviones de combate; es decir, es un mineral estratégico y un mineral de futuro...*

También teníamos la riqueza del azúcar y la capacidad de convertir la caña de azúcar en una industria química, que estaría llamada a ser una fuente de riqueza inagotable. Frente a esa fortaleza de la matriz económica cubana, el Che señalaba también sus debilidades. En primer lugar, la deformación de la economía cubana como país subdesarrollado, nación monoprodutora, girando en la órbita internacional alrededor de un solo producto y comprando la casi totalidad de los artículos manufacturados en el extranjero.

Ante esas realidades y a un solo año de la liberación, cuando aún no se conocían los recursos disponibles para las inversiones en el desarrollo, el Che hablaba con toda seguridad sobre el futuro industrial de Cuba, una vez lograda la independencia política. Obviamente, había que calcular y medir cuidadosamente las posibilidades económicas para dar pasos seguros y firmes hacia la industrialización:

*¿Cuáles son nuestras metas primordiales, nuestras metas más grandes, las grandes líneas por donde debemos marchar?*

Desde el punto de vista político, lo primero era ser dueños de nuestro destino, ser un país independiente, libre de injerencias extranjeras, que logre su desarrollo sin interferencias y que pueda comerciar con todo el mundo. Por sobre todas las cosas, lo primero sería mejorar el nivel de vida del pueblo al máximo posible, pero de acuerdo con las condiciones y las posibilidades reales de Cuba. El modelo de desarrollo que el Che concebía debía ser de tal tipo, que costara al pueblo nada más que lo necesario. Pero había cosas innecesarias, que no eran imprescindibles para la vida, y que, sin embargo, se habían entronizado como hábitos de la sociedad de consumo norteamericana que sólo cumplían dos objetivos: como efecto de imitación y para inflar las importaciones de Cuba como país subdesarrollado. Mientras que estos patrones de consumo típicamente neocolonialistas prevalecían, había 500 000 cubanos sin empleo, y no trabajar significaba no comer o comer muy poco, lo que hacía que hubiera miles de cubanos presa de enfermedades y prácticamente en la miseria. Los 500 000 desocupados significaban el 10 % de la población total de la Isla, pero quedaban otros 300 000 que estaban





subempleados. El caso más significativo y a la vez trágico era el de los obreros azucareros —casi 300 000— que trabajaban sólo una parte del año. Dentro de ese conjunto, los que peores condiciones sufrían eran los obreros agrícolas, con sueldos muy bajos y que pasaban una gran parte del año sin ningún tipo de trabajo. Por lo tanto, se planteaban dos prioridades a resolver por el Gobierno Revolucionario: la primera, el desempleo, y la segunda, el subempleo.

En la primera etapa, la Revolución debía ser capaz de garantizar que todo el mundo comiera y se vistiera decentemente, aunque fuera de forma modesta. Además, asegurar que el pueblo recibiera la asistencia médica y la educación de forma gratuita. Estos serían los objetivos inmediatos y a ellos habría que dedicar cada centavo en divisas que fuera capaz de ahorrar el país. Luego, el Che se adentraba en un problema crucial: cuál sería el esquema de desarrollo a adoptar en las condiciones concretas de Cuba. Había dos caminos, el tradicionalmente bien conocido de la libre empresa, donde todas las fuerzas económicas se dejaran actuar libremente bajo un supuesto igualitario y donde todas las empresas privadas compitieran entre sí para provocar el “desarrollo” del país. Ese era el esquema que había operado en la Cuba neocolonial y cuyos resultados eran bien conocidos.

El Che calificaba de monstruoso ese esquema que había encadenado al pueblo por medios económicos, sin que este se diera cuenta de nada. Ponía ejemplos de todo tipo para demostrar la forma en que se habían enriquecido unos cuantos a costa del pueblo, en muchos casos con dinero del Estado en forma de préstamos con bajos intereses. Además del dolo manifiesto con el único interés de robar, también la libre empresa, cuando se desarrollaba a mediana o pequeña escala, terminaba con una gran cantidad de fábricas paradas. Las razones resultaban obvias, por un lado, las pequeñas fábricas de capitalistas cubanos con muy poco capital tenían que competir con las grandes empresas monopolistas, y cuando se les presentaba algún competidor de ese tipo, bajaban sus precios. En términos comparativos a esos monopolios les costaba muy poco la eventual rebaja de los precios, pero una pequeña empresa se arruinaba en pocos meses. El otro caso era típico de la anarquía capitalista imperante en Cuba. Como en todo sistema de libre empresa, cuando un industrial invierte en una fábrica y le va bien, viene otro tentado por las ganancias y pone otra, e igualmente puede venir un tercero, y un cuarto. Y el resultado es que de pronto existen cuatro fábricas del mismo producto tratando de competir en un mercado que sólo admite la capacidad de oferta de una sola de ellas. Al final lo que se produce es la paralización de una parte de estas industrias con el consabido despido de sus trabajadores.

### **ENSEÑANDO Y APRENDIENDO**

Visto el fenómeno desde la posición de la clase obrera, el Che explicaba las implicaciones de este proceso de una forma muy simple, pero con profundo contenido económico, y a la vez didáctico; al dejar hacer que las





fuerzas económicas luchan entre sí, el obrero tiene que ir a venderse como fuerza de trabajo, en competencia con el obrero cercano que también tiene hambre y también se vende. Lógicamente, el capitalista siempre está presente en este apetecible mercado, listo para comprar este tipo de mercancía al precio más bajo posible, y como casi siempre hay un obrero que tiene más hambre, o es más débil que los demás, o traiciona los intereses de su clase y claudica, pues acepta trabajar en esas condiciones. Es el obrero que se convierte en “privilegiado” y el que ha marcado el rasero para que todos los demás tengan que venir detrás de él y aceptar las condiciones que se les imponen.

Otras veces se produce el caso contrario y que marca una diferencia más directa. Se trata de la compañía extranjera que ha fijado sus precios y ha demostrado su efectividad en términos productivos, opta por pagar salarios un poco más altos que las demás y convierte de forma consciente al obrero en un privilegiado. Ese es el obrero que desde que entra a la empresa hace un “pacto de lealtad” a “su” compañía, adquiere un sello de distinción frente a los demás trabajadores y se convierte en elemento de división de su clase. Con ello ha cumplido con uno de los más preciados objetivos de sus patronos: la división de la clase obrera. Una vez obtenido el “sello de distinción” aparecen otras diferencias, surgen otras remarcas para los agraciados que trabajan en esas compañías. Son las personas que pertenecen a un club exclusivo, generalmente instalado y organizado por la misma empresa o por asociación de los mismos trabajadores, donde no se aceptan socios negros porque el club es privilegio de los blancos. Son los ejemplos palpables de lo que sucedía en Cuba y que, además, se quería vender como el sistema de empresas ideales para lograr el desarrollo económico del país.

A ese sistema se impondría otro que el Che se encargaba de explicar desde la dialéctica económica y política de la Revolución, pero cuidando no hacer uso de complejas abstracciones económicas o filosóficas en un momento en que la erudición teórica no siempre resultaba afín a la comprensión popular. El estilo de los principales líderes revolucionarios era el de explicar los más complejos problemas en un lenguaje totalmente comprensible para las masas. Muy pronto y con el avance de la formación político-ideológica de la Revolución, fueron comprensibles para todo el pueblo los principios, conceptos y categorías económicos y filosóficos del marxismo.

El sistema al que el Che se refería, aun cuando no había sido definido como del tipo socialista, estaba dirigido por un gobierno revolucionario que como tal se erigía por decisión popular en representante del pueblo. Y para quién se iban a construir las nuevas industrias y las distintas obras sociales sino y únicamente para beneficio del pueblo. Si la dirección del desarrollo económico la ejercía el Gobierno, era fácil deducir que ella estaba encaminada a la eliminación de la anarquía que había predominado hasta entonces. Cuando se fuera a construir una industria, ella estaría donde hiciera falta y con la capacidad necesaria para garantizar el uso racional de los recursos



del país. Además de eso, cuando fuera necesaria una fábrica o cualquier otra instalación de beneficio social, no sólo sería imprescindible calcular sus beneficios en términos de dinero o de su rentabilidad individual. Resultaba igualmente importante conocer las ventajas que esa inversión produciría en función de los intereses de la sociedad en su conjunto. El ingreso de los trabajadores debía estar calculado de tal forma, que no fueran beneficiados algunos por la vía de privilegios, cuando otros permanecieran en la miseria. Se trataría que el salario de los trabajadores siempre fuera el mayor que pudiera permitir la producción y la reproducción de la economía, considerando siempre que el deber primordial en una primera etapa era garantizar el trabajo a los desempleados y mejorar las condiciones de vida de los subempleados.

Por otra parte, el Che marcaba otra gran diferencia entre los dos sistemas de desarrollo, el de la libre empresa y el desarrollo revolucionario. En el primero, la riqueza se concentraba en las manos de los afortunados, de los allegados al gobierno y de los más hábiles, quienes participaban en los negocios ilícitos. En el otro sistema, la riqueza estaría destinada a convertirse en patrimonio del pueblo. No habría, además, entrega de las riquezas a los monopolios extranjeros y se haría todo lo posible por ir rescatando, poco a poco, la riqueza conculcada de los monopolios. En forma jocosa reafirmaba algo dicho por Fidel al denominar las nuevas empresas “Pueblo Company S.A.” No negaba que el camino sería difícil, y que al marchar por él había que enfrentarse a dos batallas ineludibles: la de la defensa física del país y la batalla de la industrialización.

El lenguaje del Che era muy claro, prefería ser directo sin utilizar el disfraz de los llamados políticos demócratas u hombres de izquierda moderados. No se podía hablar al pueblo con lenguaje revolucionario y estar conversando en la puerta de atrás con los grandes monopolios. Pero también era directo al hablar de los deberes de los trabajadores. En términos económicos, había tres obligaciones fundamentales que en aquel momento tenía que cumplir la clase obrera para su verdadera y definitiva independencia: la primera era producir; la segunda, ahorrar, y la tercera, organizarse. Las tres obligaciones podían entrar en choque con el “común denominador” que había hecho la clase obrera de sus aspiraciones y de sus luchas con la clase patronal. Los obreros confundidos podían identificar el llamado a producir en el mismo sentido en que se lo exigían los capitalistas, lo que muchas veces significaba que a más productividad más riqueza para los patronos, y en ocasiones desplazamientos de sus compañeros de trabajo. Y eso era cierto. De ahí la aparente contradicción entre la situación presente y la del pasado reciente. Pero es que la producción, en las nuevas condiciones, estaría totalmente destinada a aumentar las riquezas para que el Estado pudiera invertir más en nuevas fuentes de trabajo y con un tipo de producción que no causaron el desplazamiento de ningún trabajador. Se trataba, según el Che, de una primera etapa de la industrialización donde no se



podría aspirar a una alta concentración de capital siempre y cuando se pudiera garantizar la eliminación del desempleo. Luego llegaría el momento en que con el desarrollo de una base técnica superior se pudiera pasar a un proceso de industrialización intensiva de más alta productividad.

La segunda obligación relacionada con el ahorro exigía otra explicación. Producir y ahorrar en las nuevas condiciones significaba más beneficios para los trabajadores y para el pueblo en general y no para aumentar la riqueza del antiguo patrón capitalista. El Che reclamaba la mayor inventiva de los trabajadores para que no se gastara, de manera inútil, un centavo. Obviamente, no se podía llamar a nadie al ahorro y al sacrificio, cuando los beneficios iban a engrosar las riquezas de los poseedores de capital y nunca a los obreros. Pero con el desarrollo económico dirigido por el Gobierno Revolucionario, cada centavo ahorrado estaría destinado a nuevas fábricas en beneficio del pueblo. El Che hablaba con la convicción de que la participación del Estado sería cada vez mayor y que, por lo tanto, las obligaciones de la clase obrera también serían cada vez mayores.

La tercera obligación de la clase obrera, ya enunciada, era la de organizarse, y no hacerlo en el sentido organizativo que habían tenido las luchas sindicales en épocas anteriores.

Ahora era necesario organizarse para rendir más a la Revolución, que significaba aportar más al pueblo y a la misma clase obrera. Un ejemplo de la transformación organizativa que explicaba el Che era la que tenía que producirse en la relación entre obreros y campesinos. La diferencia entre ambas fuerzas se iría reduciendo en la medida en que miles de obreros agrícolas pasaran a trabajar la tierra por métodos mecanizados. De esa forma se convertirían cada vez en obreros más técnicos y el contenido de su organización iría cambiando. Su fuerza organizativa adquiriría una nueva dimensión como agrupación humana, siempre puesto el interés en el beneficio colectivo. Y enfatizaba el Che:

*...Y así sucesivamente, cada agrupación humana es más importante que el individuo, y todo el grupo de un sector obrero es más importante que el sindicato de un centro de trabajo, y todos los obreros son más importantes que uno. Eso es algo que hay que comprender; hay que organizarse nuevamente para cambiar la mentalidad anterior.*

*Cambiar la mentalidad del jefe del sindicato, que no tiene como función ser el que grita más contra el patrón, ser el que impone a veces medidas absurdas dentro del orden de la producción, pero tienden falsamente a hacer que un obrero esté allí, ganando algo, aunque no haga nada. El obrero que hoy cobre un sueldo, sin hacer nada, está en realidad conspirando contra la nación y contra sí mismo.*

*...El dirigente obrero y el obrero en general tendrán entonces participación en el proceso productivo. Nosotros no hemos podido avanzar más porque, incluso, hay muchas fábricas donde no se puede discutir, porque hay un*



*sindicato hostil o porque los obreros no han comprendido todavía la médula de la cuestión. Y si el sindicato habla con la administración creen que el sindicato, la jefatura del sindicato, es una jefatura claudicante. Todas esas cosas deben desaparecer, porque nuestra tarea, la tarea de la industrialización del país, la más grande tarea de Cuba actual, no puede hacerse de ninguna manera, por la voluntad de unos cuantos, no por el genio de unos cuantos, ni de uno. La tarea nuestra es ver el mejor camino y explicarlo, pero la tarea del pueblo es ayudar a ver ese buen camino, contribuir con todo su esfuerzo a que la marcha por ese camino sea acelerada y corregir siempre los errores por un método constructivo.*

Quando el Che pronunciaba estas palabras a mediados del año 1959, todavía el país estaba sufriendo el azote del desempleo heredado del gobierno anterior. Una de las interrogantes más angustiosas de los jóvenes de esa época era la incertidumbre sobre su futuro económico. Los que habían tenido la oportunidad de alcanzar alguna calificación técnica, no sabían si podrían conseguir trabajo para mantenerse o si tendrían alguna oportunidad para servir a su país y poder formar una familia. Sin embargo, el Che estaba tan seguro sobre las expectativas de desarrollo económico de la Revolución que fue capaz de anunciar públicamente el compromiso de garantizar trabajo para los próximos dos años a todos los técnicos que se graduaran en los distintos centros docentes del país. Sus pronósticos fueron cumplidos y a finales de 1962 ya se había erradicado prácticamente el desempleo en Cuba.

En los primeros meses de 1960, el Gobierno Revolucionario se vio obligado a dictar una congelación de los salarios ante las presionantes demandas de aumento de estos en distintos sectores económicos. En una comparecencia pública, uno de los asistentes le hizo al Che la siguiente pregunta:

“¿Qué orientación podría darnos con respecto a la congelación de los salarios y qué beneficio reportaría al Gobierno Revolucionario?”

Como ejemplo de interés acerca de la pedagogía empleada por el Che para explicar en lenguaje comprensible un problema tan complejo, reproducimos la respuesta dada en aquellos momentos:

*Quiero decirles que esta es una pregunta de tipo financiero y en términos matemáticos tiene dos respuestas. Hay una respuesta positiva, y es cuando el gobierno representa al pueblo y está pidiendo la congelación de los salarios para desarrollar una política de beneficio popular. Y hay una respuesta negativa, que se produce cuando un gobierno que traiciona al pueblo exige la congelación de los salarios en beneficio de las clases altas de la sociedad.*



*Pero ¿por qué se pide la congelación de los salarios y por qué los obreros después de discutirlo, han accedido a ello? Es muy sencilla la contestación, a poco que se piense un poco. El dinero que hay en un país es una cantidad total, que solamente varía de acuerdo con la producción de ese país. Si ese país aumenta su producción en un 10 %, la cantidad de dinero podrá aumentar en un 10 %; si en vez de aumentar en un 10 % el dinero, aumentara en un 50 %, habría más dinero en el país, pero valdría menos, habría inflación.*

*Ahora bien, nosotros para desarrollar y para dar a la industria toda su fuerza, hemos cerrado las importaciones de artículos no imprescindibles, tratando de conseguir divisas para desarrollarnos y para comprar fábricas en el extranjero. Al mismo tiempo se han abierto nuevas fuentes de trabajo y han empezado su proceso de producción que todavía no alcanza para satisfacer las necesidades del pueblo cubano. Si nosotros damos más dinero a los trabajadores pasarán dos cosas, o que ese dinero dado a un trabajador estará quitándose a otro compañero trabajador, que no puede ganar tanto o no tiene trabajo, o que ese dinero será dado de una nueva emisión del Estado.*

*Es decir, el Estado, frente al problema de tener que afrontar grandes pagos tiene que emitir dinero: de la Caja del Banco Central salen billetes nuevos y esos billetes aumentan el volumen de dinero circulante, pero entonces ese dinero vale menos; vale menos porque la producción del país no ha alcanzado todavía el nivel necesario para que pueda emitirse ese dinero. Y ese es el equilibrio que se establece. A un determinado volumen de dinero, en una época normal, tiene que haber un determinado volumen de producción. Si aumenta el dinero en una proporción mayor que la producción, se produce esto que se llama inflación, es decir que el dinero vale menos.*

*Esta es una de las razones por las cuales el Gobierno Revolucionario trata de congelar los salarios, para que no se produzca inflación, porque el dinero es necesario para invertirlo hoy en nuevas fábricas, no es necesario para que llene las arcas de todos los magnates de la industria o de las finanzas. Es necesario para convertirlo en nuevos instrumentos de trabajo, que den ocupación a nuevas personas, que permita así un aumento de los salarios, para los que hoy se congelan y para los nuevos que entren en la producción, sin que haya inflación entonces, porque los salarios han subido al mismo nivel de vida que ha subido la producción. Ese es el fundamento por el cual se trata de congelar al nivel actual los salarios de los obreros.*

Estas y otras explicaciones dadas por el Che en aquellos primeros años de la Revolución, a más de tener gran importancia económica, también tenían un profundo sentido educativo para los trabajadores y estaban orientadas a luchar contra el individualismo aún prevaeciente en parte de ellos. Los cambios sociales a que se aspiraba no serían alcanzados, sino se producían profundos cambios interiores en la conciencia de los individuos. Y



el Che tenía una gran confianza en el ser humano y sus potencialidades como para ver el futuro con optimismo, seguro de que se operaría ese cambio en la conciencia del pueblo. Por ello se negaba a establecer una división mecánica entre hijos de la clase obrera o campesina y contrarrevolucionarios, como pudiera hacerlo cualquier extremista. Para él no había nada que educara más a un hombre honrado que el vivir dentro de una revolución. Ponía como ejemplo a los primeros combatientes de la Sierra Maestra que no eran hijos, en su mayoría, ni de obreros ni de campesinos. Recordaba que al hacerse fuerte la guerrilla liderada por Fidel se llevaron miles de reses a las montañas y algunos campesinos comieron esa carne por primera vez:

*...Y ese respeto que teníamos por la sacrosanta propiedad de esas reses, se perdió en el curso de la lucha armada, y comprendimos perfectamente que vale, pero millones de veces más, la vida de un solo ser humano, que todas las propiedades del hombre más rico de la tierra... Y lo aprendimos nosotros allí, que no éramos hijos de la clase obrera ni de la clase campesina. ¿Y por qué nosotros vamos a decir ahora a los cuatro vientos, que éramos los privilegiados, y que el resto de las personas en Cuba no pueden aprenderlo también? Sí pueden aprenderlo, pero, además, la Revolución hoy exige que se aprenda, exige que se comprenda bien que mucho más importante que una retribución buena, es el orgullo de servir al prójimo, que mucho más definitivo, mucho más perenne que todo el oro que se pueda acumular, es la gratitud de un pueblo.*

El tema de la conciencia se iba sedimentando en el pensamiento del Che como el elemento central para la gran transformación que tendría que producirse en la sociedad. Y resultaba de tal importancia para él ese elemento central que no vislumbraba la posibilidad de desarrollo económico en las condiciones de un proceso verdaderamente revolucionario sin una transformación en la conciencia del individuo; sobre todo, porque su concepción del desarrollo en las nuevas condiciones resultaba radicalmente distinto al conocido desarrollo económico capitalista. Como se ha explicado, no se trataba solamente de obtener bienes materiales en abundancia e, incluso, con la calidad y la eficiencia requeridas. Si bien eso resultaba importante y, por demás, obvio en el nuevo sistema de producción, lo decisivo era la obtención de una calidad humana distinta, la actuación consciente del individuo capaz de erradicar el egoísmo personal para dar cabida a un enfoque solidario de la vida, anteponiendo el interés social al individual en su más amplia escala. Vale decir que esa actitud desprendida y solidaria traspasaba los límites estrechos de los intereses nacionales para sentir como propios los sufrimientos y las carencias de cualquier otro ser humano del planeta. Por otra parte, el Che distinguía con insistencia la actitud solidaria de la caritativa:



*...No debemos acercarnos al pueblo para decir: aquí estamos. Venimos a darte la caridad de nuestra presencia, a enseñarte nuestra ciencia, a demostrarte tus errores, tu incultura, tu falta de conocimientos elementales. Debemos ir con afán investigativo, y con espíritu humilde, a aprender en la gran fuente de sabiduría que es el pueblo.*

Y todo el que estuviera de acuerdo con esa forma de pensar del Che era considerado por él como un amigo, ya fuera dentro o fuera de Cuba, perteneciera o no a cualquier organización o defendiera en otros campos conceptos diferentes. A los que pudieran pensar distinto dentro de Cuba, él los llamaba a pensar en el pasado y a valorar las nuevas conquistas revolucionarias. Esas conquistas que era necesario defender no sólo con el fusil en la mano en los momentos decisivos de las agresiones del enemigo, sino todos los días, con la mayor responsabilidad ante el trabajo, con las mayores muestras de solidaridad frente a los grandes problemas de la Revolución. Sólo con alto nivel de conciencia se podía entender el llamado del Che a la defensa de las conquistas con las armas en la mano y al mismo tiempo dar el máximo esfuerzo en la producción. Pero en aquellos momentos esa era la disyuntiva. Había que estar listo minuto a minuto para repeler cualquier agresión, ya que pendía sobre el pueblo la amenaza de una guerra que podía destruirlo todo. El Che comprendía lo desesperante de la situación ante la eventualidad de que en cualquier momento se viera destruido un centro de trabajo o retrasado un nuevo proyecto de la Revolución. Era una lucha a muerte, en que la Revolución trabajaba hasta el agotamiento para lograr un futuro mejor y los enemigos, por su parte, haciendo todo lo posible para volvernos al pasado.

Por aquellos días, en diálogo con el pueblo en la ciudad de Camagüey, el Che se hacía varias preguntas ante la tensión creciente en las relaciones con el gobierno de los Estados Unidos:

*...¿Qué tiene Fidel que tanto les preocupa a los norteamericanos? Que tiene el pueblo de Cuba, pequeña isla subdesarrollada —como nos llaman ellos— de seis millones de habitantes apenas, que está comparada en el odio yanqui hoy con la Unión Soviética, de más de 200 millones de habitantes, dueña de los más poderosos elementos de destrucción de la tierra, dueña del más poderoso ejército del mundo, y enemiga declarada de los Estados Unidos?... ¿Qué tiene Cuba que puede compararse con China Popular, de 650 millones de habitantes, la nación más poblada de la tierra, y la segunda potencia del mundo socialista? ¿Qué es lo que tiene Cuba? ¿Cuál es el peligro de la Revolución Cubana? Y el peligro de la Revolución Cubana, hombres y mujeres de Camagüey, el peligro son ustedes y somos nosotros; el peligro es que se riegue por América la costumbre de dialogar con el pueblo, y pedirle consejo al pueblo, cada vez que sea necesario, porque cuando se le pregunta a cualquier pueblo de América qué es lo que hay que hacer con los latifun-*





*distas, todos los pueblos contestarán igual que ustedes itodos condenarán el latifundio! A eso le temen, a nuestro ejemplo.*

Y en otra parte de su discurso, el Che esclarecía algo que resultaba trascendental en un momento en que no se había planteado, ni por asomo, el carácter socialista de la Revolución Cubana, aunque ya se contaba con el conocido apoyo de los países socialistas:

*...Ellos saben que este Gobierno no se ha vendido a ningún otro gobierno de la tierra y que si algún día, para prestarnos su ayuda, la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas o el Gobierno de China Popular o cualquier potencia de la tierra, pusiera como condición entregar algo de nuestra soberanía o de nuestra dignidad, en ese mismo momento Cuba rompería con cualquier potencia que se animara a plantear eso. Porque si nosotros hemos aceptado la ayuda de la Unión Soviética y la mano fraterna que nos tendrían todas las potencias socialistas, es precisamente porque lo han hecho sin anteponer condición política alguna. Ellos saben que nuestras condiciones no son similares, ellos saben bien que aquí no está establecido el socialismo; simplemente ellos nos brindan esa ayuda para que nosotros pudiéramos seguir nuestro camino libremente elegido y por eso la aceptamos...*

Estas palabras del Che encontrarían la ratificación de todo el pueblo de Cuba, cuando en forma unánime aprobó la histórica Declaración de La Habana, que en su cuarto apartado expresa:

“La Asamblea General Nacional del Pueblo de Cuba declara que la ayuda espontáneamente ofrecida por la Unión Soviética a Cuba, en caso de que nuestro país fuera atacado por fuerzas militares imperialistas, no podrá ser considerada jamás como un acto de intromisión, sino que constituye un evidente acto de solidaridad y que esa ayuda brindada a Cuba ante un eminente ataque del Pentágono yanqui honra tanto al gobierno de la Unión Soviética que la ofrece como deshonra al gobierno de los Estados Unidos sus cobardes y criminales agresiones contra Cuba. Por tanto, la Asamblea General del pueblo declara ante América y el mundo que acepta y agradece el apoyo de los cohetes de la Unión Soviética si su territorio fuera invadido por fuerzas militares de los Estados Unidos...”.

### **LA BARRERA DEL COMERCIO EXTERIOR**

Ya estando al frente del Banco Nacional de Cuba, el Che participaba en un seminario donde explicaba las transformaciones organizativas realizadas en esa institución, para ponerla a tono con las necesidades de la Revolución y para responder a las agresiones económicas desde el exterior. Entre otros cambios importantes anunciaba que desde el punto de vista estructural se abrían tres nuevas líneas de trabajo: la del crédito agrícola, a través de





un banco creado con esa finalidad. Otro que será destinado al crédito industrial y comercial y el tercero, que constituía una de las conquistas de la Revolución, previa a la Ley de Nacionalización de los bancos, era el Banco de Comercio Exterior. Este último se convertía prácticamente en el importador único para Cuba y también en el orientador, organizador y director de todas las importaciones. Demás está decir la gran complejidad de trabajo que le tocaba desempeñar a este Banco. Además de centralizar todas las importaciones era necesario cambiar la forma en que se realizaban todos los trámites y la documentación de las mismas, incluida su denominación.

Es necesario destacar que las filiales de las compañías norteamericanas en Cuba no solamente pagaban exageradamente caros todos los productos de importación —como una de las formas para ocultar sus ganancias en Cuba y trasladarlas a su casa matriz—, sino que utilizaban una especie de código o clave para cada producto, que una vez traducido significaba su especificación. En ocasiones, cierto producto podía ser identificado por los técnicos de alguna fábrica y entonces había que hacer un laborioso trabajo de investigación en otras fábricas similares para ver si había sido codificado de igual forma.

Otras veces, los técnicos lo desconocían, eran productos con patentes especiales, secretas, que ya venían con la fórmula ambigua y había que recurrir a un técnico extranjero para sustituirlo, aunque fuera en parte. Otra gran tarea del Banco de Comercio Exterior era asegurar la importación de un grupo de productos de consumo no duraderos, pero de imprescindible necesidad para la población. Esos productos debían ser adquiridos en países donde existiera la garantía de que no serían interferidos sus envíos. O sea, que la nueva institución tenía que ser capaz de cambiar la estructura del comercio exterior del país, hacer nuevos convenios, buscar nuevos mercados y al mismo tiempo mantener los viejos que fueran susceptibles de ser mantenidos, pero garantizando que hacia esos mercados no se orientara la demanda de productos insustituibles en otro lado.

La barrera del comercio exterior significaba uno de los grandes obstáculos a que tendría que enfrentarse el proceso de industrialización cubano. El Che iba adquiriendo cada día más conciencia de este problema y de otros tan o más difíciles de resolver en los años futuros. Sus reflexiones lo llevaban a comparar la agricultura con la industria. Según él, la industria necesitaba técnica, necesitaba capitales, requería años de preparación y de estudio. El error de un agricultor podría significar la pérdida de su cosecha, pero el año siguiente podía rectificar su error y obtener una buena producción; el error al planificar una industria podría significar que se pagaran sus consecuencias durante 30 o 40 años. Además era necesario preparar obreros calificados, técnicos, ingenieros, de los cuales carecía el país. Por aquellos días ejemplificaba la situación existente con toda crudeza:



*Esta es una situación trágica. Hace unas horas apenas estábamos discutiendo los compañeros del Instituto del Petróleo que debían ir a la Unión Soviética para adquirir una serie de equipos que se necesitan. Mi única aspiración en este caso es que pudiera ir un cubano, nada más que un cubano en el grupo; sin embargo, no es posible porque sencillamente nunca el imperio dio oportunidades a los cubanos para que aprendieran todas las complicadas operaciones y toda la técnica que es necesario conocer para poder ir en una misión de este tipo. Es decir, que este año los técnicos que irán a comprar a la Unión Soviética a nombre del Gobierno Cubano serán todos extranjeros.*

*Eso se produce en muchas ramas de nuestra industria y estamos desarrollándola a pesar de ello. Es decir que la necesidad de técnicos, de producir técnicos de todo tipo, es cada día más imperiosa.*

*Eso no va a destruir nuestra capacidad de industrializarnos, pero siempre la va a frenar. Se pueden hacer muchas cosas y se pueden hacer todas las cosas con entusiasmo, con buena fe, con espíritu de trabajo, con ánimo de aprender, pero no se puede hacer al mismo ritmo que otras personas que pongan todo eso y que además pongan su técnica.*

O sea, que la industrialización de Cuba tendría que resolver todas esas dificultades. Porque había algo muy apremiante que no podía esperar por largos procesos de planificación o de preparación de personal calificado: el desempleo. Por tal razón, el Che enfatizaba que, junto al proceso de preparación y estudio de las inversiones industriales, era necesario destruir el “cáncer” de la economía cubana de aquellos momentos: la falta de empleo para una buena parte de la población en edad laboral en todo el país. Para dar solución a ese grave problema, insistía en priorizar inversiones en la agricultura y la pesca, que además de aportar puestos de trabajo con más rapidez, eran ramas que ayudarían a resolver los problemas alimentarios de la población en un plazo más corto y con un volumen menor de inversiones. En cuanto a la industria fue necesario dilatar las inversiones en las industrias básicas —o del sector uno— y desarrollar en una primera etapa las pequeñas industrias, que permitían dar empleo más rápidamente. Aun cuando los principales dirigentes de la Revolución estaban conscientes de la importancia del desarrollo de la industria pesada, para sentar las bases del verdadero desarrollo económico del futuro, también sabían que ese tipo de industria, altamente tecnificada y con alta concentración de capital, demoraría mucho en instalarse y, al final, no sería la gran fuente de ocupación laboral.

Había que crear un balance en el desarrollo que asegurara las grandes líneas estratégicas en interés de lograr la independencia económica del país, pero a la vez había que garantizar empleo en el más corto plazo posible, sin olvidarse de mejorar las condiciones salariales en amplios sectores de la producción y los servicios que presentaban situaciones en algunos casos insostenibles. Acerca de ello, el Che se planteaba la situación con todo



realismo, al analizar que al principio la participación obrera en la Revolución fue totalmente entusiasta y de apoyo irrestricto al Gobierno Revolucionario. Los obreros apoyaron la nacionalización de las fábricas que funcionaban mal y donde los trabajadores estaban muy mal retribuidos; dieron su apoyo a los interventores revolucionarios y luego apoyaron todas las leyes revolucionarias. Pero sobre todo esto, el Che razonaba desde la dialéctica marxista con la mayor objetividad, señalando:

*Pero nosotros no creemos que se puede hacer que una clase social íntegra por más revolucionaria que sea, esté constantemente dando su apoyo, su fuerza, su inteligencia, su espíritu de sacrificio a una Revolución, si no recibe alguna retribución. Nosotros pedimos el sacrificio del 4 % e inmediatamente los obreros, los obreros agrícolas y de la ciudad fueron a darlo, así como integrantes de otras capas sociales. Pedimos también la congelación de los salarios y se logró en una gran medida la congelación de los salarios al nivel actual. Pedimos aumento de la producción y se están logrando aumentos sustanciales en la producción.*

*Ahora bien, nosotros estamos exigiendo todos esos sacrificios para dar más al pueblo de Cuba, para lograr que nuevas gentes consigan trabajo y para lograr que todo el mundo, todos los desempleados o subempleados tengan algo que llevar a su casa todos los días; pero también es justo que a los que crean esa riqueza con su trabajo diario se les dé algún premio y algún premio más concreto que las palabras nada más, porque ha habido casos extraordinarios dentro de la clase obrera de desprendimiento.*

Entre los primeros ejemplos de apoyo a las medidas revolucionarias y de desprendimiento frente a los llamados del Gobierno Revolucionario estaban los obreros azucareros. Los obreros del sector de la minería también dieron pruebas extraordinarias de su conciencia revolucionaria. En la mina de Matahambre, en una asamblea, sin que mediara ningún tipo de imposición, los trabajadores de este lugar resolvieron rebajarse sus salarios. Aquel gesto solidario de los mineros del cobre fue destacado por el Che como uno de los hechos más estimulantes en cuanto a prueba de apoyo al proceso revolucionario. Aún más valioso por tratarse de obreros con pésimas condiciones de trabajo, donde imperaban enfermedades como las del pulmón, producidas por la sílice y otras sustancias, y que de acuerdo con esas condiciones debían ser los trabajos mejor pagados del mundo, cuando en realidad no lo eran. El Che luchaba por encontrar fórmulas que permitieran compensar, en alguna medida, la situación económica de estos trabajadores, aunque no siempre fuera por la vía del aumento salarial, que mal instrumentado traería serios desequilibrios económicos altamente nocivos para la misma clase obrera.

Una de las iniciativas impulsadas por el Che fue la de establecer un sistema de premios, a través del cual el estímulo consistiera en la solución



de una vivienda para aquellos trabajadores que la necesitaran. Este y otros estímulos materiales fueron organizándose gradualmente hasta contar con un variado sistema que permitía una evaluación periódica y el otorgamiento de premios a los trabajadores más destacados. La entrega de los premios era realizada personalmente por el Che y constituía un momento de especial reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores.

La entrega de estímulos materiales de forma directa y sistemática por parte del Che a los trabajadores industriales, es la mayor refutación para aquellos que históricamente han tratado de presentarlo como el idealista incapaz de reconocer el valor de la estimulación material, sin llegar a comprender que todo su pensamiento económico se sustenta en el más profundo análisis de la realidad social, pero también en las grandes potencialidades del ser humano como elemento transformador de la sociedad en desarrollo. Junto a su reconocimiento acerca de la importancia de la estimulación material como “mal necesario” heredado de la sociedad capitalista, el Che potenciaba con toda su fuerza los estímulos morales, consciente de que no se podría pensar en una sociedad superior sin la elevación de la conciencia del individuo.

En aquellos momentos se trataba de vincular la estimulación material no solamente al aumento directo de la producción. El Che le otorgaba una importancia fundamental al aumento de la productividad por la vía de innovaciones o nuevas iniciativas de los trabajadores que permitieran el incremento de la productividad o la reducción de los costos de producción:

*Todas estas cosas también habrá que considerarlas para dar los premios. Y los premios tienen que ser necesariamente casas, habitaciones, mejores condiciones, más amplias y colocadas en una buena situación con respecto al trabajo, para grupos fabriles completos, para gente que haya rendido normas extraordinarias de trabajo, aunque su grupo completo, su fábrica entera no haya merecido ese premio; y para obreros individuales, técnicos o cualquier clase de empleados que haya creado, haya tenido alguna idea que modifique los procedimientos y que signifique una mejoría considerable para la fábrica.*

Debe destacarse que, aunque el Che consideraba muy limitado el número de casas otorgadas como estímulo material a los trabajadores en relación con el total que trabajaba en la industria, no fue nada despreciable lo que representó ese estímulo en el año 1962 al otorgarse 2 000 viviendas por esa vía. En esa misma conferencia del 20 de octubre de 1960, el Che informaba que el 70 % de la producción industrial del país se encontraba en manos estatales, bien por la vía de la intervención por parte del Gobierno Revolucionario o por la vía de las leyes de nacionalización. También informaba algo muy estimulante para el pueblo y que representaba un gran desmentido para los enemigos de la Revolución: la mayor parte de las industrias



administradas por el Estado habían aumentado su producción en relación con el período anterior en manos privadas. Citó algunos ejemplos, como el de la industria química, comparando tres meses antes de la intervención con los tres meses posteriores a ella, en cuyo caso la producción había mostrado un incremento del 38,6 % y la productividad del trabajo, un 20 %. La industria del vidrio, en su primer mes de intervención, aumentaba su producción en el 6,5 %; la industria de neumáticos, en el 18 % y las especialidades farmacéuticas aumentaban en un 19,6 %.

Cierto era también que el Gobierno Revolucionario, a través del Departamento de Industrialización, se había visto obligado a ocupar determinadas industrias, que al decir del Che eran verdaderas calamidades, y que habían sido intervenidas por sentido de solidaridad con los obreros. Buena parte de ellas habían sido instaladas mediante financiamientos otorgados por el mal llamado Banco de Desarrollo, con el único fin de robarse el dinero del pueblo. Muchas de ellas resultaban irrentables y fue necesario un verdadero esfuerzo organizativo y de ajuste tecnológico para hacerlas medianamente efectivas.

El trabajo realizado para “reflotar” las industrias ineficientes mostró sus resultados positivos en muy corto tiempo. A la par con la exigencia administrativa y el agotador trabajo desplegado, el Che reconocía los logros alcanzados. Organizó una reunión con los administradores de las fábricas estatales, que en aquella fecha sumaban más de trescientas, y sometió a un análisis a las que aún perdían dinero. Solamente quedaban 10 en esa situación, y de ellas solamente tres fábricas perdían dinero en cantidades importantes. Las palabras del Che fueron las siguientes:

*Lo digo sin ninguna pena porque no tienen ninguna participación en estas pérdidas los obreros de esas empresas, sino el estado en que quedaron; mucho menos los administradores que han hecho a veces maravillas. Pero realmente esas empresas eran cascarones viejos cuando fueron tomadas por el Gobierno Revolucionario, a pesar de ser nuevas en construcción y que han debido ponerse en producción mediante esfuerzos titánicos. Esas tres empresas son en estos momentos, la Técnica Cubana que es, precisamente, la que provee de papel, que no siempre pagan, por cierto, los periódicos aquí presentes... se logró no solamente ponerla a funcionar y ponerla a funcionar con cantidades sustanciales de papel que ha resuelto muchos problemas en Cuba, que es hacer papel 100 % de bagazo que fuera útil para los periódicos... y ahora estamos en el segundo proceso, que es proyectar las ampliaciones necesarias para duplicar la producción de esa fábrica y hacerla entonces costeable.*

*El otro caso es el de la Rayonera de Matanzas, de parecidas circunstancias y que está gravada por fortísimas amortizaciones, producto de préstamos que el Estado Cubano le dio a Hedges [norteamericano], su dueño, simplemente para robárselo porque no hizo nada allí. Pero bueno, el resulta-*



*do es que eso también figura en la amortización y es una empresa que también se puede hacer rentable, pero con nuevas inversiones que garanticen un mejor aprovechamiento de la planta.*

*La tercera es una empresa que está perdiendo, pero que va a ser más fácil subsanarle sus males porque todavía no ha entrado a la producción normal, no se ha podido regular su técnica; es la Antillana de Acero la productora de cabillas y de productos de ese tipo. También es una fábrica hecha por el Banco de Desarrollo.*

*Es decir, que ustedes ven que las tres fábricas que he nombrado, las tres pierden; son hechas por inversiones estatales anteriores a las que nadie le tenía miedo, pero sin embargo, en una forma tal que una pequeña inversión privada, muchas veces ficticia, aseguraba el dominio de la fábrica y simplemente se dedicaban a comprar materiales viejos, a sobrecargar los precios y a robarse las diferencias.*

En los conceptos económicos del Che no se concebía la posibilidad de que una fábrica estatal trabajara con pérdidas, por eso su insistencia en lograr la mayor eficiencia productiva posible. No negaba que bajo determinadas circunstancias y por imperativo de necesidad social, fuera necesario subsidiar algunas producciones; sobre todo, cuando la adquisición de esos productos en el exterior resultara imposible, por efecto del bloqueo o por carencia absoluta de las divisas necesarias para su compra de forma oportuna. Las tres fábricas mencionadas por el Che en aquella reunión de análisis empezaron a producir eficientemente pocos meses después y llegaron a convertirse en elementos estratégicos de la industria por la importancia fundamental de sus productos para las demás ramas económicas del país.



### III. Métodos y estilo de trabajo

Desde principios de 1960 se empezó a sentir con cierta fuerza el éxodo de técnicos de muchas de las industrias fundamentales. No sólo tomaban el camino del Norte por iniciativa propia o por su actitud contrarrevolucionaria. Para esa etapa habían comenzado a surtir efecto la propaganda enemiga, los sabotajes y todo tipo de acciones de la contrarrevolución. Fue entonces cuando Cuba pudo apreciar el valor de la solidaridad internacional, no sólo de los países socialistas identificados ideológicamente con la Revolución Cubana, sino de muchos técnicos de América Latina que ignorando la posición política de sus gobiernos, decidieron venir a colaborar con el país y a correr los mismos riesgos de los trabajadores cubanos que ya sufrían los efectos de las sistemáticas agresiones externas.

Los técnicos extranjeros que apostaron a la Revolución Cubana prestando su ayuda solidaria en aquellos primeros años, lo hacían conscientes del peligro que corrían. Por otra parte, los que colaboraban junto al Che en el Ministerio de Industrias recibían la información directa de cada agresión por boca del mismo Ministro. Entre las cualidades del Che como líder y dirigente dentro de la Revolución estaba la de mantener totalmente informados a todos sus colaboradores sobre cualquier incidencia importante del quehacer revolucionario. En ocasiones, si se trataba de alguna información muy reservada, hacía la advertencia acerca de la discreción que había que mantener. En más de una ocasión criticó severamente a algunos compañeros por ciertas indiscreciones cometidas, pero jamás optó por restringir una información que resultara fundamental para sus colaboradores. Defendía el principio de la confiabilidad en los revolucionarios, o de lo contrario, prefería





sustituírlos. En aquellos momentos daba muestras de su transparencia informativa, refiriéndose a las posibles agresiones desde el exterior:

*Todo parece indicar que va a llegar la agresión; pero también todo indica que va a ser una catástrofe para ellos. En definitiva, pues ¿Cuál será el resultado?: consolidará la Revolución, la hará más firme, más segura de que no hay otra alternativa que luchar sin descanso para asegurar el bienestar futuro de los cubanos. Pero también traerá indiscutiblemente su dosis de destrucción, de paralización del trabajo. Ustedes saben que en una conmoción de ese tipo pues a nadie le da ganas de trabajar en su trabajo específico, sino que tiene interés en ir a la primera línea o a la segunda línea o a la tercera línea, pero en tener una participación directa en ese proceso y la producción cae, sin contar lo que pueden hacer con bombardeos que destruyan algunos centros de trabajo y después lo que dura, los días que dure esa acción que se perderán para el desarrollo. A más que eso no puede ser que lleguen; no tengo tampoco la pretensión de pensar que si los Estados Unidos vienen directamente a atacarnos, nosotros vayamos a derrotarlos en dos días; pero como hay gente muy fuerte que nos apoya, el caso es diferente. Simplemente ese caso no lo analizamos, ya cae fuera de nuestro análisis. Nosotros tenemos que reducirnos al análisis de los mercenarios que vengan a Cuba, y creo que indefectiblemente el resultado será la destrucción de las fuerzas y naturalmente, tendremos que ser drásticos dentro de la humanidad, porque naturalmente que viene también mucho joven engañado y mucho individuo que no sabe bien a qué viene, pero tendremos que destruir a todos los jefes y dar una lección que la recuerden durante bastante tiempo... nos estamos preparando bien.*

Precisamente en los mismos días en que el Che hacía sus pronósticos sobre la inminente invasión mercenaria, también se decretaba el bloqueo económico de Cuba por parte del gobierno de los Estados Unidos. Como Ministro de Industrias tendría que responder acerca de la posible escasez de determinados productos que eran elaborados con materias primas importadas desde los Estados Unidos. En aquellos momentos no contaba con todos los elementos como para asegurar con lujo de detalles qué productos iban a faltar. Por otra parte y con la franqueza que lo caracterizaba, se negó a dar esos detalles, afirmando que cualquier respuesta precisa sobre el tema sólo daría pie a la especulación. Incluso se cuestionaba si la medida decretada por el gobierno norteamericano implicaría liquidar todas las importaciones cubanas, dado que el volumen de productos importados por Cuba representaba importantes ingresos para las compañías norteamericanas. Otra interrogante planteada por él estaba relacionada con la velocidad con que sería aplicado el bloqueo, ya que existía un gran número de pedidos encargados antes del fin de 1960, que se encontraban en los trámites de embarque. Por último tenía dudas acerca de la capacidad de los Estados Unidos para transmitir el bloqueo





a otros países que comerciaban con Cuba. Ponía el ejemplo de Canadá, que ya se había negado rotundamente a secundar a los Estados Unidos en tan aventurera agresión a un pequeño país vecino.

Sobre el tema del bloqueo y su relación con las operaciones bancarias con los Estados Unidos, también se vería obligado a desmentir los infundios del gobierno norteamericano, que, en boca de sus voceros, trataban de justificar, en parte, la medida argumentando que Cuba no pagaba sus deudas oportunamente. La respuesta del Che no se hizo esperar, aclarando que hasta que Batista estuvo en el poder, el comercio con los Estados Unidos se regía por un sistema normal de crédito comercial. Sin embargo, tan pronto se estableció el control de cambio por parte del Gobierno Revolucionario, las empresas norteamericanas exigieron el pago inmediato de todas las deudas pendientes. El Che calificaba esa medida como una acción claramente discriminatoria y de desconfianza hacia el nuevo Gobierno que, por supuesto, no se podía admitir. Cuba no desconocía la deuda, simplemente declaró que durante 1960 no la pagaría, y cumplió su palabra. Todos los nuevos compromisos de pago contraídos por el Gobierno Revolucionario se cumplían religiosamente, salvo en el caso del petróleo, donde surgió un conflicto insalvable, al negarse las refinerías norteamericanas a refinar el petróleo soviético. Por esa razón, las refinerías fueron expropiadas con todos los activos y pasivos, por lo que, según explicaba el Che, ese dinero había que borrarlo de los saldos pendientes, ya que pertenecía a la nación cubana. Por otra parte podía demostrarse que esas compañías le robaban al país en un solo año mucho más que el valor de los suministros de petróleo para la producción de sus propias refinerías a precios exorbitantes.

Con respecto a las compras corrientes en los Estados Unidos, el Che desmentía el argumento acerca del no pago de las deudas por ese concepto. Explicaba que todas las nuevas compras a ese país se estaban haciendo mediante carta de crédito irrevocable y que estas operaciones eran automáticas, ya que tan pronto se ponía en vigor una carta de crédito, los bancos corresponsales en cualquier parte del mundo descontaban los fondos correspondientes en el momento en que las mercancías estaban a disposición de Cuba. Aun cuando se quisiera hacer lo contrario por parte de Cuba, sería imposible, ya que la aplicación de los pagos era automática. De tal modo quedaba demostrada la falsedad de las afirmaciones norteamericanas. Y no sólo eso, sino que desde el primer momento después del triunfo revolucionario, la política implantada por el comercio exterior cubano fue la de ser estrictamente serio en el pago de todos los compromisos contraídos con sus suministradores. Y la prueba de la capacidad de pago de Cuba y su voluntad de cumplir sus obligaciones quedaban demostradas, al no existir ninguna queja por parte de ningún otro país del mundo sobre la puntualidad de los pagos por los importadores cubanos.

La política practicada por la Revolución en cuanto a sus compromisos de pago, sometía al país a una tensión permanente en términos de disponi-



bilidad de divisas, pero el Gobierno administraba con el mayor celo sus reservas y sometía al mayor control sus importaciones con el fin de cumplir esa política. Por supuesto que el Departamento de Estado de los Estados Unidos hacía predicciones catastróficas sobre la situación monetaria cubana. Pronto tendría que aceptar su fracaso, ya que Cuba, con el apoyo de los países del campo socialista, empezaba a cubrir muchas de sus necesidades de importación en condiciones de pago favorables, protegiendo sus reservas y disponiendo de las divisas indispensables para adquirir determinados productos en el mercado capitalista ante la inexistencia de estos en el mercado socialista. Por eso, el Che afirmaba a mediados de 1960 que la gestión del Estado cubano en cuanto a las divisas había sido un triunfo completo y que en muy corto plazo el estado de estas dejaría de ser un elemento de preocupación para Cuba.

En junio de 1960, el Che tuvo una información más directa y de primera mano acerca de algunas experiencias prácticas de la industria soviética, a través de un grupo de compañeros del Departamento de Industrialización que integraron la primera misión oficial de Cuba a ese país. Tuve la oportunidad de formar parte de ese grupo y pude constatar la magnífica acogida ofrecida a la delegación cubana, incluido el acceso a toda la información sobre los temas que nos interesaban sobre la administración de las empresas industriales soviéticas. Lamentablemente, la escasa formación teórica en materia económica de la mayoría de los visitantes cubanos, constituyó una barrera importante para un mejor aprovechamiento de la información que fraternalmente ofrecieron los soviéticos sobre sus problemas económicos. Sin embargo, a los efectos prácticos hubo un elemento importante que se comprobó en ese primer contacto con la experiencia soviética y que en cierta forma impactó desfavorablemente a los cubanos, no obstante las impresiones altamente positivas que se observaron en otros campos y que los soviéticos mostraban con el máximo orgullo.

El atraso en cuestión estaba referido a las técnicas y tecnologías de dirección utilizadas en 1960 en las industrias soviéticas. En materia de Contabilidad, Costos, Control de Inventarios, etc., el atraso en relación con los métodos empleados por las empresas capitalistas cubanas era francamente impresionante. En cuanto a la tecnología utilizada en la administración de poderosas industrias soviéticas, el atraso relativo era aún más perceptible en comparación con Cuba. En una fábrica de la industria electrónica con 5 000 trabajadores, que fue visitada por la delegación, se usaba el *ábaco* como única tecnología de cálculo, mientras que en Cuba existían empresas como la Compañía Cubana de Electricidad, la Industria del Petróleo y muchas otras cubanas y extranjeras que contaban con máquinas IBM (de tarjetas perforadas) de la última generación.

Efectivamente, lo observado en esa visita a los países socialistas confirmaba lo acertado del pensamiento del Che, aun en fecha tan temprana como 1960, al afirmar que en el campo de las técnicas de dirección había



que tomar las experiencias del lugar donde estuvieran más desarrolladas, sin miedo a contaminación ideológica alguna, por tratarse de adelantos logrados por la humanidad que debían ser aprovechados por todos los países sin distinción de su sistema político. A partir de entonces, el Departamento de Industrialización se dio a la tarea de organizar un programa de mecanización de las principales funciones administrativas, tanto a nivel central como en las empresas. Para ello se realizó un inventario de todas las maquinas procesadoras de datos que poseían las distintas empresas, para determinar su grado de explotación. El resultado del inventario demostró que en su mayoría el equipamiento estaba subutilizado. Ello determinó el diseño de un programa de racionalización de los equipos que facilitó la mecanización a un mayor número de industrias y la organización de un centro de procesamiento de información a nivel central. Puede afirmarse que, con la mecanización lograda en las principales actividades, el Departamento de Industrialización creó las bases de un Sistema de Control Mecanizado de alta efectividad administrativa, el cual sería el prelude de incuestionables logros posteriores del Ministerio de Industrias en materia de control de su sistema empresarial.

La referencia a la racionalización de los sistemas mecanizados puede parecer un pasaje de rutina dentro de las labores administrativas de aquella primera etapa; sin embargo, significó uno de los esfuerzos técnicos más destacados desde el punto de vista profesional por parte de los especialistas que lo llevaron a cabo. Se trataba de un trabajo de racionalización y análisis de sistemas en todas las industrias a nivel nacional en relativo corto tiempo, sin afectar los sistemas en funcionamiento.

El trabajo realizado fue de tal efectividad y rapidez, que tan sólo en pocos meses fue posible contar con un sistema de control a nivel nacional y de gestión gerencial a nivel de las empresas, que abarcaba subsistemas tales como: nivel de producción (en físico y valor), costos, precios, surtido, nivel de ventas, inventarios, nóminas y otros. El cómputo de los datos de interés a nivel central se efectuaba semanalmente y permitía controlar aproximadamente el 60 % del valor de la producción nacional de toda la industria para un conjunto de indicadores seleccionados.

El Che presidía las reuniones de control semanal con la presencia de los principales directores de las empresas, los que tenían que responder ante cualquier desviación de los indicadores analizados. Un énfasis especial se hacía en el control de los costos, el surtido de la producción, la calidad de los productos y el cumplimiento de los compromisos de entrega a las empresas comercializadoras, ya fueran estas del Comercio Interior o empresas exportadoras.

El Che seguía con esmero sus investigaciones teóricas orientadas a la elaboración del sistema económico de dirección que debía emplearse en el sector industrial del país y al mismo tiempo avanzaba en la aplicación de nuevos métodos y estilos de trabajo, acorde con estudios particulares que realizaba sobre organización, y apoyándose sistemáticamente en las expe-



riencias de ciertos expertos cubanos sobre la materia, algunos de los cuales trabajaban en importantes industrias recién intervenidas por el Estado.

Entre las empresas más adelantadas en materia organizativa y con más avances en las técnicas de dirección se encontraban: las refinerías de petróleo, la Compañía Cubana de Electricidad, las subsidiarias de la compañía norteamericana Procter and Gamble, algunas compañías azucareras y otras.

Las primeras proyecciones del Che como dirigente de la industria cubana, pueden comprenderse con más claridad cuando se conoce su infatigable voluntad para estudiar todo lo fundamental acerca de los antecedentes y evolución de la ciencia de Dirección; profundizó en los aportes de Lenin en ese campo, luego estudió a Taylor y a Henry Fayol. Incursionó en la Escuela de las Relaciones Interpersonales y prestó especial atención a la llamada Escuela Matemática, que enfocaba la dirección y particularmente las decisiones, utilizando en su apoyo los métodos económico-matemáticos y los sistemas automatizados, que recién empezaban a desarrollarse, tanto en las actividades de dirección como en los procesos tecnológicos. De esta última escuela han quedado referencias y apreciaciones en los escritos del Che sobre los estudios llevados a cabo por Oscar Lange y otros autores.

De la Escuela Clásica sacó conclusiones útiles en su intento por sustituir el empirismo de la práctica de dirección por principios en relación con esta función y con la organización en general. Percibió la necesidad de establecer normas para los procesos productivos y de dirección. De Taylor retomó aspectos importantes sobre el análisis del trabajo con cronometraje, el establecimiento de normas sobre la base del rendimiento y el salario diferenciado basado en las normas, desechando el aspecto inhumano que Taylor había introducido para obtener rendimientos irracionales a costa de la intensidad en el trabajo. Simultáneamente, fijó su vista en los ya mencionados sistemas de computación electrónica, convencido de la gran revolución que estos significaban para la dirección y para el desarrollo científico técnico del porvenir. Impulsó personalmente la instalación y explotación de la primera unidad computacional introducida en Cuba: una máquina UNIVAC recientemente adquirida en los Estados Unidos.

A esas alturas, el Che soñaba con la posibilidad de integrar un sistema de computación electrónica a escala de todo el país, que interconectando las principales unidades productivas hiciera posible controlar desde un centro, y en tiempo real, los parámetros fundamentales de todo el sistema empresarial de la industria nacionalmente. Al vislumbrar las potencialidades de la computación electrónica y sus aplicaciones a nivel técnico y científico con las operaciones contables y los procesos productivos, el Che sintió la necesidad de adquirir conocimientos apremiantes en contabilidad y en matemáticas aplicadas. Fue así que comenzó primero los estudios intensivos en matemáticas superiores y posteriormente en contabilidad general, y seguidamente en contabilidad de costos. Junto a su ejemplo personal enfatizaba



que sólo a través de la superación y actualización sistemática podría realizarse la propia estimación del directivo, incrementando su reserva de conocimientos y promoviendo un creciente nivel de competencia y eficacia para abordar los complejos problemas de la dirección en beneficio de toda la sociedad. Educación y desarrollo significaban que el individuo que ocupara un cargo de dirección debía someterse a un perfeccionamiento constante; y en el caso de un dirigente revolucionario, esta obligación adquiría un mayor significado, por su compromiso político ante el pueblo.

### **DISCUSIÓN PARTICIPATIVA: UNA PRÁCTICA COTIDIANA**

Además de los conocimientos adquiridos, el Che imprimió su propio estilo de trabajo a la dirección y aportaría algunas experiencias valiosas como dirigente, haciendo de la discusión colectiva y la responsabilidad única, una práctica cotidiana. Tomemos como ejemplo la forma de dirigir los Consejos de Dirección, desde la época del Departamento de Industrialización hasta el Ministerio de Industrias:

- Estricta disciplina en la asistencia a las sesiones. Si un miembro del Consejo llegaba 10 minutos más tarde de su comienzo, le estaba prohibida la entrada a ella sin excepción de tipo jerárquico.
- Duración limitada de los Consejos (máximo de 4 horas) en evitación de ineffectividad por agotamiento.
- Cuidadosa selección de los temas a tratar y preparación previa, con el mayor rigor de los documentos a ser discutidos.
- Máxima participación colectiva en la elaboración de los documentos presentados al Consejo, de acuerdo con las interrelaciones de trabajo que cada uno de ellos exigía. Muchas veces rechazó trabajos por no reunir ese requisito.
- Invitación a los Consejos a funcionarios o dirigentes de otros organismos, cuando los temas a tratar estaban relacionados con los intereses externos y envió previo de los documentos a los interesados.
- Amplia participación de todos los miembros del Consejo en las discusiones e insistencia en su estudio anticipado, de tal forma que la participación fuera lo más efectiva posible.
- Exigencia en el cumplimiento más estricto de los acuerdos tomados en los Consejos. En más de una ocasión hizo severas críticas a los incumplidores, y posteriormente implantó un sistema de sanciones para cualquier funcionario que incumpliera una tarea aprobada en el Consejo.
- La práctica con el ejemplo por parte del Presidente del Consejo, tanto en el cumplimiento de los acuerdos —que en ocasiones asumía—, como en la preparación y estudio previo de los temas a discutir.
- Exigencia en el cumplimiento de la normas de respeto, relaciones humanas y ética expositiva entre todos los participantes.



- Vigilancia constante para evitar centralización de asuntos a ser tratados en el Consejo, cuando en realidad correspondía tratarlos en las empresas o en otros niveles de dirección.
- Calidad en la redacción de los acuerdos y en los resúmenes de lo discutido para evitar malas interpretaciones posteriores.
- La tónica del Consejo de Dirección siempre estuvo enmarcada en un ambiente de compañerismo, trabajo en equipo (como le gustaba expresar al Che) y clima favorable a la exposición entusiasta. No pocas veces, dentro del orden admisible, se accedía a contar el chiste del momento por algún miembro del Consejo.
- Todas las reuniones se desarrollaban presididas por las ideas y conceptos esenciales que se venían elaborando acerca del sistema de dirección del sector industrial del país y de acuerdo con las políticas orientadas por el Gobierno en cada momento.

Por otra parte, el Che dio paso a la implantación de métodos de trabajo que demostraron su eficacia durante los años en que dirigió la industria en Cuba. Dentro de esos métodos, aplicados con la máxima exigencia y regularidad, estaban: los Consejos de Dirección semanal, los Consejos Bimestrales dedicados a tratar problemas conceptuales de importancia relevante, las visitas frecuentes a las fábricas por parte de los dirigentes nacionales de la industria, los balances periódicos a las empresas y a las Delegaciones Provinciales sobre sus actividades y otros.

Por su importancia, resulta necesario abundar acerca de algunos de estos métodos. En el caso de los Consejos Bimestrales, el Che insistía en que los cuadros de dirección requerían, cada determinado tiempo, de una reflexión sistematizada acerca de aquellos problemas conceptuales más importantes, de tal forma que el trabajo operativo y rutinario no les hiciera perder la perspectiva acerca de la necesaria visión a más largo plazo, tan importante en el trabajo de dirección. De esta forma, en las reuniones bimestrales se exigía la presentación periódica de algún trabajo conceptual de importancia por parte de los miembros del Consejo y esa presentación debía realizarse con el máximo de formalidad y profundidad de análisis. Una buena parte de los temas teóricos acerca del nuevo sistema de dirección se discutieron en aquellas reuniones. Como, por ejemplo, los relacionados con los sistemas de estimulación, la moral de los dirigentes, los conceptos acerca de la calidad de la producción, los principios en que debía sustentarse el sistema salarial, la capacitación de los dirigentes y trabajadores entre otros.

Las visitas periódicas a las fábricas respondían a la exigencia, por parte del Che, de que los dirigentes no se aislaran de la base y por esa vía perdieran sentido de la realidad de lo que estaba sucediendo en cada centro de trabajo. Las visitas no podían responder a un hecho formal para cumplir con las directivas del Che. Era obligatorio presentar un informe detallado sobre todo lo observado en las fábricas visitadas, concretando las recomen-



daciones que eventualmente fuesen necesarias. En los Consejos de Dirección se llevaba un control sobre el cumplimiento de las visitas por parte de cada uno de sus miembros, incluido el mismo Che como Presidente del Consejo.

Los balances periódicos a las empresas constituían un método fundamental de trabajo llevado a cabo con el mayor rigor. Este era el momento en que los directores de las empresas tenían que responder junto a su equipo de dirección por todo el trabajo realizado anualmente. Para llevarlo a cabo se dictó una resolución firmada por el Che contentiva de una detallada metodología que abarcaba todas las actividades de gestión de las empresas, incluida la evaluación, por parte del director de la empresa, de cada uno de sus jefes subordinados. Estos balances representaron durante años uno de los esfuerzos más laboriosos, pero más fructíferos dentro del conjunto de métodos de trabajo implantados por el Che. La profundidad con que se discutían estos informes permitía finalmente contar con una “radiografía” en detalles acerca de los resultados del trabajo realizado y, por consiguiente, una vía efectiva para estimular a quienes trabajaban con eficacia o para señalarles las deficiencias a los que presentaban un resultado desfavorable. Estos análisis, a su vez, permitían detectar frecuentemente a cuadros de dirección con cualidades destacadas, que por los mecanismos normales de tipo burocrático era imposible conocer con facilidad. Muchos de tales cuadros fueron ascendidos a cargos superiores después de realizados los balances de las empresas o de las delegaciones provinciales.

Cuando los balances de trabajo se realizaban en las provincias, se invitaba a las autoridades locales y a las organizaciones políticas, propiciando de esta forma un régimen participativo donde cualquiera de los presentes podía opinar acerca de la gestión industrial a nivel territorial. Al mismo tiempo, ello permitía conocer de primera mano el grado de cooperación existente entre los administradores de las industrias a nivel local, aspecto este último que el Che cuidaba con el mayor celo, en defensa del concepto prevaleciente en los principios del sistema de dirección que se comenzaba a desarrollar, de que todas las entidades industriales en su conjunto representaban una gran fábrica a nivel nacional con una doctrina única de trabajo, dentro de la cual se debía impulsar el máximo de iniciativa y creatividad. Más de una vez hizo severas críticas a algunos directores de empresas o administradores de fábricas que dieron muestras de cierto espíritu sectorial, anteponiendo los intereses de su actividad a los generales del sector industrial o del país. Otra cosa era el espíritu de cuerpo que debía existir en cualquier equipo de trabajo que el Che apoyaba sin vacilación. Cuando llegaba a un centro de trabajo y observaba que en ocasiones los subordinados defendían a su jefe ante cualquier crítica que se le hiciera a este, incluso cuando la defensa pudiera parecerle un poco desmesurada, manifestaba posteriormente que prefería esa actitud de los subordinados a que reinara la división o la falta de trabajo en equipo del colectivo.





Para medir el espíritu grupal en los colectivos de trabajo, el Che comenzó desde muy temprano a utilizar métodos científicos de investigación basados en la psicología y los estudios sociológicos. Uno de esos primeros estudios se llevó a cabo en el año 1960 en la Industria del Níquel, diseñando una investigación que facilitaba la toma de opiniones del colectivo de trabajadores, sus relaciones interpersonales, la percepción sobre el trabajo de los jefes y mandos intermedios, las relaciones con las organizaciones políticas y sindicales, y otros parámetros. La investigación estaba diseñada de tal forma que excluía la posibilidad de cualquier inhibición por parte de los encuestados, asegurando la no identidad de estos. Los resultados de la investigación fueron de una extraordinaria utilidad para identificar el estado de la moral de trabajo del colectivo, revelando un conjunto de características del grupo que sirvieron de base para la elaboración de un programa de perfeccionamiento del objeto de dirección estudiado. La experiencia del Níquel luego sería extrapolada a otras ramas industriales con resultados igualmente positivos, lo cual le confirmaría la importancia que había que prestarle al uso de la psicología como elemento de apoyo al trabajo de dirección.

En sus estudios acerca de las experiencias en la Unión Soviética y otros países socialistas, el Che había detectado que en esos países se había hecho dejación del uso de determinadas herramientas científicas, llevados por el dogmatismo y la subestimación de esas técnicas, al ser calificadas vulgarmente como provenientes de la sociedad burguesa. La subestimación y el criterio dogmático entronizado en los sistemas de dirección de los países mencionados, alcanzaron el campo de las matemáticas aplicadas, lo que el Che calificó como uno de los errores más significativos y la razón, en gran parte, del atraso relativo que se manifestaba en varias esferas del conocimiento de los países socialistas, especialmente en el campo económico. No por casualidad y a partir del mismo año 1960 comenzó a preocuparse por la organización de un Grupo de Psicología en el Departamento de Industrialización y más tarde un Grupo de Matemáticas Aplicadas en el Ministerio de Industrias.

Al Grupo de Psicología, el Che le prestó una atención personal, llamando a colaborar con él a la doctora Graciela del Cueto, de reconocida profesionalidad en el país, junto al psicólogo doctor Gustavo Torroella y el comandante Humberto Castelló, psiquiatra y combatiente del Directorio Revolucionario. Entre otras tareas, el Grupo de Psicología estaba encargado de realizar los tests psicológicos a todos los nuevos cuadros de dirección que se incorporaban a la industria. Como caso curioso, el Che y varios de sus colaboradores más allegados se ponían en manos de los psicólogos con cierta periodicidad para pasar su test psicológico; una forma más de practicar con el ejemplo y desmitificar la práctica de este método, que por esa época contaba con ciertas reticencias por parte de algunos dirigentes en el país. La utilización del test psicológico se consideraba como un elemento





importante pero no definitivo para la selección de los directivos; sin embargo, cuando el diagnóstico de los psicólogos revestía determinadas condiciones, evidentemente limitantes para la designación de un cuadro, ese resultado se respetaba de tal manera que la designación no tenía efecto en ningún caso, aun cuando otras personas que le conocían hicieran insistencia en el nombramiento.

La preocupación del Che por la calidad de los cuadros de dirección del Estado se manifestó desde los primeros días al frente del Departamento de Industrialización. En su lucha por el desarrollo de la conciencia y la creación del hombre nuevo, ponía en primer plano la calidad de los directivos, desde su selección hasta su evaluación sistemática, convencido de que sin el ejemplo permanente de los jefes a los distintos niveles no se podía aspirar al objetivo de transformación de la conciencia a que se aspiraba ni a lograr el estereotipo de dirigente socialista por el cual se luchaba con denuedo. En 1959 y 1960 aún no había definido formalmente su concepción detallada sobre la política de cuadros que más tarde elaboró y dejó escrita para la posteridad durante la época al frente del Ministerio de Industrias. Aunque más adelante se volverá acerca del contenido de esa política, bueno es recordar los primeros pasos dados por él sobre tan importante problema desde el momento en que empezó a dirigir el Departamento de Industrialización.

En los primeros tiempos, cuando fue necesario nombrar en cargos de dirección a compañeros que no reunían todos los requisitos profesionales que exigían las circunstancias, estableció determinados requisitos mínimos imprescindibles para la selección de los cuadros; entre estos: comprobada lealtad revolucionaria, honradez a toda prueba, austeridad, capacidad de trabajo y ética revolucionaria. Para garantizar estos requisitos, analizó cuidadosamente las fuentes de donde se podía nutrir el Departamento de Industrialización para la selección de sus directivos, ya fueran para ser designados como directores de empresas, administradores de fábricas o para ocupar cargos más altos de dirección.

Las primeras fuentes serían el Ejército Rebelde y militantes del antiguo Partido Socialista Popular. Los del Ejército Rebelde provenían de todas las agrupaciones revolucionarias que habían participado en la lucha armada, sin distinción o espíritu sectario de ninguna clase. También se incorporaron combatientes que habían luchado en la clandestinidad, pertenecientes a cualquiera de las organizaciones mencionadas. Como caso excepcional por su cantidad, también se nombraron extranjeros de probada confiabilidad y que habían apoyado al Movimiento 26 de Julio en otros países. Como casos connotados hubo dos mexicanos que administraron, en los primeros tiempos, importantes industrias del país.

Acercas de la honradez administrativa, el Che estableció desde los inicios las mayores exigencias a los cuadros de dirección, y sobre esa cualidad no hacía la menor concesión. Fueron muy pocos los casos en que



hubo que tomar medidas por la violación de normas que atentaran contra la honradez administrativa. Cuando excepcionalmente surgió algún caso, se actuó con justicia pero con el mayor rigor revolucionario. Había dos posibilidades de violar ese primer principio: el caso de alguna violación que pudiera implicar un hecho doloso desde el punto de vista legal; y en esa ocasión, el implicado tenía que responder ante los tribunales revolucionarios, y, en segundo lugar, la posibilidad de violación de algunas normas administrativas, sin beneficio personal alguno, pero que indicaba una falta de disciplina o simplemente una negligencia comprobada. El tratamiento a este segundo caso se hacía más complejo por la ausencia de una adecuada institucionalidad al principio de la Revolución.

En cuanto a la austeridad, el Che hacía énfasis en la modestia del cuadro de dirección, de manera que el ejemplo personal de este se convirtiera en un patrón de conducta para sus subordinados y para el entorno social donde actuara. La ostentación, el aprovecharse del cargo para sobresalir por encima de los demás socialmente, eran aspectos que el Che criticaba reiteradamente. En cuanto a la capacidad de trabajo les exigía a los cuadros la mayor entrega; sobre todo, en aquella etapa donde todo estaba por hacer y no podía existir descanso ni dilación alguna en el cumplimiento de una tarea. De ahí su afirmación en el sentido de que *un cuadro podía cansarse, pero no tenía derecho a formar parte de la vanguardia revolucionaria*.

En cuanto a la ética, en sentido general, el Che fue formando una cierta escuela con su ejemplo personal. Además de las cualidades antes enunciadas, propugnaba el alto sentido de compañerismo, la crítica fraternal y oportuna, el no hacer comentarios destructivos acerca de ninguna persona y mucho menos emitir opiniones sin discutirlos anteriormente con ella. En un principio se dio el caso de trabajadores que fueron a quejarse ante el Che sobre alguna deficiencia de algún jefe o compañero de trabajo. La reacción inmediata del Che era preguntarle al que llevaba la queja, si ya la había discutido con la persona señalada; si este no era el caso, le exigía que lo hiciera primero y luego viniera a darle una versión sobre el asunto. En otras ocasiones y dependiendo de las características del problema que se llevaba a la consideración del Che, este hacía llamar al aludido y lo enfrentaba a la persona que realizaba el señalamiento. Como resultado de este estilo de trabajo se redujo al máximo el “comentario de pasillo” en los colectivos de trabajo y se fue fortaleciendo día a día el trabajo en equipo y la moral de trabajo en sentido general.

Desde la época del Departamento de Industrialización se implantó un sistema de sanciones administrativas para los casos no dolosos, que, como se ha dicho, no eran objeto de traslado a los tribunales revolucionarios. Para el tratamiento a estas sanciones se creó una comisión interna llamada Comisión Disciplinaria Administrativa (CODIAD), integrada por compañeros de reconocido prestigio constituidos en tribunal, quienes analizaban el caso



y dictaban finalmente su veredicto, el cual podía revestir distintas formas: sancionando al cuadro, haciéndole un llamado de atención o de alerta para que no volviera a reincidir en el error o exonerándolo de toda responsabilidad. Las sanciones tenían distintas categorías en dependencia de las características del caso, y podían ser amonestación privada o pública, rebaja del salario en determinada magnitud, traslado a otra función y, por último, la más severa consistía en el traslado por un período determinado a realizar trabajos físicos a un lugar organizado para esos fines que adoptó el nombre de Guanahacabibes, por la zona donde estaba situado, en el extremo occidental de la Isla.

Las sanciones en Guanahacabibes fueron también objeto de polémica dentro y fuera del sector industrial. Varios jefes de organismos apoyaban este método, y otros lo consideraban muy severo. En la industria se dio el caso excepcional de algunos compañeros que objetaban estas sanciones y le argumentaban al Che que lo más beneficioso era la discusión y el convencimiento sobre los errores cometidos, para por esa vía llegar a su erradicación. Por supuesto, el Che no aceptaba este tipo de afirmación.

En una oportunidad, durante un Consejo de Dirección, un director de empresa insistió con mucho énfasis sobre las ventajas de la discusión y la persuasión para erradicar los errores señalados. El Che le señaló que el problema de Guanahacabibes formaba parte de un error de concepto de algunos compañeros que lo apreciaban como una sanción feudal, cuando en realidad era una sanción revolucionaria. En un momento de la discusión, el director de empresa expresó que, después de leer la lista de los errores o faltas administrativas que tipificaban las sanciones a Guanahacabibes, a él no le quedaba preocupación personal alguna, ya que no hacía cosas como esas. El Che inmediatamente le preguntó: «Y si usted no se hubiera leído el listado ¿qué hubiera hecho?» Su interlocutor no supo dar una respuesta coherente. A continuación, el Che explicó que las faltas que llevaban a Guanahacabibes eran de tipo revolucionario, lo que significaba que quien las cometía tenía debilidades por no conocerlas. Luego señaló que ese tipo de sanción sólo era aplicable para casos que no debían ir a la cárcel, ya que él consideraba que cuando se tratara de delitos más graves, se debía sancionar con privación de libertad de acuerdo con la ley a cualquier revolucionario sin excepción, aunque tuviera muchos años de militancia:

*...A Guanahacabibes se manda a la gente que no debe ir a la cárcel, la gente que ha cometido faltas a la moral revolucionaria de mayor o menor grado con sanciones simultáneas de privación del cargo, y, en otros casos, no de esas sanciones, sino como un tipo de reeducación mediante el trabajo. Es trabajo duro, no bestial, más bien las condiciones de trabajo son duras y tampoco son bestiales, y los que van allí son los encargados de que esas condiciones sean mucho mejores y de hecho ya se han ido mejorando...*



El Che visitaba Guanahacabibes con frecuencia, hacía jornadas de trabajo físico junto a los sancionados en el lugar y casi siempre al final del trabajo realizaba un conversatorio sobre algún tema de interés. Con esas visitas dejaba muestras de su ejemplo como dirigente e indirectamente demostraba que él también era capaz de realizar el mismo trabajo que ellos, sin sanción alguna, y tan sólo por el hecho de ser revolucionario. Por otra parte, el Che siempre insistió en que nadie debía ir a Guanahacabibes si no estaba convencido, pero ponía la condición de quien no aceptara ese tipo de sanción no podía trabajar en el sector industrial bajo su dirección; sin embargo, podía trasladarse a otro organismo o sector sin reparo alguno por parte del Che o de cualquier otra autoridad dentro del organismo.

Los problemas de la moral, la ética y, en general, de los más altos valores humanos, como expresión del desarrollo de la conciencia del individuo en la nueva sociedad, se fueron convirtiendo en la preocupación central del Che, en la medida en que iba avanzando el proceso revolucionario e iba adquiriendo un mayor conocimiento acerca del proceso económico social transcurrido en los demás países socialistas. Junto a esas preocupaciones esenciales, estudiaba con afán y de forma abarcadora las diversas funciones de dirección, desde el nivel más alto hasta el último eslabón de los procesos productivos. Con especial interés insistía en la importancia de la organización dentro del conjunto de la economía del país y particularmente en el sector industrial que le tocó dirigir. Para él, la función de organización tenía que ver directamente con el concepto de centralización o descentralización de las actividades de dirección, y este último concepto no se podía llevar a la práctica en ninguna de sus dos variantes, sino a partir de una concepción organizativa determinada, incluidas las estructuras de dirección.

En 1960 estaba muy de moda la discusión sobre las ventajas o desventajas de la descentralización de la dirección. En los Estados Unidos y en otros países capitalistas desarrollados, el fenómeno de la descentralización era relativamente nuevo. En los últimos años, el camino hacia el crecimiento de la producción masiva había llevado a la diversificación de productos y mercados, trayendo como consecuencia que algunas ramas comenzaran un proceso de descentralización de las funciones directivas y la descentralización geográfica.

Junto al desarrollo de la descentralización de la empresa habían aparecido nuevas disciplinas, como la asesoría de dirección, el proceso de datos, la dinámica de grupo, la psicología industrial y el desarrollo de la dirección. Se consideraba dudoso que la descentralización pudiera ser eficazmente dirigida sin esos conocimientos profesionales o que esos conocimientos se pudieran haber desarrollado si no los hubiera exigido la descentralización. El Che estaba consciente de que los nuevos cuadros de dirección situados al frente de las empresas estatales cubanas, no poseían los cono-



cimientos adecuados como para pasar a un proceso de descentralización, como ya empezaba a producirse en los países capitalistas desarrollados. Por otra parte, distinguía con claridad la diferencia de contenido de la economía capitalista con la de un sistema donde lo predominante era la empresa estatal socialista, que aunque no había adoptado todavía ese carácter oficialmente, era claro que lo tendría como imperativo del mismo carácter y profundidad de la Revolución que se había llevado a cabo en el país.

Para el Che, el modelo de dirección a utilizar en Cuba estaba más cercano desde el punto de vista organizativo al empleado en los últimos años por los monopolios capitalistas, más orientado a la centralización de las funciones que a la descentralización de estas. Sin embargo, él utilizaba el concepto de centralización con un enfoque dialéctico, cosa que lamentablemente no siempre fue bien entendido, quizás por la falta de una divulgación más explícita acerca de las ideas sobre la dirección que él iba desarrollando en aquella época. Además de la diferencia en el grado de profesionalidad de los cuadros de dirección cubanos con los de los países desarrollados capitalistas, el Che les asignaba mucha importancia a las características propias de Cuba, tanto desde el punto de vista geográfico como del grado de desarrollo relativo de su infraestructura económica y de comunicaciones, aun cuando mantenía una economía subdesarrollada y de atraso ostensible en muchos sectores de la vida social. Esas características propias del país facilitaban, según el Che, una dirección relativamente más centralizada durante cierta etapa. Esto último también lo consideraba favorable en comparación con el proceso de dirección que necesariamente habían tenido que seguir en la Unión Soviética y otros países socialistas.

Cuando habla de dirección centralizada durante una determinada etapa, se refiere a la concepción organizativa en su conjunto, incluidas las estructuras de dirección; pero también considera dentro de ese conjunto los métodos y estilos de trabajo a utilizar desde la alta dirección hasta el último nivel de la escala administrativa. No ignora tampoco el papel del liderazgo y la parte históricamente reconocida del arte de dirigir en correspondencia con las características y habilidades propias de cada directivo en condiciones determinadas. Por ello, desde muy temprano prestó tanta atención a los métodos sociopsicológicos de la dirección con un enfoque científico acorde con los objetivos económicos, sociales y políticos de la Revolución.

Así, el Che fue “ordenando” pieza a pieza, con ayuda de la práctica, su concepción teórica acerca del Sistema Presupuestario de Financiamiento, que más tarde tomaría forma y contenido en el modelo de dirección que se aplicó durante varios años en el Ministerio de Industrias y algunos otros sectores económicos del país. Junto a los conceptos sobre centralización o descentralización de las empresas sometió a estudio y análisis los conceptos responsabilidad y autoridad de dirección, teniendo como premisa un modelo centralizado, pero suficientemente flexible como para conjugar acertadamente la responsabilidad asignada con el grado de autoridad otorgado a



cada nivel de dirección en cada etapa y en la medida en que los distintos niveles de dirección fueran demostrando, en la práctica, más o menos eficacia en la gestión administrativa. Esto último resulta de vital importancia a la hora de estudiar el pensamiento del Che y comprender acertadamente su concepción sobre algo tan complejo como los criterios de centralización y descentralización de las funciones administrativas o de dirección en sentido general.

Hay que tener muy en cuenta también la realidad cubana de comienzo de los años sesenta, donde se ha producido una nacionalización masiva de las propiedades capitalistas sin contar con cuadros de dirección suficientemente preparados para asumir esas responsabilidades. De ahí que el proceso de asignación de responsabilidad y delegación de la autoridad, tuviera necesariamente que pasar por distintas etapas, cada una de ellas con particularidades muy específicas.

En el primer momento, y por imperativo de las circunstancias, fue necesario nombrar administradores inexpertos en su mayoría, asignándoles una gran responsabilidad y delegándoles el máximo de autoridad, ya que los órganos de alta dirección no contaban con suficiente fortaleza administrativa como para centralizar todas las funciones. Inmediatamente después, el Departamento de Industrialización fue ganando en organización y capacidad de dirección como para dar paso a un proceso organizativo que permitió crear las estructuras de dirección de las empresas, definiendo con mayor precisión sus funciones, y, por lo tanto, el grado de responsabilidad y autoridad de cada uno de sus cuadros de dirección. Resultaba obvio, además, que se trataba de un proceso revolucionario y no de la evolución normal de un proceso administrativo, donde conservadoramente se pudiera esperar a tener cuadros altamente profesionales para luego tomar las medidas revolucionarias en beneficio popular.

Actuar de esa manera hubiera significado no hacer la Revolución y continuar con los esquemas de dirección de la sociedad capitalista, negando los objetivos esenciales de la Revolución. Lo importante en aquellos momentos era sentar las bases fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos, pero conscientes de las limitaciones profesionales que presentaban los cuadros de dirección y la necesidad inmediata también de pasar a un proceso de formación y preparación de cuadros, como parte de un vasto esfuerzo de capacitación que necesariamente debía abarcar no sólo a estos, sino a los trabajadores y mandos intermedios en sentido general. A esa tarea se dio el Che con premura en todo el ámbito nacional del sector industrial. Más adelante me referiré con más detalles al amplio plan de capacitación impulsado por él en aquellos años.

Para avanzar a pasos acelerados y no titubear a la hora de continuar con las medidas revolucionarias, era necesario, a su vez, preservar los principios elementales de dirección en las nuevas condiciones y exigir la mayor responsabilidad en el cumplimiento de las funciones administrativas. Se



trataba, por lo tanto, de establecer un sistema de control y supervisión administrativo que respondiera con el máximo de seguridad a garantizar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en correspondencia con la autoridad otorgada a cada uno de los cuadros de dirección. Esa fue otra de las preocupaciones fundamentales del Che, en la que puso su mayor empeño para lograr, en el más breve plazo posible, un sistema de control económico sistemático junto a la supervisión más exigente por la vía de inspecciones y auditorías a todos los niveles.

La implantación del sistema de auditoría e inspección en la industria conllevó una tarea adicional en el ya sobrecargado plan de trabajo del Che, al exigir que yo le informara semanalmente los resultados de ese sistema. Para ello debía prepararle un resumen de cada industria inspeccionada o auditada y despacharlo personalmente con él. Por lo regular, estos despachos se realizaban a altas horas de la noche, dado su interés de concentrarse al máximo en estos análisis y tomar las decisiones pertinentes sin el apremio de otras tareas cotidianas.

A mediados del año 1960 ya se percibía con claridad que la cantidad de industrias a cargo del Departamento de Industrialización sobrepasaba la capacidad organizativa e institucional, y el Gobierno Revolucionario aprobó el inicio de los estudios para la organización del futuro Ministerio de Industrias. El Che encargó la dirección del proyecto para la organización del Ministerio a Enrique Oltuski, recién incorporado al Departamento y cuya primera tarea fue precisamente la de atender todo lo relacionado con la organización no sólo a nivel central sino en cuanto a las estructuras del sistema empresarial. Oltuski se había graduado de ingeniero en la Universidad de Miami y trabajado en una compañía petrolera inglesa, por lo que, sin ser un especialista en organización, tenía los conocimientos básicos y cierta experiencia práctica en una empresa importante y con adelantos suficientes en técnicas de dirección, siendo sin dudas el más indicado para llevar adelante el proyecto encargado por el Che.

El jefe del proyecto comenzó un minucioso trabajo de consultas con todos los directivos y especialistas del Departamento de Industrialización, así como con expertos en la materia conocidos por él, de forma que permitiera retroalimentar al Che acerca de la estructura y funciones que debía tener el nuevo Ministerio. También se dio al estudio de la legislación vigente en Cuba y al análisis de los antecedentes institucionales del país, para conocer las experiencias organizativas de los demás ministerios existentes en el Estado cubano.

La última versión del proyecto de organización del Ministerio de Industrias estuvo terminada en el mes de enero de 1961 y presentada al Che oportunamente. Esa versión fue discutida colectivamente hasta sus últimos detalles dentro del Departamento de Industrialización y realizados los ajustes finales del proyecto antes de presentarla al gobierno para su aprobación. Simultáneamente a los estudios para la organización del Minis-





terio se había venido trabajando durante varios meses en toda la logística necesaria para la ubicación física del organismo en sus nuevas instalaciones. Sobre el particular resulta interesante destacar que el Che instruyó al jefe del proyecto acerca de todos los detalles funcionales de la organización y planteó que daría su aprobación definitiva cuando estuviera terminado ese proyecto.

Al culminar todos los trabajos, el Che realizó una visita para supervisar todas las oficinas, las cuales habían sido ubicadas en un edificio existente (actualmente ocupado por el Ministerio del Interior en la Plaza de la Revolución en La Habana), pero que fue necesario remodelar para adaptarlo a la nueva estructura del Ministerio. La revisión llevada a cabo por el Che incluyó todos los detalles: condiciones físicas, comunicaciones, impresos de oficinas y, por último, el comedor del Ministerio con el menú que se ofrecería a sus trabajadores. Dejó para último la visita a las oficinas que él debía ocupar como Ministro. Fue entonces cuando presentó su primera objeción a lo que se había realizado: rechazó el mobiliario que había sido situado en sus oficinas, argumentando que no era lo suficientemente sobrio y modesto como debía corresponder a un Ministro del Gobierno Revolucionario. Lo curioso es que Oltuski había tenido en cuenta ese detalle, pues conocía las características de su jefe; a no dudar se había quedado corto en sus apreciaciones y de inmediato tuvo que darse a la tarea de cambiar el mobiliario.

La forma en que se organizó el Ministerio de Industrias sentó precedentes en cuanto a precisión y racionalidad, y en muchos casos sirvió como ejemplo en la organización de otros organismos del país. La meticulosidad con que se había organizado el Ministerio, permitió que, cuando se produjo el traslado de todo el personal del Departamento de Industrialización a las nuevas oficinas, el trabajo administrativo continuó sin la más mínima interrupción. Esta experiencia, entre muchas otras, se recuerda como una de las muestras de profesionalidad del Che y la forma en que era capaz de utilizar con eficacia el trabajo de sus colaboradores. También marcó un hito en su modestia personal y en la aplicación de la ética revolucionaria que debía caracterizar a un dirigente del Estado en la nueva sociedad.





## IV. El Ministro de Industrias

El día 25 de febrero de 1961 quedó constituido el Ministerio de Industrias con las atribuciones conferidas por la Ley No. 932 dictada por el Estado Revolucionario y asumiendo el Che oficialmente sus funciones como Ministro. A partir de esa fecha continuaría una etapa de perfeccionamiento y profundización acerca de sus concepciones teóricas sobre la dirección de la nueva sociedad. Movido por su inagotable entusiasmo, voluntad y dedicación al trabajo se impuso el objetivo de llevar a la práctica sus sueños de constructor revolucionario. Para entonces había sumado a su acervo de conocimientos un mayor dominio desde el punto de vista científico y una mayor experiencia práctica, adquirida después de su labor como Jefe del Departamento de Industrialización y Presidente del Banco Nacional de Cuba.

Una de las primeras tareas llevadas a cabo en el Ministerio fue el desarrollo de una reunión donde se les explicó, en líneas generales, a todos sus trabajadores, la nueva organización y las funciones del organismo. Adscritas al Ministro quedaban varias oficinas: la del Ministro, la de divulgación, la de asesoría técnica y el Consejo de Dirección. Este Consejo reunía, bajo la presidencia del Ministro, a los subsecretarios (posteriormente asumirían el nombre de viceministros), directores del Ministerio y demás personas que el Ministro determinara para su mejor funcionamiento, constituyendo el principal órgano asesor del jefe del organismo. Inmediatamente después y también adscritas directamente al Ministro, estaban las direcciones de Inspección General, Personal y Servicios Administrativos.

El Consejo de Dirección se reunía semanalmente para tratar los asuntos más importantes del Ministerio; funcionaba con carácter de asesoramiento, coordinación e información y sus acuerdos tendrían vigencia tan sólo



si eran aprobados por el Ministro. Se llevaban actas de las sesiones y se verificaba semanalmente el cumplimiento de los acuerdos. Gracias al Consejo de Dirección, el Ministro tenía la oportunidad de conocer, de primera mano, la marcha de las actividades del organismo, y con la presencia de sus principales funcionarios, se coordinaban aquellas actividades que debían ser realizadas por más de una dependencia.

A continuación le seguían en la estructura ministerial cuatro subsecretarios que atendían la Industria Básica, la Industria Ligera, la Economía y la Construcción Industrial. Este último a cargo de las inversiones de importancia en las fábricas existentes y de la construcción de nuevas fábricas y otras instalaciones industriales.

Las funciones principales de las tres direcciones adscritas al Ministro eran las siguientes:

La *Dirección de Inspección General* tenía la responsabilidad de realizar inspecciones e investigaciones, auditoría de las operaciones contables y verificaciones acerca del cumplimiento de todas las disposiciones vigentes, tanto del Gobierno como del mismo Ministerio; todo ello, tanto en el organismo como en todas sus dependencias.

La *Dirección de Personal* se ocupaba de la selección, contratación y control del personal del organismo ministerial y sus dependencias; asesoraba las condiciones de trabajo, operaba sistemas de prevención de accidentes, asesoraba y operaba sistemas de adiestramiento, capacitación del personal, sistemas de evaluación de los recursos humanos y se ocupaba de lo concerniente a la clasificación de puestos, ascensos y traslados.

La *Dirección de Servicios Internos*, como su nombre lo indica, tenía que garantizar todos los servicios para el buen funcionamiento del organismo central, y tenía a su cargo la prestación de los servicios jurídicos del Ministerio, la atención a la biblioteca central y la dirección de los servicios de vigilancia y seguridad interna de toda la instalación.

Las funciones principales de las subsecretarías de la Industria Básica y la Industria Ligera, estaban responsabilizadas con dirigir, coordinar y facilitar las actividades de las empresas consolidadas, colaborar con la Subsecretaría de Economía en la confección y análisis de los planes, exigir el cumplimiento de estos a esas empresas consolidadas y asegurar el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos. Directamente subordinadas a estas subsecretarías estaban las mencionadas empresas consolidadas y las delegaciones provinciales del Ministerio, contando además con una asesoría técnica en la cual se apoyaban los subsecretarios para determinados estudios y para el enlace y coordinación con las dependencias internas del organismo.

La Subsecretaría de Economía tenía las funciones de dirigir la planificación y el control del plan correspondiente al Ministerio y al sistema empresarial; confeccionar y hacer cumplir las directivas para la elaboración de los planes anuales y a largo plazo de acuerdo con la Junta Central de



Planificación; confeccionar los distintos planes parciales del Ministerio y coordinarlos entre sí; asegurar el establecimiento de las reservas necesarias en los planes de abastecimiento y proponer el uso de ellas en cada oportunidad; asesorar en política de salarios de acuerdo con las disposiciones del Gobierno; orientar y cuidar la aplicación de la política de precios; establecer los métodos para el balance económico, material y financiero de todas las dependencias y cuidar por el mantenimiento y actualización de la organización del organismo y sus empresas. Esta Subsecretaría tenía adscritas las siguientes direcciones: Planificación, Abastecimiento y Entrega de Productos, Trabajo y Salarios, Costos y Precios, Finanzas, Colaboración Técnico-Económica, Relaciones con la Industria Privada y la Dirección de Organización.

La Subsecretaría para la Construcción Industrial debía asegurar el crecimiento de la producción, determinando la forma de incrementar las capacidades instaladas, confeccionando el plan de inversiones para tales fines. Para garantizar esos objetivos, tenía la responsabilidad de confeccionar los proyectos correspondientes y controlar la construcción de las nuevas capacidades, introduciendo el desarrollo técnico y la normalización en los procesos productivos. También tenía la responsabilidad, en esa primera etapa, de organizar y dirigir las actividades científico-investigativas del Ministerio en coordinación con otros organismos especializados en la materia. Esta Subsecretaría contaba con cuatro direcciones: Inversiones, Proyectos, Ejecución de Proyectos y la Dirección de Investigaciones Tecnológicas.

Las empresas consolidadas tenían a su cargo la dirección de todas las fábricas afines a su proceso de producción, y para ello se apoyaban en una estructura interna de dirección que era capaz de responder, desde el punto de vista organizativo, a las directivas y exigencias de la estructura adoptada por el Ministerio como autoridad de alta dirección.

Las delegaciones provinciales representaban al organismo central ante las autoridades territoriales, supervisaban el trabajo de las industrias en las provincias y tenían determinadas facultades de coordinación a ese nivel. El Che y los subsecretarios se apoyaban sistemáticamente en los delegados provinciales, para conocer más de cerca la marcha de las industrias a nivel territorial, el estado de las relaciones con otros organismos y especialmente las relaciones de todos los cuadros del sector industrial con las autoridades políticas, de gobierno y las organizaciones de masas a ese nivel. Las delegaciones provinciales también dirigían pequeñas industrias locales, que por el poco volumen de su producción y por la diversidad de sus productos no era lógico incorporarlas a las empresas consolidadas.

El primer equipo de subsecretarios (posteriormente, viceministros) con que contó el Che al fundarse el Ministerio de Industrias estaba integrado por compañeros pertenecientes a distintas organizaciones revolucionarias: el Partido Socialista Popular, el Directorio Revolucionario y el Movimiento



26 de Julio. Entre los viceministros de aquella primera etapa se encontraba el comandante Juan Manuel Castiñeiras, quien había sido oficial de la Marina de Guerra y conspirado contra la tiranía de Batista, incorporándose al Movimiento 26 de Julio. Al triunfo de la Revolución era Jefe de la Marina de Guerra Revolucionaria. Murió luego de un accidente automovilístico, y es recordado como uno de los compañeros más valiosos y querido por todos los que trabajamos en el Ministerio de Industrias. El Che le tenía una consideración especial por su calidad humana, su modestia personal y su dedicación al trabajo.

Con la creación del Ministerio de Industrias se logró la estabilidad institucional del sector industrial dirigido por el Che, y este esfuerzo organizativo fue reconocido como el pionero en la introducción de las técnicas más adelantadas en la gestión y dirección empresarial de un país subdesarrollado; era, además, el primero en el hemisferio occidental que recién comenzaba a desarrollar la novedosa experiencia del tránsito a una economía de carácter socialista tan sólo a noventa millas de los Estados Unidos de América.

Bueno es recordar que todo el acelerado proceso organizativo del Ministerio de Industrias se llevó a cabo en medio de las complejas transformaciones, que se sucedían a diario en el ámbito político, económico y social del país frente al acoso permanente del imperialismo y las fuerzas reaccionarias internas, quienes pusieron a disposición de la contrarrevolución todos sus recursos con el apoyo del gobierno norteamericano en su propósito por destruir la naciente Revolución. Era la época en que sucedían sabotajes a diario como preludio de la invasión mercenaria por Playa Girón (más conocida internacionalmente como Bahía de Cochinos) con el apoyo directo del gobierno de los Estados Unidos. Junto a las acciones contrarrevolucionarias, el gobierno norteamericano amenazaba con suspender las compras de azúcar a Cuba, que bajo el régimen de cuotas anuales concedía como migajas al Estado cubano.

En medio de esas tribulaciones de la vida nacional, y luego de establecidos los contactos con la Unión Soviética, la República Popular China y otros países socialistas, el Che fue designado para visitar esos países, poco antes de asumir el cargo de Ministro, con la misión de establecer los vínculos de colaboración, como una vía para contrarrestar las acciones del evidente bloqueo comercial proveniente de los Estados Unidos. Al regreso de su viaje, en una comparecencia por televisión, informaba al pueblo los resultados de su gestión. Entre otras cosas expresaba que su viaje había demorado dos meses, período dentro del cual había estado en la Unión Soviética en tres ocasiones:

*... y puede parecer que todo el resultado final fue la coronación de unas largas y difíciles negociaciones, en las cuales la delegación cubana salió triunfante, imponiendo las ya conocidas medidas económicas, de compromiso*



*de compra por parte de la Unión Soviética y de los demás países socialistas, de cuatro millones de toneladas de azúcar a cuatro centavos la libra, es decir, un precio sustancialmente más alto que el que actualmente rige en el mercado mundial, en cualquiera de las dos Bolsas que están operando a distintos niveles, o sea, la de Nueva York o la de Londres.*

*En realidad no hubo tal cosa. El viaje y las negociaciones en la Unión Soviética, desde el primer momento fueron llevadas con extraordinaria facilidad, debido al espíritu con que los gobernantes de los países socialistas supieron analizar la petición cubana.*

*Nosotros, evidentemente, no podíamos pedir al mundo socialista que hiciera el esfuerzo de comprarnos esa cantidad a ese precio, y basar esa petición en motivos económicos, porque en realidad no hay ninguna razón, dentro de los términos del comercio mundial, para que se realizara esta compra. Ella se produce, sencillamente, como un planteamiento político.*

*...La Unión Soviética se compromete a comprar dos millones 700 000 toneladas de azúcar, en el caso de que los Estados Unidos no nos compren —lo que parece muy probable—; China compra un millón de toneladas de azúcar, y los demás países socialistas, que “desgraciadamente” son ellos productores de azúcar, se comprometen a comprar 300 000 toneladas. Además, como compras adicionales, la República Popular de Corea compra 20 000 toneladas; la República Popular de Vietnam 5 000 toneladas; y como una compra simbólica, para expresar el apoyo monolítico de todo el bloque socialista a nuestro gobierno, la República Popular de Mongolia compra 1 000 toneladas de azúcar.*

Después del regreso del Che a Cuba, la misión que hasta ese momento él había presidido continuó dirigida por el subsecretario de Relaciones Exteriores, Héctor Rodríguez Llompart, quien visitó varios países más del bloque socialista. Las condiciones en que se tenía que desenvolver el comercio exterior cubano en aquellos momentos eran sumamente difíciles, si se tiene en cuenta que fue necesario cambiar toda su estructura en muy pocos meses. En 1959, Cuba era aún un país neocolonial, con un comercio exterior totalmente dependiente en su mayoría de los monopolios norteamericanos y había pasado tan sólo en 10 meses a un Estado que ejercía el monopolio absoluto de su comercio exterior y a controlar en gran parte el comercio interno. Para los países socialistas, que comenzaban abruptamente su colaboración con Cuba, también implicaba no pocas dificultades desde el punto de vista organizativo, ya que todos se regían por mecanismos de planificación a corto y largo plazo y debían, en esos momentos, ajustar sus planes para dar entrada al comercio y la colaboración con Cuba. Al efecto, el Che declaraba:

*Es realmente un caso insólito en estos últimos tiempos, y en los anales del comercio exterior, que todo un bloque de países tenga que*



*cambiar hasta su tipo de producción para ayudar a un país como el nuestro, tan pequeño territorialmente y en habitantes, tan desvalido frente al poderío norteamericano.*

El Che pudo apreciar en aquel recorrido por los países socialistas la gran disposición, que en forma generalizada, existía por ayudar a Cuba; y también pudo comprobar las potencialidades que tenía nuestro país para desarrollar su comercio con esos países. Para sólo citar el caso del azúcar, el Che explicaba a su regreso que la República Popular China tenía en aquella época, un consumo per cápita de menos de dos kilogramos de azúcar por habitante, mientras que el de Cuba era de cuarenta y el de los países industrializados del mundo estaba entre 30 y 40 kilogramos por habitante. El caso de la Unión Soviética era distinto, ya que dos años antes había sobrepasado el nivel de producción de azúcar de Cuba, para convertirse en el primer productor mundial, aunque dado el volumen de su población, su consumo per cápita era aun menor que el de los Estados Unidos y admitía importantes volúmenes de importación para satisfacer su demanda.

Uno de los logros más significativos de aquel viaje del Che fue la firma de un Convenio Multilateral de Pagos con la Unión Soviética, lo cual permitía a Cuba efectuar sus principales importaciones a cambio de azúcar dentro del área de los países socialistas europeos, y realizar un proceso de compensación entre ellos que le facilitaba extraordinariamente a Cuba las operaciones comerciales en ese campo. La República Popular de Mongolia también se sumó a ese mecanismo de compensación por la vía del Convenio Multilateral firmado en esa ocasión.

Desde el punto de vista político, la imagen que trajo el Che de ese viaje fue totalmente optimista. Todavía no se habían agudizado las contradicciones entre China y la Unión Soviética, que tan funestos efectos traerían para todo el campo socialista. Acerca de la solidaridad con Cuba y cómo se apreciaba la Revolución Cubana en los países socialistas, el Che contaba a su regreso una discusión surgida con Chou En-Lai, primer ministro de China. En el momento de la firma del Comunicado Conjunto entre ambas delegaciones, Chou En-Lai no estuvo de acuerdo con un párrafo donde se decía “la ayuda desinteresada del campo socialista”. Eso provocó una larga discusión, porque la parte china argumentaba que la ayuda no era desinteresada, ya que si bien no había intereses monetarios, Cuba en ese momento era uno de los países que estaba a la vanguardia de la lucha frente al imperialismo, enemigo principal de los países socialistas. El Che explicaba que fue necesario cambiar la frase “ayuda desinteresada” y dejar en el párrafo “ayuda” solamente.

Con respecto al desarrollo industrial de Cuba, el viaje del Che rendía importantes frutos, al firmar veinticuatro plantas industriales entre los distintos países, que serían instaladas en los años siguientes. Respecto de estas fábricas, el Che estaba consciente que no eran de la más alta tecnología a nivel



mundial; en todo caso eran de la más alta tecnología de los países socialistas, pero estaban llamadas a resolver importantes necesidades del país, además de sustituir importaciones que se venían realizando generalmente desde los Estados Unidos. Con su acostumbrada honestidad, junto a los elogios de las cosas observadas en los países socialistas, expresaba finalmente:

*...Eso no quiere decir, de ninguna manera, que lo que se haya visto es nada más que maravillas. Naturalmente que hay cosas que para un cubano, viviendo en el siglo XX, con todas las comodidades que el imperialismo nos ha acostumbrado a rodearnos en las ciudades, podrían parecer como falta de civilización incluso; son países que tienen que emplear hasta el último centavo en el desarrollo...*

Luego, el Che explicaría cómo para un cubano de la época, una cuchilla de afeitar marca *Gillette* resultaba casi imprescindible, mientras que en aquellos países que habían sido asolados por las guerras, y se enfrentaban a la construcción del socialismo, no representaba nada significativo.

Otro hecho de vital importancia para el desarrollo de la economía cubana y del sector industrial en particular, se derivaría de aquel viaje del Che, al firmarse un conjunto de acuerdos de colaboración donde se aseguraba el envío a los distintos países socialistas de 2 690 estudiantes cubanos a prepararse en distintas especialidades, garantizando de esta forma para los años futuros una fuerza técnica calificada que resultaría de importancia decisiva para el desarrollo del país.

De todos los acuerdos alcanzados con los países socialistas, el de más importancia estratégica para la subsistencia de la economía cubana y la Revolución, era el relacionado con el suministro de petróleo. Se había acordado con la Unión Soviética el envío del combustible necesario para cubrir las necesidades del país, respondiendo a las medidas de los Estados Unidos, que hacían presión sobre Venezuela y otros países para el corte de los embarques de petróleo hacia Cuba. Esto se convertía en un problema de vida o muerte para el Gobierno Revolucionario.

Al conocerse el acuerdo alcanzado con los soviéticos, las compañías petroleras radicadas en Cuba empezaron a ejercer influencia sobre el Departamento de Estado de los Estados Unidos para que tomara acciones contra Cuba: entre ellas, se negaban a refinar el petróleo procedente de la Unión Soviética. Sobre el particular, el Che se pronunciaría sin tapujos, denunciando los criminales intentos de estas compañías y la gravedad de tales pretensiones:

*El conflicto petrolero no empieza a nivel del petróleo; el conflicto petrolero empieza en el mismo momento en que Cuba adopta una postura independiente y se dispone a mantener esa postura ante todo el mundo. Y el*





*conflicto petrolero está tan separado de lo económico, que una compañía inglesa como la Shell, va primero a recibir instrucciones del Departamento de Estado norteamericano, para después asumir la actitud de no refinar petróleo soviético. Lo ponen como una cuestión ideológica, como si el petróleo pudiera tener ideología, como si el petróleo ruso fuera más malo que el petróleo venezolano; aun considerando que la ideología rusa fuera más mala que la ideología norteamericana, es como si consideráramos que el trigo norteamericano nos iba a hacer daño por ser norteamericano. Es decir, es una postura ridícula. Simplemente, están buscando la forma de provocar un conflicto que los lleve a intervenir en Cuba. Pero lo que interesa no son las raíces del conflicto, sino el resultado del conflicto.*

*El resultado del conflicto puede ser grave, porque pueden llevarse las cosas a su extremo, al extremo de atacar a la democracia cubana. Pero el resultado final del conflicto deberá ser, necesariamente, el triunfo del pueblo cubano.*

*Si las compañías mantienen la actitud que se han obstinado en mantener, será un triunfo del pueblo cubano que, sencillamente, las confiscará. Si a las compañías se une el Departamento de Estado para mantener aún una actitud más agresiva, cualquiera que sea ella, el triunfo será en definitiva del pueblo cubano.*

Como se aprecia, el recién creado Ministerio de Industrias nace en medio de la gran confrontación, pero en circunstancias donde las reglas del juego quedan perfectamente claras con el enemigo. Los Estados Unidos sabían, por lo tanto, a qué atenerse; si continuaban el conflicto, le compraríamos todo el petróleo a la Unión Soviética, y si las compañías se negaban a refinarlo, pues se confiscarían, con lo que las empresas norteamericanas perderían sus jugosas ganancias en Cuba.

Respecto del azúcar, el Che dejaba también claro que si el Presidente de los Estados Unidos bajaba la cuota de importación de Cuba, nuestro país pasaría de inmediato a la nacionalización de sus compañías en la Isla. Junto a la diaphanidad de la respuesta a los norteamericanos, el Ministro de Industrias explicaba al pueblo cuáles habían sido las relaciones de intercambio con los Estados Unidos, que durante años recibía el azúcar cubano a un precio aparentemente preferencial, cuando en la realidad se resarcía con creces al venderle productos a Cuba a precios más caros que los que se podían adquirir en otros países sin las ataduras de la cuota azucarera norteamericana. Aclaraba también que el verdadero trato preferencial era el que les daba el pueblo cubano a sus tradicionales expoliadores monopolistas.

El apoyo que recibía Cuba del campo socialista y la digna postura del Gobierno Revolucionario, no hicieron más que incrementar las bravatas del achacoso presidente de los Estados Unidos, general Eisenhower, al declarar desde su lugar de descanso que de todas maneras y pese a las advertencias soviéticas, Estados Unidos cumpliría su deber con respecto a Cuba. El Che





le explicaba al pueblo el verdadero “deber” a que se refería el mandatario yanqui, que no era otro que el que habían cumplido en Nicaragua asesinando al patriota Sandino y poniendo en el lugar de este al aborrecido Somoza. Ese era el deber que querían cumplir en Cuba, sólo que los tiempos habían cambiado sin que el Pentágono se diera cuenta. Ya Cuba no era una isla indefensa en el Caribe, significaba algo más, que debía hacer pensar con más cuidado a los jerarcas del Norte. Junto a la probada valentía y decisión de lucha de su pueblo, se contaba con el apoyo irrestricto de la Unión Soviética y de los demás países del campo socialista. De Checoslovaquia habían llegado armas a Cuba sin condicionamiento alguno, después de que los enviados cubanos se habían paseado por toda Europa, tratando de comprar armas con el poco dinero obtenido en la colecta popular realizada en el país. La respuesta a la solicitud cubana había sido negativa ante la presión ejercida por los Estados Unidos sobre los gobiernos de los países visitados por los enviados cubanos. El Che exteriorizaba en aquellos días sus más transparentes sentimientos revolucionarios de una forma particularmente espontánea:

*¿Pero cuál fue la respuesta del imperio?: presionar a todos los gobiernos de Europa, los sometidos a su esfera de influencia, para que no llegara ni una bala a Cuba; y el último gobierno, que hasta hace poco había resistido las presiones imperiales, nos ha comunicado también que no nos enviará más fusiles. Nosotros teníamos la gran disyuntiva: o nos atacan por comunistas, aceptando ayuda de los países socialistas, o nos liquidan por imbéciles, cruzándonos de brazos aquí.*

*Y el pueblo cubano, compañeros, hace tiempo que no se le puede engañar con palabras, con promesas, con actitudes vacías. Cuando se nos puso en ese dilema, nosotros aceptamos el reto y aquí están las armas checas y pronto volarán los cielos aviones de cualquier potencia que nos lo venda, y habrá tanques de otras potencias y habrá cañones, y habrá ametralladoras, y habrá proyectiles de todo tipo para esas armas, compradas a quien nos las venda.*

### **UNA IDEA CLAVE: PLANIFICACIÓN**

Durante todo el año 1960, el Che y su equipo de dirección se habían dedicado con tesón, junto a un grupo de especialistas llegados de Checoslovaquia, a elaborar las bases para la planificación económica del sector industrial; simultáneamente, la Junta Central de Planificación trabajaba en igual sentido con vistas a la elaboración del primer plan anual de la economía nacional. El Che, además de sus funciones como Ministro, atendía por encargo del Gobierno la Junta Central de Planificación, lo que le permitía contar con una visión global acerca de las necesidades y los recursos con que se contaba para abordar el primer esfuerzo de planificación en Cuba. Al no existir experiencia alguna en el país acerca de las técnicas de planifi-



cación, fue necesario someter a todos los cuadros y especialistas del Departamento de Industrialización y posteriormente del Ministerio de Industrias al estudio de estas técnicas. Fue un trabajo de gran intensidad, llevado a cabo en muy corto tiempo con la dificultad de no contar en aquellos momentos con la base estadística necesaria para enfrentar un trabajo de planificación de tal complejidad. No obstante esas dificultades, para mediados de 1961 ya se contaba con una organización básica y la metodología necesaria para comenzar el diseño del primer plan de la economía nacional y del Ministerio de Industrias y sus empresas en particular. Del 23 de junio al 8 de julio de 1961 se realizó un seminario sobre el plan de desarrollo de la economía a todos los funcionarios del Ministerio de Industrias presidido por el Che, correspondiéndole la primera conferencia al mismo Ministro. Empezaría su exposición explicando cómo fue necesario destruir toda la estructura del antiguo régimen, para luego iniciar la tarea de creación revolucionaria. Para él, una revolución no se podía consolidar y marchar adelante, sino era apoyándose en sus logros económicos.

Al hablar sobre la elevación del nivel de vida de la población advertía que su aumento no se produciría todos los años, rítmicamente y con la misma intensidad. En ocasiones, tal vez sería necesario sacrificarlo por razones de fuerza mayor. Hablando más directamente sobre esa eventualidad, señalaba los gastos que era necesario realizar en armamentos para resistir ante cualquier agresión enemiga. Ponía como ejemplo la movilización de las milicias revolucionarias que fue necesario hacer en el mes de abril de ese año con motivo de la agresión mercenaria por Playa Girón y cómo ello había retrasado ciertos proyectos económicos de la Revolución. Habló de las agresiones que ya Estados Unidos venía desarrollando contra el comercio internacional de Cuba. Obviamente, todos estos imponderables no podían ser considerados en la planificación, pero había que ser conscientes de ellos. El tema de la conciencia se empezaba a poner de manifiesto como uno de los elementos esenciales en toda la prédica revolucionaria del Che. Por otra parte, la planificación económica nunca antes había sido necesaria en Cuba, ya que las empresas privadas organizaban su producción, no basadas en las necesidades sociales, sino con el fin de vender sus productos, fundamentalmente en el mercado norteamericano, y de acuerdo con el nivel de su comercio invertían en aquellos bienes que pudieran rendirles las mayores y más rápidas ganancias. El problema era sencillo; en los países capitalistas de estructura neocolonial, como el nuestro, se desarrollaban negocios rentables con el único interés de engrosar los bolsillos de los empresarios nacionales y extranjeros, sin pensar en el presente ni en el futuro de la sociedad.

El Che demostraba cómo en tan sólo dos años, después del triunfo revolucionario, la situación había cambiado drásticamente en algunas producciones. Ponía como ejemplo la producción de cemento que en 1959 estaba al 50 % de utilización de las capacidades instaladas por falta de demanda, mientras que en 1961 la producción no alcanzaba para cubrir las



necesidades constructivas impulsadas por el Gobierno Revolucionario. En el caso de la mano de obra calificada, esta sobraba en 1959 como resultado del desempleo. Era cierto que se había producido un éxodo hacia los Estados Unidos, pero explicaba que había sido mínimo; sin embargo, en 1961 esa mano de obra empezaba a ser deficitaria. Muy rápidamente la situación económica se había transformado y se hacía necesario pasar a una utilización racional de todos los recursos materiales, humanos y financieros del país para ponerlos en función de los objetivos del desarrollo económico de la Revolución, en beneficio del pueblo y no para enriquecer aún más a los empresarios capitalistas.

En su exposición empeaba todos los recursos didácticos a su alcance para explicar de la forma más sencilla posible, sin tecnicismos, la imperiosa necesidad de la planificación económica. No por casualidad venía insistiendo meses atrás en eliminar cualquier voluntarismo en las decisiones económicas y sustentarlas en estudios y análisis basados en la más rigurosa planificación de las necesidades y la disponibilidad de los escasos recursos con que contaba el país. La formulación presentada por el Che resultaba muy clara: la planificación se convertía en una ley inmanente al propio carácter del socialismo y esto tenía que ser entendido tanto por los directores de las empresas como por cada uno de los obreros que tenían que convertir en realidad el plan en cada centro de producción. Para entonces, prácticamente todos los medios de producción de la industria estaban en manos del pueblo, igualmente sucedía con los recursos financieros después de la nacionalización de la banca y también con el comercio exterior. El comercio interior se había nacionalizado en un 50 % y la mitad de la tierra y su producción agropecuaria estaban en poder del Estado. O sea, que los requisitos principales para la planificación económica estaban garantizados, pero el Che explicaba que eso no era lo único que se requería para la elaboración del plan. Era necesario conocer la realidad existente como punto de partida para fijarse los objetivos futuros y luego, por diferencia, calcular las posibilidades reales para cumplir con lo proyectado. De esta forma se estaría en condiciones de orientar al pueblo acerca de los esfuerzos necesarios para asegurar el crecimiento económico, satisfacer las necesidades sociales y, sobre todo, entender que el plan no podía ser sólo una obra de la alta dirección del gobierno sino un esfuerzo conjunto, donde el papel decisivo lo desempeñaban los mismos trabajadores.

El Che fijaba la gran responsabilidad de la Junta Central de Planificación a la hora de realizar los cálculos centralizados de todas las necesidades, los cuales debían aparecer en la primera versión del plan; y cómo luego se debían realizar los ajustes necesarios para balancear necesidades contra recursos y volver a precisar las posibilidades reales de lo que se podía alcanzar como cifra planificada para un período determinado. En ese balance había que tener en cuenta las prioridades fijadas en la política económica del gobierno. Señalaba algunas como ejemplo: la necesidad de asegurar la



producción agrícola como base alimentaria para la población, el desarrollo industrial hasta los límites posibles, el desarrollo del sistema de transporte, la educación, la salud pública y otras. Todas las cifras debían ser de conocimiento popular, admitiendo incluso que pudieran existir ciertos errores de cálculo, pero al convertirse el plan en una obra común, cualquier error sería conocido y explicable en un momento determinado.

En su explicación, dividía el calendario de elaboración del plan en tres partes: la primera, cuando se discutían con los trabajadores las cifras iniciales y estos elevaban su contraproposición; la segunda, cuando se hacían los ajustes en los organismos superiores y bajaban en forma de plan con las metas a cumplir en los años venideros; y la tercera —no menos importante— sería la etapa de control del plan. Cumplidas las dos primeras etapas, el plan se convertiría en ley de la nación y no podía ser violada por nadie. Sobre esto último, el Che insistía:

*Es decir, el plan no es un juego de niños, sobre el plan no se están haciendo discusiones de café, sobre si se puede o no se puede obtener tal o cual producto en tal o cual maquinaria. Debe ser una cosa muy discutida y muy seria, donde se ponga todo el entusiasmo revolucionario para producir lo más que se pueda, pero al mismo tiempo toda la conciencia revolucionaria para no anunciar la producción de lo que no se pueda alcanzar.*

*Esta es la primera parte: se ha elaborado el proyecto del plan, se ha aprobado y se ha convertido en ley; ahora falta que cada uno demuestre en su puesto de trabajo que efectivamente es capaz de hacer lo que se comprometió a hacer cuando firmó su parte del plan.*

El Che también aclaraba que la aspiración de aquellos primeros años no era fijar condiciones fáciles de trabajo para los obreros. Eran años de sacrificio, y eso tenía que estar bien claro para todos. Para alcanzar mejores condiciones había que sacrificarse; luego vendrían años más favorables, donde se podría pensar en reducir la jornada de trabajo, lograr más esparcimiento, más distracciones de tipo cultural hasta alcanzar una etapa donde el trabajador cumpliera su deber social con mayor satisfacción, al recibir los beneficios de su reconocido aporte al conjunto de la sociedad que estaba ayudando a construir.

Junto al cumplimiento del deber social como compromiso individual, el Che enfatizaba, en cada colectivo obrero, sobre el concepto del trabajo en equipo, haciéndolo extensivo también a las tareas de dirección. Citaba como ejemplo el caso de un trabajador, que por su alta productividad fuera capaz de cumplir sus metas en un tiempo relativamente menor que el de sus compañeros de trabajo; en tal caso, ese trabajador no debía dar por terminada su jornada laboral, sino preocuparse por apoyar a cualquier otro miembro de su colectivo con el fin de cumplir, como un todo, los compromisos del centro de trabajo. Con ello dejaba claro que el cambio que había



tenido lugar en las relaciones de producción implicaba una responsabilidad social por encima del compromiso y los intereses individuales. Igual importancia le prestaba a la última fase del proceso de planificación; o sea, al control del plan y a la responsabilidad del mismo trabajador en ese control. Si bien el sistema de control se ejercía a distintos niveles de la escala administrativa, lo fundamental era el control al nivel del mismo proceso de producción en cada una de las industrias. Para ello, cada trabajador debía estar informado acerca de la marcha del cumplimiento del plan, no en una forma pasiva y por el sólo hecho de estar informado, sino para actuar y aportar todos sus conocimientos y sus esfuerzos a corregir cualquier desviación en el cumplimiento del plan.

Apoyándose en los enunciados económicos del socialismo acerca de la satisfacción de las necesidades sociales, el Che abordaba otro tema que resultaría esencial en su concepción acerca del desarrollo económico en condiciones de una sociedad socialista. En un país pequeño y de escasos recursos naturales como Cuba no se podía concebir el desarrollo económico en función de satisfacer las necesidades sociales, utilizando el patrón seguido por los países capitalistas, produciendo cualquier producto sin medir el costo social y las ventajas comparativas que representaba para el país; sobre todo, teniendo en cuenta el carácter abierto de la economía cubana totalmente dependiente del comercio exterior. No se podía pensar en el desarrollo económico en términos de una sociedad de consumo, como ya sucedía en los Estados Unidos y otros países capitalistas desarrollados.

El proyecto revolucionario debía estar orientado a la elevación constante del nivel de vida de la población, porque el Che no concebía el socialismo con miseria, como varias veces reiterara, pero la racionalidad económica tenía que estar presente en la política a seguir para el futuro desarrollo del país. Ponía como ejemplo la producción de automóviles. No negaba la necesidad y la posibilidad de desarrollar en un futuro cercano la industria automotriz en Cuba, sobre todo basada en el ensamblaje de determinados equipos que pudieran llevar al ahorro de cuantiosos recursos en divisas por la vía de evitar las importaciones, pero no resultaría racional la producción de automóviles en Cuba con fines de satisfacer un mercado interno basado en hábitos de consumo capitalistas, cuando existían otras necesidades apremiantes de la población. También se refería a prioridades tan elementales como una buena alimentación, la salud pública, la educación en su más amplia escala, el transporte público, las obras de infraestructura económica, las necesidades culturales y, sobre todo, el garantizar un sistema de distribución equitativo que permitiera llevar los logros del desarrollo económico a todos los rincones del país, que tan preteridos se habían mantenido durante toda la etapa de explotación capitalista.

En cuanto a las líneas de desarrollo económico, insistía en el carácter selectivo que era necesario introducir a la hora de decidir las producciones que se debían desarrollar en Cuba, considerando el grado de especialización



producido en otros países del mundo. Quizás, Cuba necesitaría veinte o treinta años para alcanzar el grado de productividad y especialización requerido para producir determinados artículos. Por eso resultaba tan importante el análisis de los costos comparativos en nuestro comercio exterior para conocer si resultaba más beneficioso importar un producto o realizar inversiones para producirlo en el país. Sin embargo, explicaba que nosotros podíamos producir azúcar, y podíamos hacerlo sin la amenaza de años anteriores, porque ya habíamos pasado a una nueva etapa donde dejamos atrás el monocultivo a que nos obligaba la dependencia económica del imperialismo, etapa en la que de acuerdo con nuestras condiciones de país subdesarrollado sólo producíamos materias primas para satisfacer los mercados de la metrópoli.

Después de explicar el contenido esencial del plan de producción, el Che habló de la necesidad de otros planes como: el plan de abastecimientos, el de trabajo y salarios, el de costos, el financiero y, por último, el plan de inversiones. Terminó su conferencia introductoria haciendo un llamado al cumplimiento del compromiso de honor que tenía el pueblo de Cuba con América Latina, y alertaba nuevamente sobre la posibilidad de nuevas agresiones imperialistas. Si tales agresiones se producían y ello conllevaba a retrasar el desarrollo económico, pues tan pronto como terminara la agresión, habría que pensar de nuevo en el plan, con más entusiasmo y más apremio, para recuperar el tiempo perdido, convencidos de que sólo produciendo riquezas sería posible alcanzar la felicidad del futuro.

En todas las discusiones de aquel primer seminario sobre planificación, el Che participaba sistemáticamente reiterando que la dirección política del país, aparte de su papel dirigente en la economía, debía dedicar su mayor esfuerzo al desarrollo ideológico de la sociedad. No bastaba que el trabajador conociera lo que tenía que hacer, sino por qué tenía que hacerlo. El conocimiento por parte de los trabajadores de las leyes que rigen el desarrollo social, su correcta formación ideológica, era la mejor arma de que podía dotárseles, no tan sólo para desenvolverse mejor sino para superarse permanentemente.

En cuanto al papel de los sindicatos en el socialismo, el Che se proyectaba con una nueva concepción acerca de tal organización. En aquellas discusiones aclaraba que el trabajo del sindicato no debía orientarse a una copia mecánica sobre el papel que tradicionalmente venían ejerciendo en los demás países del campo socialista. No negaba el interés que debían prestar a ciertas necesidades o intereses de los trabajadores, pero el enfoque tenía que ser distinto al de las luchas llevadas a cabo en la época capitalista, donde tenían que enfrentarse a los patronos privados. Para entonces, el poder de la clase obrera no se convertía en un *slogan*, realmente los trabajadores estaban en el poder y su primera lucha debía encaminarse a una participación activa en el proceso de planificación y en el cumplimiento y superación de los planes económicos. La organización del Estado, la direc-



ción política y las organizaciones sindicales, debían coordinar sus esfuerzos a todos los niveles y actuar para lograr los objetivos político-económicos para la edificación del socialismo. Al nivel de las fábricas, el esfuerzo adquiriría una importancia máxima, haciendo participar a los trabajadores en todas las tareas de la producción con la mayor efectividad, todo ello de una manera consciente y sin ninguna imposición.

Uno de los problemas más sensibles del primer plan de la economía nacional en Cuba y particularmente en la industria, era el plan de abastecimientos; sobre todo, por el carácter de economía abierta del país. A ello se sumaba que en las nuevas condiciones los suministros serían adquiridos en países muy lejanos, dado el bloqueo económico de los Estados Unidos. La lejanía de las fuentes de abastecimientos encarecía el precio de los productos por la vía de los altos costos del transporte marítimo. En estas condiciones era necesario introducir previsiones, dentro del plan, radicalmente distintas a las acostumbradas en el país, que hasta entonces recibía todos sus productos de un mercado situado a sólo 90 millas de sus costas.

El ahorro de recursos importados se presentaba como otra premisa esencial del plan de abastecimientos para la industria nacional y para todos los demás sectores. Por todas estas razones, se le prestó una atención especial a la confección de normas de consumo material. En el seminario se insistía en que las normas de consumo se convertían, quizás, en el instrumento más importante de la planificación del abastecimiento técnico-material a todos los niveles de la economía nacional. En los niveles superiores, sobre todo en la Junta Central de Planificación y en los Ministerios, eran elaboradas normas de consumo más globales de acuerdo con la clasificación de las partidas del plan de producción. Las normas, por otra parte, tenían un carácter progresivo. Esto significaba que de las diferentes normas de consumo de las empresas no se tomaba como referencia la norma promedio, sino la más progresiva en el promedio, y así se estimulaba no sólo a las empresas atrasadas sino también a las promedios.

Para el Che, una de las formas de lograr la eficiencia deseada era cumpliendo con el deber social de cada productor, lo cual se resumía en: producir en la cantidad necesaria, con la variedad requerida, con la mayor calidad y al más bajo costo posible. A este último elemento se le prestaba una atención preferente, ya que en el costo se resumía todo el gasto social en la producción. Por todo lo anterior, en el seminario de planificación se le dedicó un espacio especial al tratamiento del plan de costo.

Desde el punto de vista conceptual, el tratamiento del costo en la economía socialista también cambiaba sustancialmente su contenido en contraposición a su enfoque en el capitalismo. La primera percepción a tener en cuenta era que conceptualmente la contabilidad y los costos respondían a la formalidad del sistema y estaban desprovistos de todo contenido social y humano. La necesidad de conocer técnicamente los costos de producción había tenido lugar a partir de la época en que la explotación





de las fuentes productivas no era lo suficientemente extensa para crear un ambiente de franca competencia. Pero a medida que se tienen los elementos necesarios para producir y se observa la facilidad de un rápido enriquecimiento, se va pasando paulatinamente a una segunda época caracterizada por un estado de competencia más acentuado, donde no solamente es necesario producir, sino que hay que hacerlo rebajando al máximo los costos mediante planes de organización científica de la producción y estudios financieros adecuados. Se entró así en la fase evolutiva de la industria, que se extendió desde 1830 hasta pasados los umbrales de la Primera Guerra Mundial. Además, desde aquella etapa se habían elaborado varias definiciones acerca del costo de producción. Una de las últimas definiciones expresaba que el costo estaba formado por la suma de todos los desembolsos o gastos, efectuados en la adquisición de los elementos que concurren en la producción y la venta. A esta definición totalmente superficial se anteponía la expresada por Carlos Marx en el tercer tomo de *El capital*:

“Claro está que una cosa es lo que la mercancía cuesta al capitalista y otra cosa lo que cuesta producir la mercancía. La parte del valor de la mercancía formada por la plusvalía no le cuesta nada al capitalista, precisamente porque es al obrero a quien cuesta trabajo no retribuido. Sin embargo, como dentro de la producción capitalista, el propio obrero una vez que entra en el proceso de producción pasa a ser por sí mismo un ingrediente del capital productivo en funciones y perteneciente al capitalista y este, por tanto, el verdadero productor de mercancías, es natural que se considere como precio de costo de la mercancía lo que para él es el precio de costo.

”La agrupación de las distintas partes del valor de la mercancía que se limitan a reponer el valor-capital invertido en su producción bajo la categoría del precio de costo, expresa, por tanto, el carácter específico de la producción capitalista. El costo capitalista de mercancía se mide por la inversión del capital; el costo real de la mercancía, por la inversión de trabajo.”

No era necesario insistir en la diferencia entre la primera y la segunda definición. De acuerdo con esto último, además de los costos considerados en la esfera de la producción, había que agregar los gastos de administración y distribución, que forman parte del costo total de la mercancía y que caen dentro de la esfera de la circulación. A los efectos del plan industrial se dejaba claro que el plan de costo representaba una parte de este y en total formaba parte del plan de desarrollo económico del país. Más claramente, dentro del Ministerio se definía el plan de costos como la representación cuantitativa, expresada en valores, de los límites establecidos para los medios de producción y el trabajo socialmente necesario, que se habrían de consumir en la ejecución del plan industrial nacional, cuya finalidad era el aumento del nivel de vida a través del ahorro reflejado en los costos.





El seminario sobre planificación culminó sentando las bases para el ordenamiento económico del Ministerio de Industrias, y significaba el primer paso en la creación de una cultura económica de nuevo tipo para los cuadros y funcionarios responsabilizados con la dirección y el desarrollo industrial del país. Obviamente, el Che estaba totalmente convencido de que ni con mucho, ese primer esfuerzo significaba la solución a todos los problemas a que tendría que enfrentarse el Ministerio para cumplir con las complejas tareas que estaban por delante. A la falta de cultura económica se sumaban los pocos conocimientos existentes en Cuba sobre lo que significaba un proceso de industrialización. Fue por ello que la última conferencia del seminario se dedicó a un recuento histórico acerca de lo que había significado ese proceso en otros países del mundo. Se tomaron como ejemplos clásicos los casos de Inglaterra y de la Unión Soviética, y el primer problema a cuestionarse fue el porqué de la industrialización y cómo llevarla a cabo.

Como cuestión elemental se explicaba que la industrialización significaba el uso extendido de la maquinaria movida por fuerza no animal, la aplicación en todos los terrenos de la vida económica de las técnicas de producción más avanzadas, implicando, por lo tanto, la necesidad de invertir grandes masas de recursos en instalaciones como establecimientos fabriles, centrales de energía, desarrollo de los recursos mineros, agropecuario, de las redes de transporte y comunicaciones, la extensión de la especialización del trabajo en todas las esferas de la producción, etc. La industrialización tenía como una de sus características sobresalientes la formación de una fuerza de trabajo calificada que dominara los conocimientos científicos y técnicos, de modo tal que pudiera llevar adelante la expansión de las fuerzas productivas del país, no en forma pasiva, sino en forma activa, creativa, desarrollando e inventando procesos productivos adaptados al medio físico y social en que se desenvuelve. La industrialización, se decía, es lo que afianza la independencia, las tradiciones, costumbres y nacionalidad de un pueblo; lo que permite encontrar la propia ruta o estilo de vida, evitando la copia caricaturesca de formas de vida que no le son propias. La razón fundamental para la industrialización no se encontraría en ninguna idea preconcebida sino en una razón económica bien concebida. Permitiría elevar la productividad en una forma mucho mayor de lo que pudiera conseguirse con un sistema productivo basado enteramente en la agricultura. La observación de los hechos económicos había demostrado que la producción por habitante estaba muy relacionada con la cantidad de maquinarias y equipos con que se dotaba al trabajador en el proceso productivo.

¿Cuáles fueron los factores determinantes, los que más contribuyeron al rápido desarrollo de la industria? Los economistas, para los fines del análisis, destacaban tres elementos importantes, todos ligados entre sí. Cronológicamente, el primer factor señalado fue la especialización del trabajo, que tuvo bastante importancia en una época en que recién comenzaba la introducción de maquinarias en las tareas productivas.



El segundo factor, el más importante de todos, consistía en la acumulación industrial; es decir, en la instalación de nuevas unidades de producción, en aumentar el parque de maquinaria, edificios y equipos industriales que asimilaran fuerza de trabajo permitiendo un incremento de la producción. En resumen, el proceso industrial en su expresión técnica era, en buena medida, un proceso de acumulación o de aumento de la capacidad productiva.

El tercer factor que influía de manera importante era el cambio tecnológico; o sea, el descubrimiento o invención de nuevos procesos productivos, cada vez más perfectos, que permitieran innovar en la rutina de producción establecida. En los países industrializados se le prestaba una atención especial a este punto. En el socialismo, esto adquiría más relevancia, ya que el perfeccionamiento de los métodos de producción también permitiría liberar al hombre de faenas más duras y pesadas.

La correlación entre la cantidad de maquinarias, equipos e instalaciones y la productividad del trabajo, se ilustraba con estadísticas recogidas en distintos países. Así, por ejemplo, se demostraba que la producción por habitante en la Europa noroccidental en los últimos años era casi el doble del promedio europeo y cuatro veces mayor que en el sur de Europa. La productividad del trabajo en la industria era tres veces mayor en los países más avanzados que en los más atrasados de Europa. También se llamaba la atención a que la productividad del trabajo en la agricultura era en todos los países, sin excepción, inferior al de la industria. Tales diferencias correspondían aproximadamente a la diferencia en la dotación de fondos básicos entre esos países.

La burguesía cumplió un gran papel histórico al poner en marcha este proceso de acumulación industrial, expandiendo las fuerzas productivas hasta niveles enteramente desconocidos hacía apenas tres siglos. Sin embargo, era importante anotar que el desarrollo sobre bases capitalistas alcanzó cierta altura solamente en un grupo de países de Europa Occidental, Norteamérica y Japón. Una serie de circunstancias se habían concatenado de modo tal, que permitieron el florecimiento del capitalismo en estos países. Tales circunstancias fueron verdaderamente excepcionales y no se repitieron en el resto del mundo. El capitalismo no pudo llegar a un alto nivel de crecimiento en las inmensas áreas afroasiáticas, América Latina y partes de Europa como España, Portugal, Grecia y otros.

Apenas pasada la primera fase en el desarrollo capitalista, la de competencia entre productores en condiciones más o menos iguales, empezó la fase del desarrollo monopólico, imperialista. Los países líderes capitalistas impusieron muy pronto a los más rezagados un sistema de relaciones económicas internacionales, que negaron toda posibilidad de que estos llegaran un día a alcanzarlos, a ponerse a tono con las posibilidades que ofrecía la técnica moderna.

De este modo llegamos a fines del XIX, en que ya se había completado la estructura fundamental de la industrialización inglesa. A fines de ese siglo



comienza otra fase del desarrollo capitalista, la superior o imperialista, cuyas consecuencias para los países atrasados iban a ser funestas. La industrialización inglesa fue un proceso implacable que llevó a la muerte prematura a millones de niños, hombres y mujeres en ese mismo país. Generaciones enteras entregaron su vida para mayor gloria de la orgullosa *City*. Los pueblos colonizados como la India fueron saqueados y explotados; la piratería abierta y oficializada por el Estado desempeñó un papel importante en la concentración inicial de riqueza en pocas manos. Esa fue la cruel historia inicial del desarrollo del capitalismo.

La historia de la industrialización en la Unión Soviética se explicaba con otra lectura, que en realidad había comenzado 12 o 13 años de intenso esfuerzo antes de la Segunda Guerra Mundial, años en que pusieron los cimientos de la economía industrial de ese gran país. Fue el primer ejemplo en la historia de la industrialización de un vasto territorio predominantemente agrario, realizada bajo las condiciones de una planificación socialista. La industrialización fue llevada adelante a una velocidad sin precedentes, en ausencia de toda ayuda externa y más bien ante la hostilidad e indiferencia de las clases capitalistas de todo el mundo.

La decisión de industrializarse en amplia escala se adoptó oficialmente en 1925 ante una serie de circunstancias económicas, sociales, políticas y militares muy específicas. Estaba claro para la joven República Soviética, que la única salida verdaderamente eficaz a los múltiples problemas que se afrontaban consistía en una rápida industrialización.

Bajo las condiciones soviéticas, la acumulación en la esfera industrial tenía que proceder por la vía estatal, como correspondía a un país socialista. Uno de los primeros problemas más debatidos que se les presentó a las autoridades y planificadores, fue la estratégica cuestión de decidir sobre el volumen y dirección de las inversiones. Se requería invertir grandes masas de capital en construcciones de todo tipo. Ello significaba un aumento sustancial de la fuerza de trabajo ocupada en la industria y construcción y el consiguiente rápido crecimiento de la población urbana, pues en un país eminentemente agrario, la mano de obra tendría que suministrarla principalmente el campo. Pero el desarrollo de la industria y el aumento de la población urbana obligarían a un aumento sustancial de los envíos de alimentos y materias primas desde el campo a la ciudad. Pero, ¿de dónde iban a provenir los recursos para la inversión en un país agrícola y de baja productividad? Y en el supuesto de que las inversiones fueran factibles, ¿cuál era la relación más adecuada entre el crecimiento de la industria y la agricultura, de manera que se alcanzara un nivel de desarrollo económico máximo? Muy ligada a estos problemas quedaba todavía la cuestión de la prioridad que debía concederse dentro del campo industrial a las industrias pesadas en relación con las livianas o productoras de bienes de consumo. Estos problemas fueron objeto de arduos debates, hasta que finalmente se arribó a las decisiones que cristalizaron en el primer plan quinquenal que comenzó a regir en 1928.



Pronto se puso de manifiesto para los planificadores que los factores más estratégicos de la economía eran todos interdependientes, y que en realidad no había mucho margen para el análisis entre diversas alternativas. A la luz de los estudios realizados, el eslabón más débil de toda la cadena económica parecía ser la limitada capacidad productiva de la industria metalúrgica; sobre todo, la producción de acero y la industria mecánica. Pero si la industria mecánica interna no podía entregar la maquinaria necesaria, entonces ¿por qué no se importaban máquinas para hacer máquinas dentro del país?

En ausencia de toda posibilidad de préstamos externos, ese camino implicaba un aumento sustancial de las exportaciones. Mas, la agricultura, el único renglón importante de exportación, se encontraba en un nivel tan bajo de producción que los excedentes libres para comercializar eran muy reducidos y había que pensar, además, en abastecer a la creciente población urbana que la misma industrialización traería consigo. En consecuencia había que resolver de algún modo aquella difícil situación y aumentar en un plazo breve los excedentes disponibles para la exportación. A fines de 1927 se adoptó la histórica resolución de transformar la agricultura individual en colectivizada o semicolectivizada, de manera que pudiera aplicar rápidamente nuevas técnicas de cultivo, elevar la productividad del trabajo y liberar mano de obra para la industria a la vez que aumentar los excedentes libres para enviar a la ciudad y al extranjero. Este parecía el único camino que abriría las puertas al desarrollo de la industria mecánica. En consecuencia, el desarrollo de la industria pesada y la reforma agraria eran dos aspectos del mismo problema de la industrialización, dos medidas que tenían que caminar estrechamente unidas, pues formaban parte de un mismo proceso. No había tal dilema en cuanto a empezar primero por el desarrollo de la industria o de la agricultura. Había que atacar simultáneamente en ambos frentes para salir del atascamiento.

Otra cuestión estratégica concerniente a la planificación en la Unión Soviética fue la decisión respecto de la localización industrial. Al tratar de resolver ese problema, un factor que se presentó como decisivo fue la limitación de la red de transporte de aquellos tiempos, y cuya extensión rápida a gran escala resultaba prohibitiva en ese momento. Por tanto, los primeros planes quinquenales, tuvieron que concentrar el desarrollo en las regiones tradicionales, mientras simultáneamente se emprendía la apertura de nuevos centros fabriles en el este, excepcionalmente bien dotados en cuanto a ubicación y existencia de recursos naturales como en el sur de los Urales, Kazakstán y Siberia Central. Poco a poco, en los años subsiguientes, se iría desplazando el centro de gravedad industrial hacia el este. La Segunda Guerra Mundial aceleraría esta tendencia.

Los primeros planes quinquenales se caracterizaron por contemplar una tasa de inversión desusadamente alta para lo tradicional. Expresada como proporción de la renta nacional, alcanzaba por lo general entre un



tercio y un cuarto de esta. También llamó la atención la alta prioridad concedida a la industria pesada, cuyo motivo, como se ha visto, era ensanchar grandemente la base productiva en una primera etapa, para poder posteriormente proceder a un rápido crecimiento del consumo y afrontar los requerimientos de la defensa nacional.

Con estos antecedentes históricos, Cuba se enfrentaba a su proceso de industrialización, en 1961, siguiendo el modelo de la planificación económica socialista. Lo emprendía cuando el desarrollo económico apenas alcanzaba un nivel digno de mención. El sistema productivo no tenía fuerza expansiva propia y tendía al estancamiento y la deformación. El ámbito de las relaciones sociales permanecía atrasado, y las instituciones existentes habían tenido que ser barridas por constituir un freno total al desarrollo de las fuerzas productivas.

El primer enfoque para abordar la industrialización en Cuba se planteaba en tres fases:

- Fase de planificación, estudio y apreciación del rumbo y velocidad que debía imprimirse al proceso de industrialización.
- Fase de construcción y reordenamiento industrial.
- Fase de expansión y complementación del sistema industrial.

En aquellos momentos parecía que la fase preliminar —de planificación—, aunque esencial, sería menos difícil que la segunda, la construcción industrial. La tercera se vislumbraba *a priori* como un ejercicio metodológico mucho más fácil, pues se consideraba que la industrialización después de un tiempo facilitaría sobremanera su propio desarrollo. Conviene advertir que, en el caso de Cuba, la división en tres fases se convertía en un recurso organizativo, ya que en la práctica las tres fases resultarían superpuestas unas a otras. Por ejemplo, no se había esperado a tener terminado el plan para tomar la decisión de comprar un conjunto de industrias que a todas luces resultaban imprescindibles. Por otra parte, no se había esperado a tener lista la primera etapa para comenzar el reordenamiento industrial. Aun así, en las distintas fases se presentaban problemas importantes que definir.

En cuanto a la primera fase, de la planificación y determinación de la dirección y velocidad que debía imprimirse al proceso de industrialización, se destacaba: alcanzar una justa correlación entre el nivel de vida de la población en un período dado y la tasa de acumulación. Esta aparecía como una de las decisiones estratégicas que debían tomar las autoridades políticas del país. El problema, dicho en forma esquemática, consistía en que si se ponía un énfasis excesivo en la acumulación, entonces casi con seguridad debía frenarse durante unos años el crecimiento del consumo y esperar a que el sector de la industria básica estuviera en condiciones de suministrar maquinarias y materias primas a la industria de consumo. Se asumía que si se limitaba el consumo durante unos años, después estaba la certeza de



aumentarlo en forma rápida. Pero esta decisión tenía implicaciones políticas bastante serias.

Otra alternativa podía ser, por ejemplo, llevar el nivel de vida hasta un punto en que estuviera acorde con el uso a plenitud de la capacidad industrial instalada, provocar un aumento significativo en la producción agropecuaria e instalar algunas fábricas de bienes de consumo indispensables. En otras palabras, conseguir en los primeros años un discreto aumento en el nivel de vida para la mayoría, estabilizarse a una cierta altura y de ahí en adelante poner el énfasis en el desarrollo de las industrias básicas. Entre estas hipótesis extremas cabía un gran número de variantes que podían combinar en distintas proporciones el nivel de vida con el ritmo de acumulación.

De lograrse una decisión respecto de la acumulación y el nivel de vida, había que pensar en qué renglones industriales sería más conveniente invertir los recursos, tanto de la esfera productora de medios de producción como la productora de bienes de consumo. Para invertir de forma inteligente los fondos era necesario conocer la capacidad instalada de producción, así como los recursos con que se contaba.

Respecto de los recursos, no existían en Cuba estudios detallados acerca de su real disponibilidad. Más bien puede afirmarse que al triunfo de la Revolución predominaban criterios un tanto eufemistas acerca de las disponibilidades de aquellos. Las primeras observaciones indicaban que el país estaba bien dotado no sólo de recursos agrícolas, sino también en minerales. Si bien lo primero resultaba cierto en cuanto a potencialidades, no lo era en cuanto a infraestructura para su desarrollo intensivo. En relación con los recursos minerales, salvo las reservas de níquel, los informes sobre la materia señalaban que todavía no se contaba con información suficiente como para cuantificar las reservas y definir con acierto los métodos para su explotación económica. A juicio de los pocos geólogos que existían en el país y que estudiaban estos problemas, se había llegado tan sólo a la caracterización cualitativa de un conjunto de minerales que pudieran explotarse en el futuro, pero para ello era necesaria una prospección específica y a gran escala en todo el país. En cuanto al níquel y al cobalto se conocían con más precisión las reservas, y se sabía que en el subsuelo cubano estaban concentradas unas de las reservas más grandes del mundo de estos minerales. El níquel y el cobalto se encontraban en las lateritas. Dentro de las lateritas, el níquel estaba presente del 1,35 % al 2,3 %. El cobalto representaba un 0,1 % en las lateritas. Los depósitos de lateritas se presentaban en mantos residuales consistentes en mezclas de óxido de hierro, alúmina hidratada y arcilla aluminosa, con pequeñas proporciones de níquel, cromo, cobalto, manganeso y otros minerales. Luego era necesario proceder a la prospección geológica generalizada para conocer las verdaderas reservas de minerales como hierro, cobre, manganeso, cromo, plomo, oro, zinc, tungsteno, aluminio, plata y otros.



En cuanto a los minerales no metálicos, las investigaciones anteriores habían sido muy pequeñas y sin ninguna organización y dirección técnica, a menudo sin conocimientos de principios geológicos elementales y solamente basados en conocimientos empíricos. Los resultados de aquellos estudios sólo podían considerarse como indicaciones para los trabajos futuros. Los minerales no metálicos eran de gran aplicación en la industria cubana: magnesita, mármol, asbesto, mica, caliza, talco, yeso, arcillas, feldespato, caolín, arena sílice y otros. En cuanto a los combustibles se presumía que el archipiélago cubano poseía yacimientos de hidrocarburos, ya sean sólidos, líquidos y gaseosos. Los estudios realizados hasta aquella fecha no permitían afirmar que la nación contara con combustibles suficientes para su industrialización. Las empresas norteamericanas habían realizado estudios preliminares que el Gobierno Revolucionario comenzó a evaluar y comprobar inmediatamente. Muy pronto, los especialistas llegados de la Unión Soviética empezaron a realizar estudios científicos en las zonas probables de yacimientos petrolíferos, pero era necesario esperar por los resultados de aquellas investigaciones. Por último, se situaron grandes esperanzas en la explotación de los recursos del mar, que apenas habían sido estudiados en el país.

El Che estaba convencido de las posibilidades de desarrollo de la industria pesquera, y anticipándose a todos los estudios se dedicó con entusiasmo al desarrollo de los astilleros navales para la construcción de barcos de pesca. Su esfuerzo tuvo resultados inmediatos, y en pocos años tuvo la satisfacción personal de someter a prueba los primeros barcos pesqueros construidos en Cuba después del triunfo de la Revolución.

Para el Che, la industrialización cubana no podía desarrollarse de forma pasiva; es decir, recibiendo todo elaborado desde el exterior. Según él, en un comienzo, la ayuda socialista resultaba decisiva, pues se desconocían los procesos técnicos modernos. Pero era propósito del Gobierno Revolucionario dar un fuerte impulso a todas las investigaciones científicas y tecnológicas que le permitieran a Cuba desarrollar nuevos productos, nuevos procesos productivos adaptados a su geografía económica. Para sólo citar un caso, el Che tenía la certeza que en el terreno agrícola la experimentación con nuevas plantas, nuevas variedades, abriría un horizonte amplio de desarrollo. Había comprobado que la tecnología moderna había sido desarrollada, en su mayor parte, por los países avanzados donde predominaba un clima templado. Para él, Cuba, con toda seguridad, podía ocupar en pocos años un lugar de vanguardia en el mundo en cuanto al conocimiento científico y técnico acerca de las posibilidades que ofrecía una región tropical o semitropical como la de la Isla. Insistía en que el desarrollo de la industrialización en nuestro país debía ser estudiado inteligentemente, para aprovechar con acierto las posibilidades que brindaban las relaciones económicas internacionales. Señalaba que la colaboración con los países socialistas facilitaría el desarrollo de grandes inversiones, ya que el país no estaba





dotado de todos los recursos para realizarlas por su cuenta, pero había que hacer un uso eficaz de la división internacional del trabajo, para orientar las líneas de especialización y cambiar el volumen y la estructura de nuestro comercio exterior sobre bases estables. Desde el principio, le dio gran importancia a la obtención de un acuerdo a largo plazo para la exportación de azúcar a los países socialistas. Ello tenía que conducir a la mecanización de la agricultura cañera, para aprovechar la posibilidad natural que tenía nuestro país de producir azúcar eficientemente. Las exportaciones azucareras junto al níquel y otro grupo de productos permitirían contar con los recursos necesarios para financiar el proceso de industrialización que se proyectaba.

En general, el desarrollo de la producción de materias primas nacionales tenía como propósito poner sobre bases firmes a la industria. Para el Che, otra línea de desarrollo decisiva lo constituía la industria mecánica, su desarrollo dinámico representaría el apoyo para la expansión de las demás ramas industriales. No por casualidad tomó la decisión temprana de organizar la Empresa Consolidada de la Industria Mecánica. Otra prioridad impulsada por él fue el desarrollo de la Industria Química, orientada hacia tres líneas fundamentales de producción en una primera fase: la producción de fertilizantes para abastecer los pedidos de la agricultura, la producción de ciertos productos de gran uso en la minería y el desarrollo de la química orgánica; especialmente, a partir de los derivados de la caña de azúcar. Entre sus cálculos, pronosticaba que una zafra azucarera de siete millones de toneladas produciría al mismo tiempo, como subproducto, unos 12 millones de hectolitros de mieles finales, que industrializados servirían de materia prima para la producción de distintos productos que anteriormente se importaban. Igualmente quedaban como subproducto 14 millones de toneladas de fibra (bagazo), cifra esta que ilustraba las grandes potencialidades para el desarrollo de la industria papelera.

Otra línea a desarrollar con ímpetu era la industria de la construcción. La producción de materiales que esta necesitaba (cemento, cabillas, vidrio, instalaciones sanitarias, etc.), se incrementaría de acuerdo con las proyecciones del Gobierno Revolucionario en materia de construcción de viviendas, escuelas, fábricas, centros de recreación y otras. Pero poco se adelantaría con instalar todas esas industrias, si no se contaba al mismo tiempo con la energía suficiente para moverlas. Por eso, esta era una línea de desarrollo fundamental, y simultáneamente con el inicio del proceso de planificación, ya en esa etapa el Gobierno Revolucionario había firmado varios contratos en distintos países socialistas para la construcción de un conjunto de centrales termoeléctricas que doblarían el potencial energético en los siguientes cinco años, asegurando de esa forma el adecuado suministro de ese fluido.

Para darle comienzo al ambicioso esfuerzo de desarrollo industrial, había que abrirle paso de inmediato al reordenamiento de la industria existente, mejorarla y perfeccionarla hasta donde resultara económico. Por otra parte, continuaría el proceso de especialización en la producción con el



agrupamiento de talleres o unidades de producción pequeñas, en unidades mayores de más alta productividad. También se consideraba corregir las desproporciones existentes en los equipos productivos de las fábricas, suprimir las limitaciones o “estrangulamientos” que impedían el mayor uso de la capacidad productiva de los equipos principales; del mismo modo debía completarse, hasta donde fuera posible, la sustitución de materias primas y equipos de procedencia capitalista por otros de origen socialista. Se consideraba que resultaba, por lo general, más ventajoso ampliar o mejorar una fábrica para conseguir un aumento de la producción que instalar una nueva unidad, siempre dentro de los límites de lo posible.

En resumen, en aquel momento se pensaba que los cimientos de la industrialización debían culminarse, según las directivas del Gobierno, para el año 1965. A partir de esta fecha, era probable que el centro de gravedad de la planificación se orientara hacia la expansión y complementación del núcleo industrial inicialmente formado. Sería la etapa en que se aumentaría la diversidad de artículos para el mercado interno y para la exportación, comenzando la consolidación del sistema productivo en su conjunto.

### **LA ODISEA CUBANA Y AMÉRICA LATINA**

Mientras Cuba se proyectaba hacia el futuro con su programa de industrialización, también observaba el mapa industrial de América Latina en aquellos tiempos. En el inmenso territorio que va desde México hasta la Antártida, poblado por 200 millones de habitantes en aquella fecha, sólo figuraban unos pocos centros de relativa importancia industrial: algunas industrias en la región de Sao Paulo en Brasil, otras sobre el Río de la Plata en Argentina y el polo de desarrollo industrial de Monterrey en México. También se encontraban centros industriales menores en Chile, Colombia y Venezuela. Levantar esos escasos centros industriales le habían llevado más de ciento cincuenta años a la burguesía latinoamericana. Además, la situación económica de estos países estaba marcada, en su mayoría, por el atraso, la miseria y la ignorancia en todas sus manifestaciones. Tal era el balance trágico de América Latina. La gran odisea de la Revolución Cubana era hacer aparecer en la cuenca del Caribe un país con avances indiscutibles, construido y dirigido por sus mismos trabajadores y un ejemplo demostrativo de lo que sería capaz de hacer un pueblo bajo el socialismo, dispuesto por todos los medios posibles a construir una nueva sociedad.

La odisea cubana, matizada de cierto romanticismo típico de la “pre-cocidad” del Estado revolucionario, no podía calificarse, sin embargo, de un sueño utópico. Respondía a las nuevas posibilidades reales derivadas de un cambio histórico trascendental en las relaciones económicas internacionales en que se insertaba, a partir de entonces, el país dentro del conjunto de los países del campo socialista. Como país subdesarrollado, neocolonial, Cuba no tenía perspectiva alguna que hiciera pensar en un futuro de nación industrializada. Esta afirmación no surgía como resultado de un discurso



político basado en su condición de país totalmente dependiente y sometido a la explotación capitalista durante siglos. Respondía a una realidad económica cuya raíz se encontraba en el propio carácter de su proceso histórico y a las contradicciones existentes entre los países desarrollados y subdesarrollados. El Che se había dedicado a estudiar ese proceso no sólo a escala mundial sino en el ámbito de América Latina. No por casualidad, en todos sus escritos y discursos de la época aparece como referente insoslayable su preocupación por los países latinoamericanos que él había conocido directamente y donde había constatado el abismal desequilibrio prevaleciente entre aquellos y los países capitalistas desarrollados.

El escaso desarrollo industrial de América Latina y otras regiones del mundo se le presentaba al Che como resultado del propio desarrollo de las relaciones imperantes en el seno del sistema capitalista que él venía estudiando conscientemente. Sus investigaciones y conclusiones no se basaban solamente en sus estudios del marxismo. En los primeros años de la década del 60 se dio al estudio a profundidad de varios autores burgueses que buscaban una explicación a la cada día más ancha brecha entre desarrollo y subdesarrollo. Para su sorpresa, algunos de estos autores se acercaban con relativo rigor científico al discurso marxista, aun cuando sus recetas para la solución de los problemas económicos no coincidían con las fórmulas que recién se empezaban a desarrollar en Cuba para el proceso de industrialización.

Con ese propósito se discutía larga y ampliamente un problema que revestía cierta complejidad analítica. En una economía subdesarrollada, que se encontrara en los inicios de su programa de desarrollo dentro del capitalismo, la dotación de recursos productivos estaba caracterizada por una gran abundancia de fuerza de trabajo en comparación con el capital expresado en otros recursos, incluida la posibilidad remota de ampliar la inversión por la vía del ahorro. Siendo esa la situación, se sostenía, por parte de algunos, que para obtener la máxima ocupación del capital disponible, el proceso de industrialización debería realizarse mediante proyectos de inversión caracterizados por la baja intensidad de capital; es decir, sería necesario que el contenido técnico de las inversiones se comportara bajo el principio de utilizar una tecnología relativamente atrasada. Esta tesis encontraba un argumento opuesto: si las inversiones dedicadas a la industrialización del país se caracterizaban por una alta intensidad de capital, entonces los efectos sobre el empleo serían totalmente desfavorables, puesto que a una misma cantidad de capital invertido correspondería una demanda menor de mano de obra, no obstante, que en este caso, la más alta relación capital-trabajo daría lugar a una mayor productividad del trabajo con niveles salariales más o menos iguales y casi siempre cercanos al nivel de subsistencia. La mayor productividad con menor empleo podría dar lugar a un nivel de renta no consumido y, por lo tanto, susceptible de ser convertido en inversiones. Este nivel de inversión podría ser mayor del que se formaría en el



caso de menor productividad, con la consecuencia final de un incremento mayor de la renta con efectos más importantes sobre el mismo empleo que comportaría la otra alternativa.

A partir de este razonamiento se deducía la oportunidad para los países subdesarrollados de adoptar, al inicio de sus procesos de desarrollo, técnicas avanzadas, por lo menos en aquellos sectores en los que la productividad del trabajo era más sensible a la tecnología utilizada. Pero el uso de técnicas modernas y el rápido desarrollo de las inversiones que tales técnicas exigían, no estaban acordes o hacían más compleja la misma situación de subdesarrollo. Concretamente, tal complejidad se manifestaba en la diferencia existente entre el contenido del capital en los países desarrollados y los subdesarrollados. En los primeros, las decisiones sobre la inversión podían hacerse con mayor frecuencia con incrementos relativamente modestos del capital ya existente, mientras que en los subdesarrollados las alternativas de inversión a analizar no permitían la toma de decisiones sobre la misma base, y tales inversiones estarían obligadamente orientadas a un incremento mayor de capital en relación con el ya existente en el país. De esto se deducía que los riesgos de la inversión eran mucho más grandes en los países subdesarrollados que en los países industrializados, frenando de esta forma el estímulo a las inversiones por parte de los empresarios privados.

Dado el carácter irreversible de estas contradicciones, los autores burgueses de la época llegaban a una conclusión sumamente interesante desde el punto de vista teórico y práctico: para los países que debían comenzar un proceso de industrialización, la política de desarrollo tenía que imponerse por medio de planes o programas en los que el lugar ocupado por el Estado resultaba *decisivo*. Y aún más, con todas las sutilezas del caso, se afirmaba que sobre esa cuestión todavía se estaba muy lejos de arribar a una fórmula única en los distintos países subdesarrollados, puesto que no se trataba nunca de planes tan “comprensivos y articulados” como los que tenían lugar en los países socialistas. O sea, quedaba claro, aunque no se decía en forma transparente, que existía la imposibilidad de conjugar los intereses sociales con los de la propiedad privada.

Para el Che, todos estos análisis, más o menos atrevidos, que aparecían en la literatura por él estudiada, le servían para confirmar lo acertado del camino emprendido por la Revolución Cubana, cuyas transformaciones esenciales representaban la única vía posible para romper el círculo vicioso que se les presentaba a los países subdesarrollados. Pero el Che no confiaba sólo en esta confirmación. Las posibilidades que se le presentaban a Cuba en las nuevas condiciones para emprender un proceso de industrialización, requerían de otro ingrediente esencial que no estaba dado por la disponibilidad de recursos internos y el apoyo complementario proveniente del campo socialista. Para él resultaba decisiva una toma de conciencia por parte de las masas, que debía ser desarrollada intensivamente y a la par con la política global del Gobierno y con cada una de las decisiones que se



fueran tomando en cada uno de los sectores y más específicamente en aquel que le tocaba dirigir, cuyos objetivos estaban orientados a lograr la industrialización del país. De ahí su insistencia, desde el primer momento, acerca de la necesidad de que dirigentes y trabajadores participaran al máximo en el proceso de planificación, y que por esa vía fueran adquiriendo conciencia gradualmente sobre las complejas tareas a que tendría que enfrentarse el país para salir del círculo vicioso que se había heredado del capitalismo.

Esa toma de conciencia se convertía en el catalizador principal para comprender y estar dispuesto a determinados sacrificios, que, aunque en escala menor a los soportados por otros países socialistas que habían precedido a Cuba en su desarrollo, eran necesarios en una primera etapa para lograr posteriormente los beneficios derivados del desarrollo económico. El Che estaba consciente de que el entusiasmo demostrado por el pueblo cubano en los primeros años de la Revolución y su apoyo irrestricto a las transformaciones revolucionarias realizadas hasta entonces, significaban tan sólo el comienzo de un largo proceso de concienciación que debía ser logrado a través de un laborioso trabajo educativo en el cual el liderazgo de Fidel resultaría decisivo, pero que tenía que ser apoyado con el ejemplo de todos los demás dirigentes de la Revolución y por programas de capacitación y formación de los recursos humanos a todos los niveles del aparato estatal, más la decisiva labor de tipo ideológico que tenía que desarrollar el Partido como suprema organización política del país.

El alto nivel de conciencia por el que el Che luchaba tesonadamente desde el principio, y del cual él ya se había convertido en un modelo reconocido, debía conjugarse con su ya explicada fórmula para el cumplimiento del deber social ante el trabajo: mayor cantidad de producción, alta productividad, variedad de la producción de acuerdo con las necesidades racionales de la sociedad, calidad y el más bajo costo posible. En el mismo año 1961, justo en el momento en que se comenzaba a desarrollar el proceso de planificación en serio, el Che anticipaba su gran preocupación por cada uno de los componentes de la mencionada fórmula. La conciencia revolucionaria no sólo debía manifestarse en los momentos que el país se veía amenazado por las agresiones enemigas, tomando un fusil para defender las conquistas de la Revolución. Si bien esto resultaba fundamental para preservar las conquistas del pueblo, esa disposición heroica resultaba más importante aún como actitud cotidiana ante el trabajo en cada centro de producción. Precisamente en ese mismo año había sido derrotada victoriosamente la invasión mercenaria por Playa Girón y el Che resaltaba el hecho significativo, comprobado personalmente por él en las empresas del Ministerio de Industrias, de que en gran número de fábricas sus trabajadores habían marchado al frente de combate y los pocos que habían quedado en la retaguardia, en su puesto de trabajo, habían logrado alcanzar un volumen de producción mayor que antes de la agresión enemiga. Ese hecho fue resaltado en el



Consejo de Dirección del Ministerio de Industrias como un ejemplo indiscutible de las reservas potenciales de conciencia revolucionaria existentes en la masa de trabajadores industriales.

En relación con la calidad de la producción, no admitía excusas de ningún tipo en cuanto a las posibilidades y necesidades de la economía socialista. También en esa misma época se empezaban a observar fallas en no pocas producciones industriales. Precisamente a su regreso de su viaje por varios países socialistas destacaba lo observado en la República Popular China, un país con retraso evidente en relación con los países capitalistas desarrollados, pero que había logrado mantener y desarrollar su tradición de calidad en la producción. Al respecto en una entrevista periodística, el Che manifestaba:

*...Aunque parezca mentira, uno de los países que presenta un nivel de acabado mejor en sus productos es China. Los artículos de exportación son de una altísima calidad. Mantienen el orfebre anterior, que ahora se ha convertido en un obrero industrializado; y sale de allí un producto de muy alta calidad. Ellos tienen una máxima que dice que el obrero chino puede hacer lo que hace cualquier obrero del mundo y, además, lo que sólo hace el obrero chino.*

Y más adelante, refiriéndose a Checoslovaquia, y comparándola con Cuba, expresaba:

*...Además, en Checoslovaquia hay productos de una alta calidad. En esto me estoy refiriendo yo a algo que es enfermedad nuestra que es el acabado.*

La concepción del Che sobre la satisfacción de las necesidades sociales y la obligación de cumplirlas con la máxima calidad, tuvieron su expresión en todos los esfuerzos desarrollados por él desde los primeros años de la Revolución. En esa época, ni la economía a escala mundial ni los sistemas de comercialización se habían apropiado de la palabra *marketing*. En Cuba existía un incuestionable adelanto en la publicidad comercial, casi siempre al servicio de las empresas capitalistas y en buena medida con una influencia importada desde los Estados Unidos, que imponían sus patrones de propaganda en la etapa de despegue de la sociedad de consumo.

El proyecto revolucionario consideraba, entre sus grandes anhelos, el de satisfacer las necesidades del pueblo a una escala superior a todo lo vivido en el pasado, pero en correspondencia con una calidad de vida acorde con los valores y la cultura de una sociedad socialista, donde la equidad y el bienestar económico marcharan al unísono con nuevos patrones educativos de consumo de la población. Para el Che, el tema de la distribución en las nuevas condiciones resultaba un problema complejo, en



cuyo tratamiento no podía ignorarse el componente sociológico. Por otra parte, se hacía necesario aprovechar los adelantos de los sistemas de información y publicidad existentes, sin subestimar los conocimientos de un crecido número de especialistas en ese campo, que con su labor reconocida había hecho famosas a ciertas entidades publicitarias en Cuba.

Uno de los primeros pasos dados por el Che fue interrelacionarse con los más conocidos publicistas y diseñadores cubanos, pedirles su colaboración para organizar el *marketing* de la industria socialista de los años 60, con la diferencia de que la creación de un nuevo departamento constituido en el Ministerio para estos fines adoptó el nombre de Estudio de Productos. El Che fue siempre cuidadoso en el aspecto semántico de las denominaciones organizacionales, y a menudo repetía:

*En el nuevo sistema de dirección que estamos desarrollando debemos tener cuidado con las palabras que adoptamos, porque luego ellas se convierten en categorías per se.*

Y aunque la palabra *marketing* no era utilizada con el contenido actual, él se decidió por aprobar la denominación de Estudio de Productos para el departamento recién creado, cuyas expectativas rebasaban los estrechos límites de un enfoque cuantitativo del consumo.

Al mencionado departamento se le asignaron importantes responsabilidades desde el punto de vista de la calidad para satisfacer la demanda de la población, haciendo énfasis en el desarrollo de una cultura de consumo de aspiraciones mucho más amplias. Con el diseño del producto se empezaba la lucha por la calidad. Prácticamente todos los atributos que hoy se le otorgan al *marketing* cubano, con acepciones diferentes y con una orientación productiva interna en función de los intereses sociales, constituían responsabilidades del Departamento de Estudios de Productos y de sus especialistas.

La promoción y la publicidad no fueron desconocidas como elementos fundamentales de información y orientación, tanto para los productos como para el pueblo en general. El Ministerio de Industrias comenzó a publicar dos revistas: *Nuestra Industria Económica* y *Nuestra Industria Tecnológica*; ambas servían de soporte a su sistema de divulgación. También los medios informativos reservaron su espacio para los *slogans* que pudieran incidir en la mentalidad popular y en su educación hacia el consumo. El crítico más representativo y mordaz acerca de las producciones industriales era el mismo Ministro de Industrias. Intensa fue su lucha por desarrollar una producción industrial competitiva a escala internacional y que fuera capaz de satisfacer dignamente el consumo del pueblo. Sobre los costos de producción y la necesidad de su reducción sistemática, como parte del cumplimiento del deber social, escribió distintos trabajos. Pero también sobre este tema resaltó la importancia de medir





nacionalmente la eficiencia productiva interna en relación con los precios del mercado mundial. Algunos de los trabajos escritos por él sobre el particular, asombran hoy a muchos lectores por su incuestionable vigencia. En su artículo “Consideraciones sobre los costos de producción como base del análisis económico en las empresas sujetas al Sistema Presupuestario”, expuso:

*Cuando todos los productos actúan de acuerdo con precios que tienen una cierta relación interna entre sí, distinta a la relación de esos productos en el mercado mundial capitalista se va creando una nueva relación de precios que no tiene parangón con la mundial y este es uno de los problemas más serios planteados a la economía socialista. Por ello planteamos que no deben desligarse de ninguna manera la estructura general de los precios internos y la de los precios del mercado externo; bien entendido que estos precios se refieren solamente a la esfera socialista, donde cumplen las funciones fundamentales de dinero aritmético, es decir, en forma de medición. Si se tomaran los precios de los artículos fundamentales de la economía y basados en ellos por cálculos aproximados se establecieran los demás, se llegaría a un nivel histórico ponderado de los precios del mercado mundial que permitiría medir automáticamente la eficiencia relativa de todas las ramas de la economía en el mercado mundial. El costo sería el que realmente daría el índice de la gestión de la empresa.*

*En el precio se reflejaría, en este caso, el análisis automático de la rentabilidad en relación con los precios mundiales. Para ello hay que trabajar más seriamente en estos problemas que todavía son tratados de forma esquemática y sin un profundo análisis. Es necesario elaborar todo un sistema de análisis de costos que premie sistemáticamente y castigue con igual perseverancia los triunfos y las derrotas en la lucha por rebajarlos. Es preciso también elaborar normas de consumo de materias primas y de productos terminados. Hay que sistematizar el control de inventarios y hacer un trabajo económico preciso sobre todos los índices en un constante proceso de renovación.*

A más de 30 años de la muerte del Che se ha confirmado lo acertado sobre su análisis de los costos y la importancia que ello reviste para un país de economía abierta como es el caso de Cuba. Un autor tan reconocido como Peter Drucker, en su libro *Visión de la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad* (1996), coincide con el Che, cuando define lo que él llama “los cinco pecados mortales de los negocios”. Entre esos pecados señala el de fijar mal el precio de un producto cobrando lo que resista el mercado, y agrega que esta es una política tan equivocada que no puede admitirse aun cuando el producto esté protegido por una patente. El análisis plantea que lo único acertado es trabajar con los costos hasta fijarlos basado en los precios del mercado. Si algunas marcas



automovilísticas japonesas lograron sacar del mercado de los Estados Unidos a los fabricantes alemanes de automóviles de lujo, fue como resultado de su política de fijación de los costos, basándose en los precios. Se ha confirmado que empezar con los precios y luego ir rebajando los costos es más trabajoso inicialmente, pero al final es mucho menos que empezar mal y luego perder años reajustando los costos; así siempre será más beneficioso que perder un mercado.

Si esto es lo que piensan los estudiosos de la economía capitalista en el nuevo siglo, como una de las vías principales para la obtención de altos beneficios por los consorcios más poderosos del mundo globalizado, entonces se torna más claro el análisis visionario del Che para el caso de una economía socialista, donde los principales medios de producción pertenecen al pueblo y donde las posibilidades de diseñar una política de precios sobre bases científicas puede representar una de las grandes ventajas del sistema a escala global. En el caso de Cuba, tal visión ha sido confirmada en los últimos años ante la realidad de una economía que ha sido obligada a utilizar al máximo todas sus reservas posibles para lograr la mayor eficiencia en el uso de sus recursos.

Varias son las ramas de la economía donde a diario se descubren nuevas reservas que permiten aumentar la productividad del trabajo rebajando los costos, y obteniendo mayores beneficios en un mercado internacional cuya inelasticidad impone un esquema de precios, que bajo la intensa competitividad imperante se convierte en camisa de fuerza para los productores de los países subdesarrollados. El esfuerzo racionalizador en la esfera productiva y de los servicios constituye una tarea permanente, lo que indica que las predicciones del Che en la batalla por rebajar los costos aún encuentra un amplio campo de aplicación.

El ahorro de materias primas y materiales, las innovaciones tecnológicas y la sustitución de importaciones, para sólo señalar algunos factores fundamentales de la producción, dan una idea acerca de las grandes posibilidades que se pueden explotar en el camino hacia una gestión económica de más alta efectividad competitiva. A todo ello se suma el amplio trabajo que siempre es necesario hacer en la atención y el desarrollo de los recursos humanos, como elemento básico del avance económico y social. Sobre ese elemento vale recordar todo lo desarrollado por el Che en el campo de los recursos humanos.

El programa desplegado por él en la capacitación de dirigentes y trabajadores en los primeros años de la Revolución, se ha reconocido como uno de sus logros más destacados como Ministro de Industrias. Una vez sentadas las bases organizativas del Ministerio y preparadas las condiciones para la planificación económica en 1961, se observó con toda crudeza la necesidad de desarrollar un vasto plan de capacitación que abarcara todos los niveles y especialidades de la industria. No hacerlo con la celeridad debida implicaba la renuncia a los objetivos de industrialización que se



habían planteado. El Che puso toda su voluntad y entusiasmo en función de esta gigantesca tarea. Dirigió una verdadera revolución educativa y formadora en el sector industrial, en cooperación estrecha con el Ministerio de Educación y otras entidades docentes del país.

Entre los recuerdos de aquella época pueden señalarse sus largas reuniones con su equipo de dirección y el ministro de Educación Armando Hart, a los efectos de coordinar los programas de capacitación entre ambos organismos. Las estrechas relaciones de trabajo entre el Che y Armando Hart pueden citarse como ejemplo de colaboración socialista, reveladoras de las potencialidades de un sistema social que cuando se saben aprovechar inteligentemente, permiten desarrollar verdaderas proezas en beneficio de la sociedad que se dirige.

Uno de los primeros frutos del programa de capacitación en la industria fue la Escuela de Administradores para las empresas socialistas. Como referencia curiosa, en el segundo curso de esa escuela, el Che incorporó al jefe de su escolta personal y a su segundo al mando: Harry Villegas (*Pombo*) y Alberto Castellanos. El primero es hoy general de brigada y Héroe Nacional de la República de Cuba, bien conocido internacionalmente por haber acompañado al Che en la campaña en el Congo y en la Guerrilla Boliviana. El segundo participó en la Guerrilla de Salta en Argentina, fue prisionero y permaneció varios años en prisión en aquel país sin que fuera identificado como cubano, hasta que regresó a Cuba después de ser liberado. Hoy es coronel retirado de nuestras Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Luego el programa de capacitación se desplegaba en una gran organización a nivel nacional con una amplia red de escuelas en todas las provincias, las cuales tenían a su cargo la capacitación de obreros y mandos intermedios para todas las ramas industriales del país. La prioridad otorgada por el Che al programa de capacitación lo llevó a la creación de una dirección especializada para estos fines que fue adscrita directamente al Ministro desde el mismo momento de su creación.

La batalla por la capacitación no representaba una tarea sencilla. En ella participaban todas las empresas industriales con sus correspondientes fábricas, y era necesario crear una conciencia en cada uno de sus dirigentes para el impulso a esta tarea sin afectar las labores en la producción. Por otra parte, era necesario involucrar a las organizaciones sindicales en ese gran movimiento formativo, de tal forma que apoyaran a la administración estatal en cada centro de trabajo. Por otra parte, fue necesario desarrollar una labor persuasiva en los mismos trabajadores para que comprendieran la importancia de la capacitación. Hay que tener en cuenta que en muchos lugares existían trabajadores de edad avanzada que expresaban sus reticencias a comenzar estudios primarios, cuando en muchos casos eran reconocidos en su colectivo como trabajadores empíricos de alta calificación.



El programa de capacitación, por otra parte, requería una infraestructura nada despreciable en materia de aulas, base material de estudio y demás recursos, que fue necesario organizar en muy corto tiempo, sin contar el elemento fundamental: los profesores disponibles para cada nivel de enseñanza en cada una de las aulas a lo largo de todo el país. El Che dirigió muy de cerca todo el programa de capacitación, y cada obstáculo que se presentaba en su realización era capaz de eliminarlo a la mayor brevedad posible y con la más firme decisión. Discutía los programas de enseñanza, estaba al tanto de la disciplina en los cursos, asistía a la mayoría de las graduaciones, exigía a los directores de empresas por su atención a la capacitación, y como si todo eso fuera poco, él personalmente representaba un ejemplo de superación permanente. Esto último lo conocían los profesores y los obreros, quienes sabían que el Che le dedicaba horas de estudio a las matemáticas, a la contabilidad, a la economía. También se sabía que ese esfuerzo permanente de superación por parte del Che era capaz de llevarlo a cabo restándole horas al sueño, pues lo realizaba en horas nocturnas en sus oficinas del Ministerio de Industrias. Puede asegurarse que la fuerza de ese ejemplo representó un acicate incuestionable para despertar en muchos el interés por la capacitación y por la propia superación personal.

A no dudar, el Che fue un visionario en cuanto a la importancia de la labor formativa y sus implicaciones para el futuro. En la actualidad, y cuando el conocimiento se ha convertido en el recurso clave, distinto de cualquiera de los recursos clave tradicionales, su ejemplo renace como un reclamo para las nuevas generaciones. Hoy se admite con más fuerza que el conocimiento se vuelve obsoleto a una mayor velocidad que en vida del Che. Las predicciones para estos primeros años de siglo acerca de las ventajas competitivas basadas en conocimientos, sea a escala de un país, una industria, una institución formadora o de un individuo, radican en que esas ventajas están sometidas a un constante desafío ante la presencia de competidores totalmente nuevos.

Por tal razón, las más conocidas personalidades formadoras en el mundo coinciden con el Che al afirmar que el *aprendizaje* no se puede suspender a ninguna edad. *Aprendizaje de toda la vida* son palabras de moda, y no se considera una hipérbole afirmar que el aprendizaje será el requisito indispensable para todo trabajador de conocimientos. La escuela ya no se considera un lugar para formar adolescentes y esperar el momento en que salgan a trabajar. Estas instituciones se interrelacionan cada día más con las organizaciones empleadoras en la mayoría de los países del mundo, y especialmente en los más desarrollados. Pero también las escuelas y la educación general se han ido convirtiendo en cuestiones políticas centrales. La obra educativa impulsada por la Revolución Cubana y de la cual el Che fue uno de sus promotores, garantizó que la capacitación masiva se convirtiera en prioridad central del programa revolucionario. Pocos políticos como él se proyectaron en un horizonte de tan promisorias perspectivas.



En su artículo “Tareas industriales de la Revolución en los años venideros”, escrito en 1961, el Che se anticipaba con esta proyección de futuro:

*Tenemos escalones que pasar para lograr nuestro objetivo; cursos de seguimiento para los obreros recién alfabetizados; cursos de superación por radio y televisión para llevar a todos los obreros a sexto grado; el mínimo-técnico para todos los obreros; convertir en obreros especializados a los que tengan alguna base cultural, y en técnicos a obreros especializados; desarrollar cursos en las unidades de producción; elevar la capacidad técnica y cultural de los administradores; investigar cuáles son las carreras universitarias más importantes para las industrias y cuál el número de profesionales necesarios y proponer su creación y desarrollo, como paso final; desarrollar una tecnología propia basada en el estudio y aprovechamiento de nuestras riquezas por nuestros científicos.*

El componente sociopsicológico en la capacitación y en el desarrollo de los recursos humanos, en general representó una preocupación del Che desde los inicios de estos programas. Los trabajos de investigación en ese campo constituyeron un elemento de gran valor científico en la selección y evaluación de dirigentes, y sirvieron también de soporte y orientación para los planes de capacitación y para las escuelas organizadas con esos fines. En conjunción con esos esfuerzos debe resaltarse la visión anticipada del Che sobre el enfoque participativo en la dirección, cuando aún no se habían desarrollado las técnicas de trabajo en grupo que últimamente son bien conocidas.

Algunos han dicho que el Che fue un hombre duro a la hora de ejercer el mando como dirigente administrativo, y sobre el particular se hacen varias interpretaciones. Los que colaboramos con él siempre lo reconocimos y lo recordamos como el gran ejemplo de jefe y compañero. Su imagen no fue la del hombre blando que sigue y se amolda al criterio de los demás sin análisis crítico frente a los problemas y las decisiones. Siempre fue el motor, y el líder afable, con profesionalidad, y que sabía llevar a feliz destino los objetivos de la organización.

Este tipo de dirección dio lugar a otro logro visionario suyo que a estas alturas se ha perfeccionado de forma intensiva: la Administración por Objetivos (APO). Una vez que el Ministerio entró de forma estable en el proceso de planificación y alcanzó su estabilidad organizativa, el Che introdujo esta técnica con el fin de asegurar el cumplimiento estricto de aquellas actividades esenciales del sector industrial. Le llamó Administración por Tareas Fundamentales (ATF). Al respecto se marcaban metas precisas según las prioridades establecidas en el plan. Cada tarea era debidamente fundamentada, se calculaban los recursos para el cumplimiento de cada objetivo, se definían los responsables y se elaboraba el plan de acción.



Siempre se exigió que las tareas fundamentales a ser controladas por la alta dirección del Ministerio estuvieran en función de los objetivos principales de la organización, fueran reducidas en número y cuantificables, dentro de lo posible, para lograr una medición efectiva de su cumplimiento. Culminado ese proceso, se era riguroso y exigente en el cumplimiento de los objetivos programados, estimulando y premiando a quienes cumplían con eficiencia, y penalizando a los que, por negligencia, dejadez o deficiente organización, no lo hacían.

Las tareas fundamentales se elaboraban mediante el más amplio régimen participativo y finalmente eran aprobadas por el Consejo de Dirección del Ministerio, presidido por su Ministro. Con el mismo rigor, estableció el concepto de decisión y responsabilidad únicas, lo cual garantizaba una dirección central con un sujeto de autoridad claramente definido, al que se le podía exigir por el resultado de su gestión. La gran revolución educativa llevada a cabo en el país, los aportes del Che a la capacitación, así como los métodos y las técnicas introducidas por él de forma creadora en la Dirección, dejaron sus frutos para la posteridad.

Pero en la era del conocimiento que hoy vivimos, la revolución educativa no ha terminado, y muchas de las ideas del Che mantienen su actualidad a una escala cualitativa aún superior. En los últimos 20 años se ha demostrado que muchos países que alcanzan altos niveles de producción con bajos salarios, aun cuando lo hacen con alta productividad, ya no ofrecen una ventaja competitiva para basar en ella una economía de avanzada a nivel mundial. Se reconoce, entonces, que el mismo proceso aplicado a conocimientos avanzados, sea en ingeniería, en investigación o en técnicas de dirección, puede conducir a resultados superiores en un tiempo más corto. Así como el Che no reconocía fronteras para el conocimiento, el mundo de hoy sólo reconoce *el conocimiento internacional*, cuando se trata de cualquier país obligadamente insertado en el entorno competitivo del nuevo siglo que comienza.

El año 1961 representó para el Che una etapa de intensa búsqueda teórica, pero también de fructífera y novedosa aplicación práctica. El Ministerio de Industrias funcionaba como una cámara de retroalimentación permanente, en contacto con sus cuadros de dirección, personal técnico y trabajadores en general. Día a día se trabajaba para descubrir un nuevo valor añadido para mejorar la producción, para elevar los conocimientos técnicos de los directivos y para fortalecer el trabajo en equipo, potenciando al máximo el intercambio de experiencias entre las fábricas, las empresas y dentro del mismo Ministerio. De todo ese movimiento pensante liderado por el Che surgió muy pronto la idea de crear el Comité Técnico Asesor, constituido por obreros elegidos del seno de la masa de trabajadores en cada unidad de trabajo o nivel de dirección. De esa forma se crearon estos comités a nivel de fábricas y de las empresas consolidadas. Su función principal estaba orientada a descubrir todas las reservas productivas posibles para acelerar



la producción, además de asesorar al administrador o director de la empresa en sus funciones técnicas con igual objetivo, en proponer ideas para mejorar las condiciones de trabajo y de seguridad de las fábricas, en propiciar una relación más estrecha entre los trabajadores y la dirección de la producción y, en general, ayudar a resolver los complicados problemas que se presentaban como resultado del cerco imperialista y el bloqueo impuesto a la economía del país.

El Che depositaba su confianza en el Comité Técnico Asesor, siempre y cuando se hiciera la mejor selección de sus miembros “sin ninguna clase de politiquería”. Se elegirían los mejores hijos de la clase obrera, los más sacrificados y con más conocimientos para aprovechar al máximo la capacidad productiva de las fábricas y para preocuparse por las condiciones laborales de sus trabajadores. Si la idea del comité se entendía en todo su contenido, ello ayudaría a una mejor integración entre toda la clase obrera y la dirección de las fábricas, y se convertiría en una fuerza que mitigaría la separación, que el Che intuía podría producirse, entre el trabajo administrativo y la masa de trabajadores.

El burocratismo, como fenómeno deformante de la función administrativa, había que contrarrestarlo buscando una forma de comunicación mutua entre los trabajadores y los niveles de dirección. Como elemento singular de esa comunicación, el Che anunciaba que junto a la idea del Comité Técnico Asesor era necesario impulsar otra más, que ya constituía un compromiso tanto para él como para otros miembros del Gobierno Revolucionario: la de contribuir con su trabajo físico a la producción. Según esta idea, los dirigentes revolucionarios debían unir su modesta capacidad manual a la de los obreros, no como un acto demagógico, sino para establecer ese contacto imprescindible con las masas y estar en condiciones de ver la producción “desde el horizonte que la ve la clase obrera”. Así empezó a lograr su *identidad propia* y a convertirse en movimiento nacional el trabajo voluntario de los dirigentes de la Revolución en conjunción con el pueblo. El Che sería su precursor y luego convertiría esa actividad en un atributo esencial de su concepción teórica acerca del Sistema Presupuestario de Financiamiento. Cuando se hizo pública la iniciativa sobre el trabajo voluntario, ya hacía meses que él lo venía practicando junto a gran parte de los trabajadores del Ministerio de Industrias.





## V. El hombre nuevo y el desarrollo técnico

El primer trabajo voluntario realizado por el Che y sus compañeros se efectuó en la construcción de un nuevo barrio obrero en el reparto José Martí de la ciudad de La Habana. Luego, ese movimiento fue tomando fuerza dentro del Ministerio hasta convertirse en una fuerza organizada que cumplía su habitual compromiso de trabajo cada domingo, sin excepción alguna. A mediados de 1961 se creó el Batallón Rojo de Trabajo Voluntario del Ministerio de Industrias, encabezado por el Che y con la participación de todos los trabajadores convencidos de la importancia educativa de esa actividad. Este último requisito era fundamental, ya que no se trataba de imponer a trabajador o dirigente alguno del organismo, ese aporte extra a la sociedad. Incluso se dio el caso de uno que otro jefe administrativo que cuestionó la utilidad de esa iniciativa, argumentando que con la gran carga de trabajo acumulada en su oficina para fin de semana, preferían dedicar las horas extras dominicales al trabajo burocrático. El tema fue más de una vez discutido en el Consejo de Dirección del Ministerio. El Che siempre respondía con la misma argumentación: el trabajo físico junto a la clase obrera representaba un ejemplo insustituible y tenía que surgir como un hecho de conciencia de cada dirigente, no como una tarea impuesta o dictada por decreto por el jefe del organismo.

El Batallón Rojo contaba con un pequeño grupo de dirección integrado por compañeros de reconocido entusiasmo y capacidad organizativa y de movilización. El elemento organizativo se convirtió en factor importante para el éxito de la actividad. No resultaba una tarea fácil garantizar que cada domingo se contara con el lugar apropiado para realizar el trabajo. Muy rápidamente se incorporaron cientos de trabajadores al Batallón Rojo y no



siempre existía un centro de trabajo industrial que asimilara esa cantidad de voluntarios, sin crear problemas organizativos a la producción. Esto condujo a que se extendiera el trabajo dominical no sólo a labores industriales, sino a trabajos en la agricultura, la construcción, los puertos y otras actividades.

Otras veces fue necesario dividir las fuerzas del batallón para asistir a más de un centro de trabajo, aunque esta alternativa no era bien recibida por la mayoría de los trabajadores, ya que todos querían trabajar junto al Che y, por supuesto, al dividirse las fuerzas, no era posible; tal era la fuerza de su ejemplo y la identificación que se había establecido entre el Ministro y el colectivo de trabajadores de su organismo. Compartir el trabajo dominical junto al Che se había convertido en motivación para todos y en estímulo emblemático de incuestionable valor subjetivo, que la mayoría se disputaba tan sólo por el honor revolucionario de haber compartido el esfuerzo físico junto él. Para algunos trabajadores del Ministerio, esas jornadas significaban mucho más que un simple esfuerzo extra en beneficio de la sociedad; le otorgaban tan importante función educativa que las asumieron como una extensión de la educación familiar. Por eso era frecuente que los padres asistieran al trabajo voluntario acompañados por sus hijos. Para estos últimos, los fines de semana significaban algo fascinante y disfrutaban de las tareas que se les asignaban con mayor placer al poderlas realizar junto al Che.

Todavía conservo fotos de algunos de aquellos niños, que ahora en su adultez recuerdan con orgullo aquellas históricas jornadas infantiles, donde casi siempre cumplían la función de “aguadores”. Ante la imposibilidad de realizar labores más fuertes, como la de sus padres, se dedicaban a saciar la sed de los adultos y casi siempre buscaban la forma de mantenerse cercanos al Che, para conversar con él o escamotear una que otra foto tirada por algún periodista presente y que de forma huidiza lograba hacerle en medio del fragor del trabajo voluntario.

El caso de los periodistas discurría como nota simpática en muchas ocasiones. Casi siempre el Che los retaba a que primero cumplieran con el trabajo físico junto a los demás trabajadores y luego, en los momentos de descanso, ejercieran su trabajo periodístico, incluidas las fotografías. Algunos de los compañeros de la prensa se habituaron a estas “costumbres” del Ministro y sin dejar de cumplir con su labor informativa se incorporaron como asiduos miembros espontáneos al Batallón Rojo del Ministerio de Industrias.

Más adelante, el Batallón Rojo incorporó una nueva iniciativa para estimular a sus integrantes: el Diploma de las 240 Horas. Se trataba de un esfuerzo adicional para todos aquellos que estuvieran dispuestos a participar en la contienda. Los que asumieran el compromiso, debían realizar 240 horas o más de trabajo voluntario en un semestre, y si lograban su meta, recibían el Diploma de las 240 Horas firmado por el Che. Este movimiento se inició con gran entusiasmo por los trabajadores del Ministerio con el Che



al frente y muy rápidamente se extendió a una gran cantidad de empresas, al ser asumido por sus dirigentes y trabajadores.

Para alcanzar las 240 horas semestrales, después de terminada la jornada laboral, sólo era posible si se trabajaban jornadas nocturnas, pero hay que tener en cuenta que en esa época, muchos de los que trabajábamos en el Ministerio no nos limitábamos a la jornada de 8 horas vigente en Cuba como horario normal, y como promedio permanecíamos 14 o 15 horas en el trabajo administrativo. Esa situación sobrecargó el esfuerzo para muchos de los compañeros que asumieron el reto de las 240 horas.

Para facilitar el trabajo nocturno fueron seleccionadas un conjunto de fábricas, fundamentalmente de la industria ligera, que admitían esa fuerza de trabajo adicional sin crearles dificultades organizativas en el proceso de producción. También existía la opción de trabajar en los puertos por representar una actividad con jornada continua y que ocasionalmente requería trabajadores adicionales por la congestión producida en sus almacenes ante el arribo masivo de mercancías que se empezó a producir en el país en aquellos años.

A los integrantes del Batallón Rojo que optaron por el Diploma de las 240 Horas se les reconocían las horas de trabajo dominical como válidas para el diploma. Con todo, para muchos de ellos no fue fácil cumplir con el compromiso, y no fueron pocos los que al final del semestre tuvieron que trabajar varias noches completas para llegar a su objetivo. Por supuesto, el Che siempre obtuvo su diploma y lo recibía con satisfacción y sano orgullo ante el deber cumplido.

El balance semestral para entregar los diplomas a los ganadores se realizaba en un acto debidamente organizado a tal efecto, donde además de los galardonados asistían los dirigentes sindicales y otras personalidades invitadas. El día de entrega de los diplomas significaba un momento de especial reconocimiento e intercambio fraternal entre los trabajadores y sus respectivos jefes. Esa relación interpersonal, alejada de todo formalismo burocrático, fortaleció de forma creciente las relaciones humanas en el colectivo de trabajadores de la industria, y puede considerarse como uno de los grandes logros alcanzados por el Che en su lucha por el desarrollo de la conciencia y por la introducción en Cuba de un método de vinculación con las masas, que ha sido reconocido como paradigma de liderazgo y ejemplo a seguir para las nuevas generaciones revolucionarias.

No hay que olvidar que el Che, en su concepción de la sociedad socialista y especialmente en los supuestos elaborados para el nuevo sistema de dirección que había concebido, situaba la liberación definitiva del hombre como un estadio perfectamente alcanzable en un futuro no lejano. La real liberación del individuo sería posible cuando este fuera capaz de apreciar el trabajo, no como una pesada carga, sino como un deber social a cumplir con la mayor satisfacción. De esta forma, el concepto de *hombre nuevo* se iría abriendo paso como expresión verdadera, cuya concreción



tomaba cuerpo en el desarrollo de un ser humano con altos valores morales capaz de implicarse con las realizaciones económicas de su país, como condición necesaria para el avance de la nueva sociedad que se quería construir.

El trabajo voluntario representaba una de las vías mediante las cuales los trabajadores podían manifestar sus potencialidades, así como el vínculo de estas con sus convicciones morales y con las tendencias determinantes de su desarrollo y educación en el nuevo entorno social creado por una revolución. El Che concibe un hombre de nuevo tipo como resultante de un sistema de valores, donde lo determinante surge de lo colectivo, de la inspiración moral de los actos de cada uno, de la vocación humanista universal y todo concretándose en acciones conscientes con capacidad de autodeterminación para participar en las realizaciones económicas y sociales, que finalmente son las que miden los éxitos o los fracasos del esfuerzo colectivo.

Semejante objetivo no se logra sino a través de un largo proceso educativo donde desempeña un papel decisivo el ejemplo personal, sobre todo de los dirigentes, a los distintos niveles de la escala política, cultural, administrativa y de la producción. En el caso del Che, toda acción desarrollada por él estaba precedida por la ejemplaridad de su conducta en un clima de confianza basado en la justeza y veracidad de sus enfoques revolucionarios. En su proyección humanista no ignoraba el componente de compulsión moral subyacente en el propio condicionamiento social que objetivamente había que tener en cuenta para estar dispuesto a comprender el proceder de cada individuo y facilitar su asimilación educativa como proceso de perfección humana hasta alcanzar la conducta modelo deseada como objetivo final.

Educarse en el sentido colectivo a que aspiraba el Che, significaba incrementar la capacidad de entrega sin subestimar la propia individualidad y la sana aspiración de reconocimiento y realización de los intereses de la persona como ser social. Al considerar el trabajo voluntario como elemento fundamental del sistema de dirección, el Che lo incorporó a su quehacer como algo cotidiano, e hizo de ello un agradable incentivo para el desarrollo de sus promisorias ideas revolucionarias. En los consejos de dirección controlaba la marcha del trabajo voluntario y estimulaba a los dirigentes del organismo a que lo realizaran con regularidad. Quienes preferían dedicar el descanso dominical a tareas burocráticas, así lo hacían, pero el Che nunca estuvo de acuerdo en computarles esas horas extras como trabajo voluntario. Hacía una clara distinción entre el trabajo físico que se realizaba en la producción y el llevado a cabo en las oficinas. Para él no tenía la misma significación en cuanto a elemento movilizador y ejemplarizante ante los trabajadores.

El Batallón Rojo trascendió los marcos del Ministerio de Industrias, y a través de un reto fraternal extendió su ejemplo a otros organismos. De



aquellas épicas jornadas se recuerda la emulación entre el Ministerio de Industrias y la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN) en las fábricas textiles. Los dirigentes de la JUCEPLAN dedicaron varios días al estudio minucioso de los flujos de producción y otras condiciones de la fábrica donde irían a realizar el trabajo y comenzaron realmente sus labores cuando estaban creadas todas las condiciones organizativas, aun cuando los trabajadores del Ministerio de Industrias se les habían adelantado más de una semana en el inicio de la emulación.

Fue tan valiosa esta experiencia y tal la organización alcanzada por la Junta Central de Planificación, que al final de la contienda —que duró varios meses—, este organismo superó por amplio margen al Ministerio de Industrias. El Che dedicó varias horas a la revisión de los datos de producción, un poco incrédulo de haber perdido la emulación. Al final quedó convencido de que había perdido “en buena ley” y felicitó a Regino Boti, presidente de JUCEPLAN, y a sus colaboradores por su extraordinaria labor. Luego repetiría con frecuencia:

*...No olvidemos jamás las enseñanzas de JUCEPLAN, fueron capaces como buenos alumnos de superarnos a nosotros los del Ministerio de Industrias. A veces nos dormimos en los laureles pensando falsamente que somos los mejores, sin darnos cuenta que muchas veces nos encontramos entre los menos malos, que es muy distinto.*

El Che trataba por todos los medios de alcanzar el primer lugar en la productividad del trabajo. Más de una vez logró hacerlo en los campos de caña, en las profundidades de una mina o en medio del calor abrazador de una fábrica. En un taller de Artes Gráficas, al que asistimos para hacer un trabajo, se detuvo a observar pacientemente los movimientos que un obrero le imprimía a su trabajo en el proceso de producción y detectó que realizaba algunos movimientos innecesarios. Lo vi experimentar con sus manos otra forma de empalmar los pliegos y logró finalmente mayor productividad que el obrero experimentado. La expresión en su rostro era fiel reflejo de su satisfacción por el éxito alcanzado. Esta actitud del Che ante el trabajo voluntario lo convirtió en paradigma de esta honrosa tarea.

Para ser consecuente con los principios del Sistema Presupuestario había que tener una actitud ejemplar. Esa actitud representaba un sólido pilar en el conjunto de ideas sobre el Sistema de Dirección y un elemento fundamental en el proceso de desarrollo de la conciencia. Por eso situó esta tarea como algo esencial desde el punto de vista educativo, hasta convertirla prácticamente en una categoría del sistema.

En *El socialismo y el hombre en Cuba*, el Che confiesa: *Déjeme decirle, a riesgo de parecer ridículo, que el revolucionario verdadero está guiado por grandes sentimientos de amor.* Con su grandeza humana y con la gran sensibilidad que lo caracterizaba situó el concepto del trabajo voluntario en



el lugar cimero dentro del conjunto de sus ideas revolucionarias. Fue capaz de darle un toque de ternura para humanizarlo y, tomándolo como un símbolo, sembró su semilla en el límite de lo poético.

Una noche en la Central de Trabajadores de Cuba, en medio de una sala colmada de entusiasmo, al pasar balance a una campaña de trabajo voluntario “polemizó a la distancia” con León Felipe, su admirado poeta de “El ciervo”, y movido por una fugaz inspiración leyó un fragmento de su último libro:

“Pero el hombre es un niño laborioso y estúpido que ha convertido el trabajo en una sudorosa jornada, convirtió el palo del tambor en una azada y en vez de tocar sobre la tierra una canción de júbilo, se puso a cavar, quiero decir que nadie ha podido cavar al ritmo del sol, y que nadie todavía ha cortado una espiga con amor y con gracia.”

Y terminó el Che expresando:

*Es precisamente la actitud de los derrotados dentro de otro mundo que ya nosotros hemos dejado fuera frente al trabajo; en todo caso la aspiración de volver a la naturaleza, de convertir en un fuego el vivir cotidiano. Pero, sin embargo los extremos se tocan y por eso quería citarles esas palabras, porque nosotros podíamos decirle a ese gran poeta desesperado que viniera a Cuba, que viera cómo el hombre, después de pasar todas las etapas de la enajenación capitalista y después de considerarse una bestia de carga uncida al yugo explotador, ha reencontrado su ruta y ha reencontrado el camino del fuego. Hoy en nuestra Cuba el trabajo adquiere cada vez más una significación nueva, se hace con una alegría nueva.*

Más tarde, le envió una carta al poeta y en su párrafo final le comunicaba:

*El otro día asistí a un acto de gran significación para mí. La sala estaba atestada de obreros entusiastas y había un clima de hombre nuevo en el ambiente, me afloró una gota del poeta fracasado que llevo dentro y recurrí a Ud., para polemizar a la distancia. Es mi homenaje, le ruego que así lo interprete.*

*Si se siente tentado por el desafío, la invitación vale.*

Esta inspiración poética del Che sólo ilustra uno de los tantos valores de su multifacética personalidad. Resultaría azaroso listar todos los rasgos singulares de un hombre, que al decir de Fidel:

“Constituyó un verdadero ejemplo de virtudes revolucionarias... el caso singular de un hombre rarísimo en cuanto fue capaz de conjugar en su



personalidad no sólo las características de un hombre de acción, sino también de un hombre de pensamiento, de un hombre de inmaculadas virtudes revolucionarias y de extraordinaria sensibilidad humana, unidas a un carácter de hierro, a una voluntad de acero, a una tenacidad indomable.”

Pertrechado de esos atributos era identificado también como un Ministro de características muy particulares dentro del Gobierno Revolucionario. Además de atender las funciones específicas de su cargo, atendió por encargo del Gobierno otros organismos como la Junta Central de Planificación y el Ministerio del Trabajo. Era jefe de una región militar, miembro de la Dirección Política, y con frecuencia representante de Cuba en importantes misiones internacionales, incluida, en ocasiones, la representación en la Asamblea General de las Naciones Unidas.

El año 1961 representa una etapa histórica en la que se pone de relieve un conjunto de conceptos y principios teóricos acerca de su pensamiento sobre la construcción del socialismo y muy especialmente sus ideas fundamentales sobre el sistema de dirección que él concibe para la nueva sociedad; una primera fase de producción teórica formalizada y el comienzo de la instrumentación práctica de esta en un escenario donde su autor tiene la oportunidad de dar los primeros pasos en la edificación de su obra con todo el esmero y determinación que brota de sus aspiraciones revolucionarias.

Absorto en la profundidad de sus ideas y a la vez activo dentro de la dinámica y el fermento del trabajo cotidiano, el Che fue capaz de impulsar innumerables tareas en ese fructífero primer año como Ministro de Industrias.

Durante 1960 y 1961 trabajó infatigablemente junto a otros compañeros en la organización del Comercio Exterior y en la conversión de nuestra economía a las normas de los países socialistas. Tradicionalmente, casi todos los suministros hacia Cuba procedían de los Estados Unidos. Igualmente la mayor parte de las exportaciones cubanas se orientaban hacia ese país. En 1959, las importaciones desde los países socialistas fueron tan sólo de un millón de pesos.

En el curso de 1960 y concretamente a partir del mes de febrero, fecha en que el viceprimer ministro de la Unión Soviética, Anastas Mikoyan, visitara Cuba y firmara un tratado comercial y de pagos y un crédito a largo plazo, se desarrollaron rápidamente las relaciones comerciales con todos los países socialistas.

El Che anunciaba públicamente los créditos concedidos por los distintos países: la Unión Soviética 100 millones, China Popular 60 millones, Checoslovaquia 60 millones, República Democrática Alemana 10 millones y Bulgaria 5 millones, para un total de 257 millones. Sobre el particular explicaba:





*Esta es una cifra que conviene analizar; la Revolución Cubana en un año logró doscientos cincuenta y siete millones de crédito, mientras que los Estados Unidos ofrece en el curso de cinco años a la América Latina quinientos millones de crédito con altos intereses y además, es un crédito controlado. Es decir, que mientras el crédito socialista lo podemos utilizar en nuestro desarrollo industrial en la forma que mejor nos parezca, los Estados Unidos presta a toda la América Latina de forma tal que solamente se recibe el crédito si se invierte como los Estados Unidos acepte o encuentre conveniente. Es la diferencia entre un crédito colonial y un crédito de ayuda al desarrollo.*

*Pero, además, la diferencia más notable es que seis millones de habitantes reciben doscientos cincuenta y siete millones en crédito y sin embargo, los doscientos millones de habitantes de América Latina reciben el ofrecimiento de quinientos millones.*

*Esto demuestra cómo las relaciones con los países socialistas pueden permitir a Cuba desarrollar su industria en el grado en que la estamos desarrollando.*

En 1960, las importaciones cubanas procedentes de los países socialistas ya alcanzaban la cifra de 136 millones de pesos. Para 1961, las importaciones de estos países se calculaban en 500 millones. Con la Unión Soviética se alcanzaba un intercambio comercial por valor de 270 millones, con China 117 millones y el resto hasta 500 millones, con los demás países socialistas.

Este salto descomunal del comercio con el área socialista y el consiguiente cambio de sus proveedores tradicionales, significaron uno de los esfuerzos técnicos y organizativos más importantes llevados a cabo por la Revolución Cubana tan sólo en el curso de apenas dos años después del triunfo revolucionario. También ha sido una de las hazañas menos divulgadas por Cuba internacionalmente.

En una conferencia dictada por el Che en el Ministerio de las Fuerzas Armadas el 9 de marzo de 1961 explicaba a los asistentes los detalles acerca de la labor desarrollada para lograr la integración comercial al campo socialista:

*El trabajo ha sido muy difícil, no se pueden hacer una idea, porque hay que haber estado dentro del mecanismo para saber lo que significaba, que incluso en épocas de Revolución la mentalidad de todos los cubanos del comercio, de todos los funcionarios, era de la eficacia de la empresa privada y de lo cómodo que era pedir por teléfono a Miami o por cable a New York, alguna materia prima que venía en uno o dos días; ni quedaba en el puerto, venía en el ferry directamente, en un vagón e iba a la fábrica.*

*Nosotros hemos tenido que cambiar, suprimir la empresa privada en la importación, porque era una rémora muy grande, hemos tenido que cambiar totalmente el esquema de nuestro comercio y llevarlo a los países socialistas, hemos tenido que afrontar las consecuencias de que ya las*



*mercancías no hagan un viaje de dos días; es decir, antes no teníamos la necesidad de almacenes porque venía la mercancía inmediatamente.*

*Ahora es menester hacer viajes de dos meses, a veces de tres meses y necesitamos tener reservas grandes para prevenir todo eso, y además, aquellos son países con economía planificada, a los cuales hay que hacer los pedidos en un momento determinado. No se les puede pedir como a los Estados Unidos, de un día para otro, pues cualquier comerciante de los Estados Unidos que recibe un pedido está contento porque siempre tiene más capacidad ociosa lista para producir; en los países socialistas la capacidad industrial está totalmente en producción, entonces hay que planificar los pedidos.*

*Sin embargo, con nuestros tropiezos, con nuestras dificultades, hemos logrado cambiar totalmente el sistema y lo hemos logrado a un precio difícil de apreciar... hemos podido cambiar todo nuestro comercio al mismo tiempo que hemos cambiado nuestro sistema social, sin que hayan sufrido en el cambio, ni siquiera los hábitos más importantes del pueblo cubano, porque aquí no ha habido una real carencia de artículos que son absolutamente superfluos: todavía importamos piezas de repuesto para automóviles de lujo; no se aplican aquí las medidas drásticas que fue necesario aplicar en todos los países socialistas de Europa cuando hicieron el viraje total hacia una economía planificada y hacia una economía popular donde el dueño de los medios de producción*

Junto al desarrollo de estos logros de la economía cubana, el Che alertaba que la victoria del pueblo cubano no podía sustentarse sólo en la ayuda externa, por amplia y generosa que esta pudiera ser, por grande y fuerte que fuera la solidaridad de otros pueblos del mundo, y sentenciaba:

*Eso es lo que nosotros tenemos que saber bien, que la victoria de Cuba no está en los cohetes soviéticos, ni en la solidaridad del mundo socialista, ni en la solidaridad de todo el mundo; la victoria de Cuba está en la unión, en el trabajo y en el espíritu de sacrificio de su pueblo... y esa solidaridad que hemos recibido en toda América, en los pueblos de África y de Asia, y en todo el bloque socialista, es algo que nos obliga a ser más responsables y a comprender la trascendencia de nuestra Revolución, y a tener más firme —más firme que nunca— la convicción de que solamente puede acabarse el Gobierno Revolucionario, el gobierno de obreros y campesinos, cuando el último obrero o campesino de esta tierra haya sido muerto en la última trinchera que levantemos.*

El bloqueo económico de Estados Unidos se recrudecía y el Che junto a sus compañeros se dedicaba a orientar sistemáticamente a la población y en particular a los trabajadores de la industria. A pesar de todo el trabajo realizado en la organización del comercio exterior no fue posible crear un



aparato lo suficientemente flexible en esa primera etapa, para canalizar el comercio sin que existieran trabas y dificultades. Se empezaron a producir algunas escaseces y se alertaba que en los años venideros se producirían otras. El Ministro explicaba, con la honestidad que lo caracterizaba, que el imperialismo, a pesar de su impotencia frente a la Revolución, no era un enemigo despreciable, poseía una fuerza incuestionable y poderosos medios de destrucción, controlaba una serie de países satélites que se prestaban a cooperar con el bloqueo a Cuba. La industria del petróleo fue afectada por la falta de piezas de repuesto. En una ocasión, Cuba trató de importar artículos imprescindibles para esa industria, los solicitó a una empresa belga, luego a una francesa y más tarde a una canadiense. Todas se negaron a suministrar esos productos a Cuba. La mano del imperialismo estaba presente en la mayoría de los países capitalistas y como esas casas comerciales eran subsidiarias de consorcios norteamericanos, su respuesta fue la de sumarse al bloqueo automáticamente.

Las carencias se sucederían de forma creciente y la tarea de los trabajadores industriales debía ser la de inventar todos los días, la de suplir esas carencias, poniendo en tensión todas sus fuerzas con nuevas iniciativas de producción. Esa actitud elevaría la moral del pueblo y el Gobierno Revolucionario fortalecería su posición para reclamar una ayuda mayor a los países socialistas.

En contacto permanente con los trabajadores, el Che ejercía su labor educativa para el desarrollo de la conciencia. Insistía en que, a pesar de todas las agresiones enemigas, la Revolución haría todo lo necesario para que el pueblo no pasara hambre, para que estuviera vestido y calzado. En las nuevas etapas revolucionarias no habría quienes recibieran más que otros, no habría funcionarios privilegiados, ni latifundistas, ni dueños de empresas, ni nuevas castas, que con el expediente de pagar más pudieran comprar un artículo obligando a los trabajadores a carecer de él. Si aumentaban las escaseces, los precios de los productos fundamentales para la vida del pueblo no se incrementarían en lo más mínimo; serían fijos y se castigaría duramente a todos los que trataran de comerciar con el sacrificio del pueblo. La cuota de sacrificio del pueblo sería repartida igualmente entre todos, menos los niños, que siempre serían los privilegiados dentro de la Revolución.

El Che hablaba sin tapujos. Para él, decir la verdad nunca resultaría malo, y su verdad no estaba marcada por el derrotismo. Estaba convencido que la victoria sería del pueblo y que todo dependía de él para alcanzarla de una forma más amplia, más contundente, más rápida o más lenta, según el ritmo que le imprimieran las masas.

El primero de abril de 1961, en una tribuna improvisada en un almacén de madera, inauguraba en el puerto de Batabanó la primera fábrica construida por la Revolución. Se trataba de una fábrica de lápices. El Ministro de Industrias terminaba su discurso con estas palabras:



*Hoy cumplimos la promesa de Fidel de que tendrían trabajo y un salario decoroso. Así como hemos triunfado sobre el cerco imperialista, la inauguración de esta fábrica es un ejemplo de la ayuda que nos brindan los países amigos socialistas. Anunciamos que en el primer quinquenio tendríamos cien fábricas y hoy se inaugura la primera, pequeña, pero hecha con la ayuda del Gobierno Checoslovaco. A ellos debemos un tributo de honor y respeto, por su ayuda y su trabajo. Esto es lo que se tiene que decir el primer día. Ahora todos los días habrá que hablar del sacrificio, del trabajo constante para llevar adelante la producción y engrandecer esta fábrica, para que los compañeros que no han podido entrar hoy en ella, lo hagan en pocos meses, para acabar el desempleo aquí, en los campos y en toda la Isla.*

Regresábamos de la inauguración de esta fábrica llenos de entusiasmo, y durante el viaje hacia La Habana, el Che me encargó que recibiera al día siguiente a Cheddy Jagan, primer ministro de Guyana. Era uno de nuestros amigos más interesados en lo que estaba sucediendo en Cuba. Todavía me sentía en el ambiente entusiasta del día anterior, cuando le di instrucciones a mi jefa de despacho, la doctora Graciela de la Rivas, y a la secretaria Rosario Cueto, para recibir a nuestro visitante de la forma más “protocolar” posible. Pronto pasaría uno de los momentos más desagradables de aquellos días. Graciela, de inmediato, designó a un joven soldado, colaborador nuestro, para que recibiera a Jagan a la entrada del edificio. Pasaron quince minutos de la hora fijada para el arribo del visitante y yo no tenía noticias de él, por lo que llamé a Graciela y le pregunté qué sucedía. Ella llamó a la recepción y Quintín, que así se llamaba nuestro soldado, le contestó que Chedy Jagan no había llegado. Que allí se encontraba otro señor, un mulato muy fuerte, según él, que solicitaba entrevistarse conmigo, pero que él lo había enviado a sentarse para que esperara. Graciela tuvo un mal presentimiento y bajó inmediatamente a la recepción donde se encontró con el Primer Ministro esperando “disciplinadamente”. Enseguida lo acompañó a mi oficina y me explicó rápidamente, como pudo, lo sucedido. Le pedí mil excusas a Jagan, pero como era una persona de tan elevada educación, lo único que me contestó fue que no me preocupara que esos problemas sucedían con frecuencia en el Caribe.

Cuando nuestro amigo se retiró, llamé a capítulo a mis compañeros. Quintín no hallaba cómo disculparse, pero Graciela sólo repetía la frase: *border line, border line*. Quintín se retiró y yo, ingenuamente le pregunté a Graciela, cuál era la relación de lo ocurrido con la línea fronteriza de la Base Naval de Guantánamo, a lo que me contestó que tenía mucho que ver, pues ella como psicóloga estaba muy preocupada por la salud de Quintín. Lo de *border line* duró varios días hasta que fue necesario terminar con la pesada broma.

Unos días después de este incidente, el Che me llamó por el intercomunicador que teníamos entre nuestras dos oficinas. Me di cuenta



inmediatamente que estaba de buen estado de ánimo, porque me preguntó: «¿Ogro, estás ahí?» Mi respuesta fue la de siempre, cuando me llamaba de esa forma: «No, Comandante, aquí no hay ningún ogro, el que está es Borrego.» Entonces me respondió: «Ah, entonces dile al ogro que voy para allá.» A los cinco minutos estaba entrando en mi oficina acompañado de su madre Celia de la Serna. Me levanté a saludar a la señora, y entonces ella respondió a mi saludo con la frase: «Así que usted es el ogro.» Le respondí: «Mire, señora, está bien que le admita a su hijo que me ponga esos nombres, pero a usted, ya sería el colmo.» El Che se divertía de lo lindo. Entonces Celia, que seguía al pie de la letra el “programa” me dijo: «Vamos, hombre, no se ponga bravo, por qué no me brinda un asiento.» Se sentaron, y entonces comenzó un diálogo entre el Che y su madre, que de seguro había empezado antes, donde se entremezclaban temas filosóficos y políticos acerca de la situación en el mundo. Yo disfruté como simple espectador la discusión entre aquellos dos seres humanos, que por la forma en que se trataban, parecían a ratos más amigos que cualquier otra cosa. Recuerdo que con frecuencia Celia se dirigía a su hijo con la expresión: «Estás equivocado, Ernestito», a lo que él le respondía: «Vieja, la equivocada eres tú.» Cuando terminaron la discusión y a punto de retirarse, el Che me preguntó: «¿Qué tal fue la entrevista con Chedy Jagan?» Como el ambiente era propicio, le respondí: «Usted se refiere a la entrevista o al caso *border line*.» El Che, intrigado, me preguntó: «¿De qué diablos me estás hablando?» Le narré el incidente con lujo de detalles. Pocas veces vi al Che reírse tanto, con el agravante de que su madre apenas entendía de qué estábamos hablando.

El 30 de abril de 1961, el Che recibió de manos del Presidente de una exposición China en La Habana, la donación de 137 renglones exhibidos, tales como maquinas-herramienta, vehículos, maquinaria agrícola, motores e instrumentos médicos. Se expresaba así la amistad y gratitud del pueblo chino al pueblo cubano al hacer entrega del valioso obsequio.

El Che mostraría su agradecimiento expresando que la enorme República Popular China, con sus casi 700 millones de habitantes y el pueblo de Cuba, pequeño, erguido en medio del Caribe frente a los monopolios norteamericanos, se daban la mano a través de los mares y reafirmaban una vez más su decisión de luchar juntos contra el mismo enemigo imperialista. Ese mismo día se dirigía a los estudiantes de la Universidad de La Habana en vísperas del 1.º de mayo, Día de los Trabajadores. Aún estaba fresca en la tierra cubana la sangre de todos los caídos en Playa Girón y también la de los traidores que trataron de ocupar la Isla amparados en el poder extranjero. Para esa fecha, ya la Revolución Cubana había avanzado lo suficiente como para ocupar totalmente el poder político y declararse como la primera Revolución Socialista de América.

Refiriéndose a su tarea como Ministro, caracterizaba al Ministerio de Industrias como un organismo surgido dentro de la dinámica del desarrollo cubano, acorde con la novedad de sus instituciones y lo cambiante del



panorama de transformación socialista. Un organismo que no era ni rígido ni esquemático, estaba preparado para cualquier cambio, según lo exigieran las nuevas tareas que era necesario desarrollar para la industrialización del país. Reconocía que tanto él como todos los cuadros de dirección del nuevo Ministerio e, incluso, los mismos trabajadores, estaban aprendiendo en el curso de la acción. El balance se presentaba favorable, pero no negaba los posibles errores, resultado natural de una etapa de aprendizaje.

Aun así, la suma de todos los errores que los obreros y sus dirigentes pudieran cometer, sólo representaban una milésima parte de lo que sucedía en el pasado, y sobre todo por lo que se dejaba de hacer.

Al explicar la organización del Ministerio, el Che fijaba nuevos conceptos en el funcionamiento de las empresas industriales y hacía la distinción entre la organización que se había adoptado en ellas y la existente en otros países socialistas. Esos nuevos conceptos formaban parte de su concepción sobre el sistema de dirección que él propugnaba en las condiciones de Cuba. Cada empresa reunía a un conjunto de fábricas. Su plan se expresaba a través de un presupuesto y el control de las empresas se ejercía por las subsecretarías del Ministerio y su dirección financiera. Externamente, las empresas tendrían también el control del Ministerio de Hacienda y del Banco Nacional. Las empresas industriales estaban concebidas para producir eficientemente en beneficio de la sociedad, debían cumplir metas de producción y entregar sus productos al Comercio Interior, a otras industrias estatales o al Comercio Exterior.

A diferencia de otros países socialistas, la empresa industrial cubana no reflejaría la categoría *ganancia* dentro de sus resultados contables. Toda la diferencia entre lo vendido por la empresa y el costo de lo producido pertenecía al Estado. En los países socialistas, las empresas recibían crédito bancario para producir (con pago de intereses), vendían su producción y luego entregaban al Estado parte de su ganancia, reservándose otra parte de ella para su distribución interna.

Para el Che, mientras que los productos circularan dentro del sector estatal no existía la venta como tal, porque realmente no existía cambio de propiedad, simplemente se entregaban los productos a otra empresa del Estado. De ahí que creara una nueva denominación para este flujo de productos dentro de las empresas estatales, a la que llamaba “entrega de productos”.

Parejamente con la explicación de estos conceptos y su aplicación práctica, el Ministro mantenía en aquellos momentos una comunicación permanente con los trabajadores y dentro de ese intercambio se adoptaban, en ocasiones, posiciones no siempre coincidentes. La transparencia de su crítica lo llevaba a polemizar, si era necesario, con la clase obrera. Las relaciones con los obreros había que perfeccionarlas porque no siempre marchaban como lo requería el gran proceso de transformación que se estaba produciendo en la sociedad cubana, y el pecado, según él, no era



unilateral sino bilateral. Todavía a la clase obrera le faltaba conciencia exacta de su fuerza, de su potencialidad, de sus deberes y de sus derechos. Para sustentar estos criterios, ponía dos ejemplos concretos: el del trabajo voluntario y el de la actitud de buena parte de los obreros azucareros en la marcha de la zafra azucarera de 1961.

Sobre el trabajo voluntario destacaba el ejemplo del Consejo de Ministros cortando caña, pero insistía que si bien ese ejemplo era fundamental desde el punto de vista político, no resolvía el déficit de cortadores que presentaba la zafra. El reclamo del Che a la clase obrera estaba orientado a demostrarle que lo determinante era su aporte en horas libres al corte de caña, ya que el personal dirigente y de oficinas era muy reducido como para significar algo decisivo en esas labores.

La crítica del Che a los obreros azucareros fue más dura y directa. Les demostraba cómo la asistencia al trabajo y la productividad decaían los fines de semana y la producción no se recuperaba normalmente hasta dos días después, afectando seriamente las labores de la zafra azucarera. Cuestionaba esa actitud, señalando:

*¿Qué está indicando todo esto?, que hay una serie de fuerzas de trabajo del país que no están dedicadas efectivamente a la producción porque han alcanzado un nivel de vida suficiente para satisfacer sus necesidades más apremiantes y se conforman con eso.*

*¿Qué nos indica? Dos cosas: que hay una falta de espíritu de superación personal del obrero que realiza estas tareas; además, que hay una falta de comprensión de las necesidades de la Revolución al dejar el trabajo algunos días... Estamos en la época en que se ha proclamado una Revolución Socialista, y el socialismo no es de palabras, sino que es el resultado de hechos económicos y de hechos de conciencia. Estamos tratando por todos los medios de superar esta situación, de hacer que la clase obrera sienta profundamente la Revolución, y para ello nosotros tenemos dos planes muy importantes, uno de los cuales en estos días será expresado, saldrá al público, son el plan de emulación y el plan de educación de los obreros.*

### **LA ZOZOBRA DEL PERSONAL TÉCNICO**

Esa batalla por la educación y el desarrollo de la conciencia resultaría muy intensa durante 1961 y continuaría sin cesar durante los años subsiguientes. Dentro del conjunto de los estratos laborales, el Che fijaba una especial preocupación en el personal técnico.

Para enfrentar la industrialización, gran parte del pueblo estaba carente de conocimientos básicos, por lo cual el Che consideraba que esta limitación representaba uno de los problemas más serios que presentaba el país. Esto había repercutido en la economía nacional expresándose en la falta de desarrollo de la técnica, la falta de conocimiento popular acerca de las riquezas del país y otras secuelas que caracterizaban su dependencia





total de los Estados Unidos. Los técnicos cubanos confiaban en la tecnología norteamericana, y se ilustraban a diario en sus catálogos para hacer sus pedidos según las necesidades inmediatas que se les presentaban. El carácter de esa dependencia no sólo afectó el desarrollo de la técnica y limitó la capacidad de los técnicos cubanos, sino que los limitó en su desarrollo ideológico. En los Estados Unidos, el personal técnico presentaba características distintas a las que poseían los técnicos cubanos.

Para el Che, el técnico cubano debía ser el más calificado de su especialidad, pero consciente de que formaba parte de la sociedad como un todo y que trabajaba para su desarrollo y bienestar. En los Estados Unidos, el técnico se consideraba una categoría aparte de los hombres del pueblo, un ente situado entre la gran masa de explotados y el pequeño grupo de explotadores. Al recibir una parte mayor de las migajas que las recibidas por los obreros, vive y forma parte del festín, pero en condiciones privilegiadas en comparación con sus compañeros de clase.

De esta manera, en Cuba se creó una conciencia muy particular acerca del técnico, que llevó a considerarlo como alguien separado de la vida social de los colectivos laborales. Así, al principio de la Revolución era muy frecuente observar que técnicos que estaban de acuerdo con la Revolución, cuando se enfrentaban a un problema más o menos complejo desde el punto de vista político, trataban de salvar su posición expresando “yo soy técnico”, creyendo que esa posición le servía de justificación para liberarlo de responsabilidad política, sirviendo con su “técnica” a cualquier gobierno, ya fuera Batista o un gobierno socialista. Para el Che, esa actitud sólo demostraba que ese individuo había pasado a formar parte de una categoría especial de gente desligada de la sociedad, categoría que resultaba, como fenómeno histórico, una creación propia del imperialismo.

La Revolución debía luchar contra esa actitud, y para ello era necesario modificar ese estado de conciencia. Ello resultaba importante porque el técnico a secas, como individuo que posee determinados conocimientos y sólo cumple su jornada laboral mecánicamente, no representa el tipo de técnico que debe desarrollar la Revolución. La construcción de un país no podía depender de un individuo como ese, que carecía de la pasión en el trabajo como obra social y lo tenía como rutina para cubrir la forma y cobrar un salario. No se podía construir un país con la indiferencia analítica de un trabajo de laboratorio o la frialdad elemental de una operación mecánica. Para construir un país había que trabajar frenéticamente en medio de lo insólito que a veces resultaba el sacrificio cotidiano. Por eso, el Che luchaba para que el técnico se sintiera parte del pueblo. Muchos lo lograban de forma acelerada, otros con más lentitud en medio de las conmociones que en muchos individuos provoca un proceso revolucionario. Por eso también la Revolución se empeñó en formar técnicos nuevos, con una extracción obrera o campesina, en la seguridad que servirían de garantes de la transformación social que se avecinaba. Como señalara el Che:



*...Esos niños que salieron de la Sierra Maestra, que no sabían lo que era la luz eléctrica, que se están convirtiendo en operarios y en trabajadores agrícolas calificados en las Escuelas “Camilo Cienfuegos” serán la base de ese nuevo técnico del futuro, que se sentirá totalmente unido al pueblo, que no tendrá el más mínimo sentimiento de inferioridad ni de superioridad ante nadie.*

Pero lo más grave no eran los defectos de los técnicos, sino la carencia que se empezaba a padecer, porque llevados por sus defectos muchos abandonaban el país. De esa forma, el Che resumía el problema mediante una ecuación que se había convertido en algo esencial a resolver por la Revolución: la falta de conocimientos técnicos, más la baja conciencia de muchos técnicos junto al déficit de personal calificado en comparación con las necesidades para el desarrollo económico futuro.

En los momentos en que se planteaba esas inquietudes ya había desarrollado un pensamiento sistémico y abarcador acerca del futuro técnico del país. Sus concepciones políticas y económicas marchaban a la par con sus ideas sobre el desarrollo científico-técnico y con la forma práctica de llevar a cabo la aplicación de sus conceptos. Estaba convencido de que la formación del hombre nuevo y el desarrollo de la técnica formaban el basamento fundamental para la edificación de la nueva sociedad. Sobre el particular señalaba:

*En ambos aspectos nos falta mucho por hacer, pero es menos excusable el atraso en cuanto a la concepción de la técnica como base fundamental, ya que aquí no se trata de avanzar a ciegas sino de seguir durante un buen tramo el camino abierto por los países más adelantados del mundo.*

A partir de la creación del Ministerio de Industrias, el Ministro se dio a la ingente tarea de impulsar no sólo los campos de la investigación y el desarrollo, sino las actividades de transferencia tecnológica, la organización científica del trabajo, la información científico-técnica, la normalización, la metrología y el control de la calidad, el perfeccionamiento de los procesos de dirección, así como la capacitación masiva del personal a todos los niveles. Y todo con una concepción en sistema, donde todos los elementos de dirección estaban íntimamente relacionados. Tal concepción y su estrategia debían llevarse a cabo considerando los siguientes elementos fundamentales:

- El grado de dependencia tecnológica de las industrias fundamentales con respecto a los Estados Unidos.
- El bloqueo económico prevaleciente desde los inicios del proceso revolucionario, que había interrumpido las importaciones tradicionales de materias primas, equipos y piezas de repuesto en forma generalizada.



- La falta de una base mecánica propia para la producción de maquinarias y equipos, así como la ausencia de materias primas nacionales para el abastecimiento eficiente de la industria.
- La poca disponibilidad de personal técnico, agudizada por el éxodo de este personal hacia los Estados Unidos, junto al insuficiente nivel técnico y cultural de los demás trabajadores y de los que debían de asumir la dirección de la industria nacionalizada.
- El carácter heterogéneo de la industria nacional conformada por instalaciones que lo mismo reunían condiciones de alta tecnología que procesos totalmente artesanales.
- La inexperiencia administrativa a nivel central y la falta de conocimientos para abordar en el corto plazo un sistema de economía planificada.
- La carencia de conocimientos técnicos y metodológicos para el diseño de programas de desarrollo económico-social a mediano y largo plazos.

Ninguna de estas dificultades paralizaron la obra revolucionaria y, mucho menos, el espíritu emprendedor y entusiasta del Che. Los programas de industrialización se impulsaron con su mayor empeño y las imperiosas tareas de la producción se realizaron con todo el interés y la voluntad que sabía imprimirle a todo su trabajo de dirección. También se abordó, casi a tropezones, el proceso de elaboración de un plan perspectivo de desarrollo industrial a mediano plazo.

Como ya se ha relatado, se trataba de desarrollar un programa suficientemente flexible, que permitiera, en una primera etapa, mantener la producción no obstante las dificultades planteadas por el bloqueo imperialista, perfeccionando y racionalizando la industria existente, para luego pasar al desarrollo de nuevas industrias, partiendo de las posibilidades que se presentaban con la colaboración prestada por los demás países socialistas. El desarrollo científico-técnico tendría que convertirse en el soporte del programa de desarrollo como única garantía para la obtención de producciones exportables en forma competitiva y de otros artículos de suficiente calidad para la satisfacción de las necesidades del pueblo.

Al estudiar el pensamiento del Che en el ámbito de sus aportes al desarrollo científico-técnico, hay que asumir el rigor de su enfoque como visión integral estratégica a largo plazo dentro del socialismo. Y aún más, la trascendencia perdurable de sus ideas para el caso concreto de Cuba como país subdesarrollado, sin sustraerse del entorno global de un mundo sumido en las contradicciones económicas y políticas entre el capitalismo y el socialismo. Hay que resaltar que en la época en que él se proyecta con su visión acerca del desarrollo de la economía cubana, aún no se habían desarrollado las novedosas técnicas contemporáneas con que ahora se cuenta para el diseño de una proyección estratégica en el contexto de un mundo totalmente globalizado. Ello valoriza su ingenio y sus capacidades extraordinarias como estadista.



Al incursionar en el pensamiento del Che acerca del desarrollo científico-técnico dentro del conjunto abarcador de sus ideas, hay que destacar cuatro aspectos fundamentales: los lineamientos para el desarrollo industrial perspectiva a partir de aquel momento; la necesidad de un régimen participativo donde la clase obrera formara parte imprescindible del modelo estratégico a desarrollar; la importancia y el papel a desempeñar por los técnicos cubanos en la elaboración y ejecución del programa estratégico, y, como elemento esencial y definitorio, el desarrollo paralelo de la conciencia del pueblo, elemento facilitador —este último— de todas las aspiraciones revolucionarias para alcanzar no sólo un desarrollo sustentable de las fuerzas productivas como base para satisfacer las necesidades materiales, sino como garantía para alcanzar el objetivo promisorio de formar un *hombre nuevo*, su aspiración máxima como proyecto revolucionario.

El Che también tuvo la visión de no “encerrarse” dentro de una proyección quimérica de tipo nacionalista. La organicidad de su enfoque dialécticamente marxista lo llevó a considerar el entorno de la revolución científico-técnica a escala internacional. El alcance de esa revolución científica era necesario analizarlo dentro de las complejas relaciones que habían surgido como resultado de su proceso histórico, cuyos elementos componentes se habían interrelacionado y perfeccionado constantemente.

En el campo de las ciencias, también supo identificar el proceso de diferenciación e integración entre las distintas ramas, aspecto este fundamental para alcanzar, como señalara Lenin, un verdadero sistema socializado de la producción. Esta distinción no resultaba clara para muchos, aun para algunos estudiosos de la obra cumbre de *El capital*, que en no pocas ocasiones confundían el proceso de nacionalización con el de *socialización*, incluido el papel esencial del hombre como ser social dentro del desarrollo histórico.

Cuba había dado, a partir del triunfo, sus primeros pasos para entrar en la revolución científico-técnica, y además de la necesidad, existía la voluntad de su dirección revolucionaria para alcanzar esos objetivos. El porvenir del país estaba ligado directamente al desarrollo de la ciencia y de la técnica, y había que responder al llamado de la tecnología moderna. Era imprescindible trabajar para dar un impulso formidable a la producción y los servicios modernos por la vía del desarrollo tecnológico. En ese proyecto se había involucrado Fidel Castro desde los albores de la Revolución no como protagonista de una proclama revolucionaria, sino como artífice consciente de los destinos de un país que estaba signado por las circunstancias internacionales a salir de su condición de subdesarrollo y dependencia en el entorno económico que le había tocado vivir.

Para el Che, la revolución científico-técnica tenía que manifestarse en innovaciones en todas las ramas del saber, llevando a la práctica la iniciativa y la creatividad basadas en el acervo de conocimientos que el pueblo debía alcanzar gradualmente a través de la obra educativa que recién la Revolución



comenzaba a edificar de forma intensiva. Al igual que venía sucediendo en el mundo desarrollado, Cuba alcanzaría su propio estadio histórico de país adelantado, ahora de forma acelerada, aprovechando las grandes potencialidades y posibilidades que se le presentaban al adoptar un nuevo modelo de transformación social acorde con los principios y objetivos de una sociedad socialista.

El Che introdujo un elemento esencial para el desarrollo científico-técnico en las condiciones concretas de la economía cubana: el papel fundamental de la *organización* en la proyección del desarrollo. La proyección estratégica debía estar programada por etapas, de tal forma que en una primera fase se pudieran llevar a cabo las innovaciones tecnológicas y organizativas como una de las vías principales para incrementar la eficiencia productiva, aumentando los resultados y disminuyendo sistemáticamente los costos de producción. Un conjunto de factores debidamente planificados y organizados permitirían lograr esos objetivos:

- Luchar por el aumento de la productividad, haciendo un uso racional de la maquinaria instalada y organizando adecuadamente los flujos de producción.
- Aumentar la capacidad instalada en las fábricas existentes tan sólo por la vía intensiva, modernizando lo que fuera necesario pero utilizando los recursos racionalmente, de tal forma que todos los que rindieran una función económicamente efectiva continuaran produciendo.
- Hacer cambios tecnológicos en los casos necesarios donde se demostrara técnica y económicamente que las inversiones a realizar permitieran ahorros en materias primas y materiales directos.
- Fortalecer la función organizativa donde quiera que fuera posible, lo que permitiría incuestionables ahorros en materiales indirectos.

Cumplida esa primera etapa, donde lo predominante debía ser el esfuerzo organizativo y de racionalización de la producción, se daría paso a la instalación de las nuevas capacidades, que necesariamente no implicaba un proceso a posteriori sino en paralelo, pero debidamente programado y basado en las prioridades introducidas en el programa prospectivo de desarrollo científico-técnico.

La proyección de desarrollo industrial del Che contaba con otro componente de importancia relevante como visión a largo plazo en el contexto de la colaboración socialista, que tan decisiva resultaba en la proyección estratégica de la economía cubana: el enfoque crítico acerca de los antecedentes de la ciencia y la tecnología en los demás países socialistas.

Alertó oportunamente acerca del atraso científico-técnico relativo que se manifestaba de forma evidente en algunas ramas de la economía socialista precedente en comparación con los países capitalistas desarrollados. Según él, los alcances de la ciencia moderna eran extraordinarios y ello se



expresaba en los altos niveles alcanzados por el capitalismo en las más diversas tecnologías. En el caso de Europa Occidental se manifestaba una pronunciada ventaja competitiva en términos tecnológicos en relación con los países socialistas, y ello significaba que Cuba se vería obligada a estudiar cuidadosamente su elección tecnológica, aun dentro de las restricciones impuestas por el bloqueo económico de los Estados Unidos, al que se habían sumado muchos países capitalistas.

El Che cuestionaba las razones que habían llevado a ese atraso relativo en las economías socialistas respecto de las capitalistas, aun consciente del acoso internacional a que las primeras habían estado sometidas durante décadas. La respuesta la encontraba a partir de una etapa histórica en que los métodos de planificación de aquellas economías habían hecho dejación, en alta medida, del rico arsenal de la ciencia marxista en el proceso de desarrollo, confiando en forma desmesurada en sus propias potencialidades e ignorando o subestimando los adelantos que se venían produciendo desde el punto de vista científico-técnico a escala internacional. Esa tendencia habría tenido consecuencias sumamente negativas para los países socialistas, a lo que se sumaba un manifiesto alejamiento progresivo de la ciencia y su aplicación en la práctica de la producción social.

Para el Che, la industrialización, desde el principio, debía conjugar los avances científico-tecnológicos con la práctica de la producción, manifestándose en la mecanización y automatización de los procesos productivos y de los servicios. Una vía para aumentar la eficiencia era incrementar la mecanización, dotar a los puestos de trabajo de máquinas que sustituyeran el trabajo del obrero de una forma gradual, por etapas, ya que un país subdesarrollado tiene que sentar primeramente la base material que le permita crear los excedentes necesarios por la vía de la elevación de la productividad del trabajo. Esa elevación de la productividad pasa primero por la mecanización y la racionalización de la producción y luego alcanzará su desarrollo más acelerado a través de la automatización:

*Estamos inaugurando una época en la cual los conocimientos científicos son y serán, cada vez con mayor fuerza, los que determinen nuestro ritmo de desarrollo y nuestra capacidad de quemar etapas en la construcción del socialismo.*

Pero la concepción del desarrollo científico-técnico del Che no significa que considerara como objetivo definitorio y único el de alcanzar el más alto desarrollo de las fuerzas productivas, restringido a la obtención de la base material del socialismo. De ser así, no habría diferencia cualitativa entre socialismo y capitalismo, ya que este último, como lo había demostrado científicamente Carlos Marx, había superado a las formaciones económicas anteriores, alcanzando un extraordinario desarrollo de las fuerzas productivas como nunca antes se había logrado.



Al analizar el sistema de contradicciones del sistema de explotación capitalista, Marx había sacado a la luz la contradicción fundamental derivada del carácter social de la producción y el carácter privado de la apropiación. Ello había hecho posible el aumento acelerado de la productividad del trabajo por la vía de un sistema de producción donde la explotación de la clase obrera aparecía enmascarada bajo el manto fetichista de la mercancía como célula económica fundamental del sistema. Por el contrario, para el Che, el objetivo de la nueva sociedad debía tener, como fundamento básico esencial, el desarrollo de la conciencia del individuo junto a una cultura científica y tecnológica integral. Sólo así, el hombre en la sociedad socialista sería capaz de desarrollar todas sus potencialidades para cumplir con su *deber social*.

A manera de ejercicio práctico elemental, con frecuencia ilustraba su concepción del desarrollo de la economía socialista, apoyándose en un sistema de coordenadas donde sin fijar un plazo específico trazaba la curva del desarrollo de las fuerzas productivas y el del desarrollo de la conciencia del individuo en el socialismo. En una primera etapa, ambas curvas aparecían relativamente separadas para luego ir aproximándose gradualmente en el tiempo hasta llegar a un punto en el proceso histórico en que las dos curvas se juntaban. Ese punto de unión entre el desarrollo de las fuerzas productivas y la conciencia social significaba para el Che la consumación de todos sus sueños como constructor revolucionario: *la sociedad comunista*, donde junto a un alto nivel de producción social capaz de satisfacer todas las necesidades materiales de la sociedad, se alcanzara una cultura política, científica y tecnología que colmara con creces la espiritualidad insondable del *hombre nuevo* como aspiración suprema del proyecto revolucionario.

Acorde con su rigor científico, no fijaba un tiempo determinado para alcanzar el hito promisorio de esa aspiración suprema del socialismo. No concebía el alcance de ese gran objetivo como una tarea “facilona” resultante de un programa fabricado burocráticamente. Tampoco lo percibía como la idea obsesiva de un peregrino agonizante en un desierto. Ello sería el resultado de una larga marcha de sacrificios junto a una labor educativa sistemática como garante de la formación de la conciencia comunista, pero estaba convencido que dentro de ese largo proceso se podían encontrar “atajos” para acortar la distancia entre una primera etapa marcada todavía por los rezagos enajenantes de la sociedad capitalista y el salto a ese nuevo lado de la historia donde el protagonismo humano sería el testimonio del futuro placentero de la sociedad superior.

El Che aceptaba, incluso, que en la primera etapa de tránsito al socialismo, el ritmo de crecimiento económico y, por lo tanto, el incremento de la productividad fuera menos pronunciado dentro de determinados parámetros. Ello implicaría que la pendiente de la curva de desarrollo de las fuerzas productivas se ajustara a ese ritmo, siempre y cuando se garantizara





que el desarrollo de la conciencia avanzara sostenidamente acorde con la dinámica del desarrollo social. De ser así, el avance de la conciencia se iría aproximando gradual y “asintóticamente” a la curva de crecimiento de las fuerzas productivas, hasta llegar a un punto de inflexión donde ambas componentes marcharían unidas y en ascenso acelerado, acortando entonces la distancia, en términos absolutos, entre el punto de partida y el objetivo final de la nueva sociedad.

La conducción del proceso y las acciones a realizar durante ese lapso histórico tendrían que responder a un programa donde fueran integradas las múltiples variables que intervienen en el desarrollo económico-social con el fin de alcanzar el resultado esperado en cada una de las etapas intermedias del proyecto revolucionario sin desviar el rumbo del diseño original. No hacerlo de esa forma, el soñado proyecto sólo adoptaría el carácter de una proclama para despertar esperanzas y formular utopías. Por eso, el Che destaca la importancia determinante que tiene que desempeñar la función de organización en la dinámica del desarrollo. Una de las primeras tareas que se impuso el Ministerio de Industrias, después de alcanzar cierta estabilidad institucional, consistió en crear las bases organizativas del desarrollo científico-técnico en la más amplia escala posible. Las ideas y los conceptos se fueron transformando en planes de acción con tareas concretas, responsabilidades bien definidas y plazos de ejecución para llevarlos a cabo. Fijaba la estrategia en el ámbito de un enfoque global y orgánico con optimismo realista y perseverante voluntad:

*...En el aspecto económico, necesitamos vencer el camino del desarrollo con la técnica más avanzada posible. No podemos ponernos a seguir la larga escala ascendente de la humanidad desde el feudalismo hasta la Era Atómica y Automática, porque sería un camino de ingentes sacrificios y parcialmente inútil. La técnica hay que tomarla donde esté; hay que dar el salto técnico para ir disminuyendo la diferencia entre los países desarrollados y nosotros.*

A pesar de las dificultades que presentaba la economía cubana para la elaboración de su estrategia de desarrollo a principios de los años sesenta, el Che tuvo la visión suficiente como para orientar los criterios básicos de esa proyección y su alcance. Los principales lineamientos que trazó como política se orientaron a:

- Diversificar las exportaciones, considerando las oportunidades que pudiera ofrecer a Cuba el mercado internacional y la nueva apertura comercial con los países socialistas.
- Explotar al máximo los recursos naturales propios con el fin de reducir en todo lo posible las importaciones.
- Desarrollar gradualmente la especialización de determinadas ramas de la producción.



- Facilitar la explotación de los recursos naturales del país por la vía de localizar las nuevas instalaciones industriales en la cercanía de esos recursos, lo que permitiría ir mejorando la distribución nacional de las fuerzas productivas.
- Orientar la planificación en una primera fase a la búsqueda de un mayor equilibrio entre el sector uno y el sector dos; o sea, entre la producción de medios básicos y artículos de consumo social.
- Lograr que las nuevas producciones a desarrollar para el mercado mundial alcancen una adecuada y sostenida permanencia en ese mercado.
- Aprovechar al máximo las relaciones intersectoriales de la economía nacional y especialmente entre la industria y la agricultura.

Al definir las líneas generales de desarrollo y la creación del potencial científico-técnico, el Che precisaba:

*Nuestro punto de referencia debe ser penetrar rápidamente en el dominio de aquellas ramas industriales que tiendan a crecer aceleradamente y que darán fisonomía al mundo industrial en la próxima generación. Es necesario prestar atención preferente a lo que es nuevo en el terreno industrial, a lo que tienda a desarrollarse más rápidamente, sin llegar a subestimar lo convencional. Estas nuevas tendencias industriales están muy ligadas al dominio de la química, la electrónica, la mecánica fina o de precisión, la técnica de fabricación de nuevos metales, etc. Si nuestro sistema industrial se perfila desde un comienzo acorde a las tendencias más progresistas y a las posibilidades objetivas, se estarán asegurando para el futuro altas tasas de incremento de la productividad, y por ende, del nivel de vida; habrá la posibilidad de actuar en el mercado internacional en un plano verdaderamente favorable, de conseguir una situación cualitativamente distinta a la presente.*

Desde los primeros años se comenzaron a materializar estas ideas mediante negociaciones con la Unión Soviética y otros países socialistas, firmándose convenios y obteniéndose créditos en condiciones favorables para la adquisición de diversas tecnologías. Ciertas prioridades fundamentales se abordaron en esa colaboración mediante la transferencia tecnológica, entre otras:

- Ampliación de la capacidad energética del país.
- Creación de una base mecánica y metalúrgica.
- Ampliación de las capacidades para la producción de fertilizantes, textiles y cemento.
- Desarrollo de la industria extractiva, con prioridad en la producción de níquel.



Estas prioridades tan sólo significaban un punto de partida y respondían a necesidades apremiantes de la economía cubana en aquellos años iniciales. Simultáneamente se avanzaba en la confección de un proyecto de plan perspectivo con un horizonte de desarrollo hasta 1970. Luego se debía continuar trabajando en proyecciones de más largo plazo, definiendo las grandes líneas de producción que debía alcanzar el país. Para la elaboración del primer proyecto de plan perspectivo, el Che definió cuatro líneas fundamentales de desarrollo: la metalurgia, la construcción naval, la electrónica y los derivados de la caña de azúcar. Como soporte principal para estas líneas señaló tres elementos esenciales: el aprovechamiento racional de los recursos naturales, la creación de una base mecánica y la capacitación de los recursos humanos a todos los niveles.

Para el desarrollo de la metalurgia se debía ir al aprovechamiento integral de las lateritas, separándose de estas el níquel y el cobalto como materias primas fundamentales para la producción de aceros comunes y como algo más prometedor para un futuro mediano: la producción de aceros especiales. Adicionalmente se explotarían otros recursos minerales no metálicos y se iría a un aprovechamiento de la extracción de cobre. Con vistas al desarrollo de las tecnologías apropiadas para el procesamiento industrial de esos minerales, el Che decidió la creación del Instituto Cubano de Investigaciones de Minería y Metalurgia (ICIMM).

Y sobre la electrónica, se proyectaba con visión de futuro:

*Todo indica que esta ciencia se constituirá en algo así como una medida del desarrollo; quien la domine será un país de vanguardia. Vamos a volcar nuestros esfuerzos en este sentido con audacia revolucionaria, y a incorporarnos al grupo de países que se adaptan más rápidamente a las conmociones tecnológicas que están ocurriendo.*

Más adelante señalaba:

*Estamos entrando en la era de la automatización y de la electrónica; tenemos que pensar en la electrónica en función del socialismo y en el tránsito al comunismo. La electrónica se convierte en un problema político fundamental del país. Hoy y mañana hay que preparar los cuadros para que en el futuro estén listos para tomar en sus manos toda la gran tarea tecnológica posterior y de la automatización cada vez más grande de toda la producción: la liberación del hombre por medio de la máquina.*

Siguiendo el rigor organizativo original, el Che decidió crear la Dirección de Automatización y Electrónica del Ministerio de Industrias, que sería la encargada de orientar el desarrollo de estas tecnologías. Subordinada a esa dirección se creó la Escuela de Automatización que fue la pionera en la formación de graduados de nivel medio y superior en control automático



del país. También se ocuparía de los estudios de factibilidad para el desarrollo de la industria electrónica, así como de los trabajos relacionados con la automatización de diversas ramas industriales, priorizando en una primera etapa la industria azucarera. Contribuiría también al mantenimiento y reparación de medios de control automático ya instalados en el país y que por ausencia de una política adecuada no recibían el mantenimiento oportuno que requerían.

Como puede observarse, junto a la concepción de desarrollo y sin perder de vista el presente se iba dando solución a problemas impostergables de la producción industrial y a la formación del personal para cubrir esas necesidades y las del futuro.

Dentro del panorama económico cubano existía algo paradójico que tanto a Fidel como al Che les había llamado la atención desde el principio: Cuba, primer productor de azúcar del mundo y sin diversificación industrial en otros sectores que le permitiera salir de la dependencia azucarera en el corto plazo, no había desarrollado investigación alguna en esa rama, no obstante las grandes potencialidades que se le presentaban; sobre todo, a partir de los derivados de su producción principal.

Sobre el particular Fidel alertaba:

“...Estamos ante problemas nuevos y ante situaciones nuevas. ¿No seremos capaces de resolverlos, no seremos capaces de enfrentarnos con éxito, ni seremos capaces de administrar y desarrollar esas riquezas que hoy están en nuestras manos? Delante de nosotros se abren magníficas perspectivas en el campo de la industria azucarera, sobre todo en un terreno donde no existen los límites naturales que tenemos para producir azúcar, y es en el terreno de los derivados del azúcar, de la química del azúcar. Ahí es donde está el campo de las perspectivas ilimitadas y que permiten a nuestro país magníficos frutos si trabajamos de manera consecuente en ese sentido. Porque es posible que en el futuro lo más importante no sea el azúcar, y el azúcar tenga menos importancia que infinidad de productos, que del azúcar, de la miel, del bagazo, de la cachaza, podemos nosotros producir...”.

Casi simultáneamente, el Che destacaba las amplias perspectivas que se abrían a los derivados de la caña de azúcar:

*...Es necesario trabajar para convertir en realidad que el azúcar al igual que las mieles por ejemplo, sea un producto de la industrialización de la caña de azúcar, para poder competir en cualquier mercado y asegurar materia prima para la esfera de la química que es el futuro de la humanidad, junto con la automatización.*

El futuro panorama azucarero se vislumbraba como un sector a crecer e interrelacionarse, haciendo surgir alrededor de las fábricas de azúcar



diversas industrias a partir de sus derivados que desempeñarían un papel importante en la diversificación industrial del país y ayudarían a resolver y conformar un desarrollo territorial más armónico y tecnificado.

Por iniciativa del Che se creó en 1963 el Instituto de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar (ICIDCA). Con amplia visión, el Che definió las líneas generales de trabajo del nuevo Instituto de investigación:

*...el futuro del ICIDCA está en el énfasis cada vez más creciente de los procesos de fermentación que puede permitir al instituto tener una tecnología de avanzada en este aspecto.*

La importancia prestada al azúcar como industria fundamental del país, no implicaba restar importancia a otras líneas de desarrollo que Cuba requería para salir de su condición de país subdesarrollado y poder insertarse en un mundo que marchaba aceleradamente por los caminos de la ciencia y de la más alta tecnología. El Che no dejó de percibir esa realidad y enfocó su visión al necesario desarrollo de tecnologías autóctonas para poder participar en el mercado mundial con el mínimo de ventajas competitivas. En un editorial de la revista *Nuestra Industria Tecnológica* de esa época, formulaba con proyección de futuro sus ideas sobre el tema:

*...debemos (...) desarrollar tecnologías que nazcan de las condiciones concretas de nuestro suelo, de nuestras materias primas, de nuestro ambiente cultural, para poder dar al mercado cubano y al mercado mundial, los productos de nuestro suelo elaborados hasta el máximo permitido por la técnica, de acuerdo con la inventiva y la ciencia de nuestros propios tecnólogos...*

Precisamente para dar cobertura institucional a esas ambiciosas proyecciones, el Che decidió la creación de varias organizaciones complementarias: el Instituto Cubano de Desarrollo de la Industria Química (ICDIQ) y el Instituto Cubano de Investigaciones Tecnológicas (ICIT). Ambos institutos fueron dotados de los recursos financieros y materiales necesarios para su equipamiento tecnológico, y pronto estuvieron en condiciones de producir sus propias plantas pilotos y prototipos para escalar el necesario proceso moderno de la investigación y el desarrollo (I+D).

Al Instituto Cubano de Desarrollo de la Industria Química se le asignó la tarea de elaborar un esquema para el desarrollo perspectivo de la industria química, desarrollar sus propias tecnologías y asegurar la proyección, ejecución y puesta en marcha de los proyectos generados por el mismo Instituto. El ICIT estaba encargado del desarrollo de tecnologías basadas en materias primas de origen vegetal y en subproductos industriales.

En apoyo a este Instituto, el Che había desarrollado una estación agrícola experimental en la provincia de Matanzas que recibió el nombre de “Ciro



Redondo”, en honor al Capitán del Ejército Rebelde caído en combate y que pertenecía a la Columna comandada por el Che. Esta estación experimental estaba integrada, en lo fundamental, por compañeros del Ejército Rebelde seleccionados por el Ministro de Industrias, y su concepción organizativa formaba parte de las ideas que el Che venía desarrollando acerca del Sistema Económico de Dirección de la sociedad, al cual prestaba su atención más preferente. Sus visitas a la granja Ciro Redondo eran muy frecuentes y mantenía una especial comunicación con sus responsables y trabajadores. Allí dio impulso a la experimentación de nuevos sistemas salariales basados en su concepción sobre el sistema presupuestario, que ponía el énfasis fundamental en el desarrollo de la conciencia, en la educación sistemática y en una nueva mentalidad sobre el sentido del deber social ante la producción. Puede asegurarse también que el Che fue un precursor del gran movimiento ecologista de la actualidad. En la estación experimental Ciro Redondo desarrolló un conjunto de plantas medicinales para la producción de medicamentos, convencido de la importancia futura de la medicina verde.

A través de todos sus estudios y del acicate de la práctica, el Che amplió sus horizontes en el campo científico-técnico y observó de inmediato la carencia de dos elementos fundamentales para completar en aquellos momentos la infraestructura organizativa del desarrollo científico-técnico dentro del Ministerio de Industrias. Esos dos elementos fundamentales eran la creación de una base mecánica para el desarrollo industrial del país y, por otro lado, la organización adecuada para la búsqueda y explotación de los recursos naturales propios, fundamentalmente los recursos minerales que tan importante papel debían desempeñar en cualquier modelo de desarrollo en las condiciones cubanas, con su economía abierta y su total dependencia del comercio exterior. Para cubrir esas dos necesidades tan importantes, decidió la creación del Instituto Cubano de Desarrollo de Maquinarias (ICDM) y el Instituto Cubano de Recursos Minerales (ICRM).

Al ICDM le correspondería abordar dos tareas principales: la construcción de maquinarias agrícolas y la fabricación de piezas de repuesto para ellas y otras necesidades del país. El ICRM tendría que seguir firmemente el desarrollo de la geología, la minería y la búsqueda y explotación, en los casos necesarios, de los recursos naturales en general. En tal sentido, el Che enunciaba:

*...debemos impulsar al máximo el aprovechamiento de nuestros recursos naturales, crear la base técnica necesaria para la detección, desarrollo e industrialización de nuestras minas y campos petroleros; hacer que cada metro cúbico del territorio nacional sea inspeccionado acuciosamente y explotado en el menor tiempo posible.*

A la búsqueda del petróleo le daría una gran prioridad, ya que la dependencia de Cuba de este combustible se convertía en un problema estratégico de primer orden. Por eso enfatizaba:



*...desde el punto de vista científico, hay que precisar exactamente (...) los minerales más interesantes para Cuba (...) en este momento, en Cuba tiene que dársele atención preferente al petróleo, porque ahora ha surgido la posibilidad real de encontrarlo en alguna zona, continuar las investigaciones...*

Es necesario destacar que para el diseño del programa de organización y desarrollo técnico en el campo industrial, el Che también tuvo en cuenta las experiencias que en ese ámbito habían desarrollado otros países socialistas, aunque con las limitaciones que ya han sido explicadas anteriormente. A esos efectos envió una misión a estudiar esas experiencias a la Unión Soviética, la República Popular China y Checoslovaquia.

Una vez definidas las líneas generales del desarrollo científico-técnico, creadas las bases organizativas fundamentales para la realización de los estudios, investigaciones y proyectos principales y contando con el apoyo de los países socialistas con los cuales ya se habían firmado los convenios y acuerdos correspondientes, estaban creadas las condiciones para comenzar a transformar gradualmente el país.

Esas primeras transformaciones tuvieron una respuesta concreta a partir del mismo año 1961, muy pocos meses después de creado el Ministerio de Industrias. El 30 de abril de ese año, el Che hacía pública, por televisión, una larga lista de fábricas que se habían contratado con los países socialistas. Entre ellas se encontraban en la Unión Soviética: una planta mecánica, el comienzo de los estudios para una planta siderúrgica, la reconstrucción de la industria mecánica, el anteproyecto de una refinería de petróleo, una estación eléctrica de 100 000 kilowatts y otra de 200 000.

En Checoslovaquia se firmaron contratos para un grupo de pequeñas plantas de la industria ligera, como una fábrica de cerraduras y candados, una de equipos electrodomésticos, una de tornillos y herramientas de manos, talleres de fundición bajo presión, una fábrica de cubiertos de mesa, una de bicicletas, bujías de encendido, de motores diesel y compresores; y otras. En la República Federal Alemana se había firmado un contrato para una planta de procesamiento de caolín y otra para el beneficio de arena sílice. En la República Democrática Alemana, una planta de electrodos para soldar envases metálicos, una de hilandería y tejeduría, de máquinas de coser y otras. En Polonia, una planta de herramientas de mano, una para la fundición de acero, vidrios planos y la ampliación de otra fábrica de vidrios existente en el país.

Para entregar en los años 1962, 1963 y 1964 se firmaron en distintos países socialistas, contratos que abarcaban un gran conjunto adicional de fábricas. Entre aquellos, en la República Popular China, varias plantas: para producir cloro, sosa, policloruro de vinilo, cloruro férrico, correas de transmisión, unidades incandescentes para vehículos, aros para pistones, válvulas industriales, planta para producir bolígrafos, planta textil de 50 000 husos y





otras. En la Unión Soviética, otro conjunto incluía: fábrica de amoníaco, ácido cítrico, urea, nitrato de amonio, abonos complejos, una planta de superfosfato triple, el desarrollo de la industria del níquel y algunas otras. Adicionalmente se contrataron una lista de fábricas en Polonia, Bulgaria, Hungría y otros países. Conjuntamente con estas tecnologías se habían firmado convenios con casi todos los países para asegurar la asistencia técnica necesaria para proyección y montaje, así como puesta en marcha de muchas de esas tecnologías.

### **EL JAQUE MATE DEL NÍQUEL**

En enero de 1961, el Che visita la planta de níquel de Nicaro, antigua posesión de la Nicaro Nickel Company, y les habla a sus trabajadores, destacando la importancia de la unidad revolucionaria en aquellos momentos cruciales, donde se hacía evidente una posible agresión directa del imperialismo. Hizo un llamado a producir más y mejor ante tal amenaza. Allí anunció el compromiso de todos los cubanos de alcanzar la alfabetización total para el mes de diciembre de aquel año. Señaló que el deber de alfabetizarse constituía uno de los medios más eficaces para elevar la productividad del trabajo, tanto en el sector agrícola como en el industrial. Sabiendo leer y escribir, los trabajadores tendrían la oportunidad de aprender nuevos métodos que sólo podrían adquirirse a través del conocimiento. Finalizó sus palabras expresando que era mucho más fácil morir en una trinchera combatiendo al enemigo que dar el máximo en el trabajo durante 365 días del año. No había fatalismo alguno en esa afirmación, sino el convencimiento del Che de que si bien resultaba un hecho heroico morir luchando contra el imperialismo, más heroico aún y de vital importancia para el futuro del país, era el cumplimiento del deber social ante el trabajo todos los días del año. Esa consigna la repetiría sistemáticamente como parte de su labor educativa con los trabajadores, seguro de que una sociedad socialista no era posible construirla sin la actitud más abnegada en el trabajo de todos sus miembros. Más de una vez habían sido movilizados los trabajadores para empuñar un fusil ante las amenazas de agresiones enemigas y en todas las ocasiones se había puesto de manifiesto su disposición combativa y su probada valentía y espíritu de sacrificio en el momento del combate.

Para el Che, esa misma disposición y espíritu revolucionario había que lograrlo en el trabajo, acompañados de la mayor disciplina, constancia e iniciativa permanente. Sólo de esa forma se ganaría la batalla económica, que, como él afirmaba, resultaba más difícil que el combate con las armas en la mano.

Al hablarles a los obreros del níquel en aquella ocasión, resaltaba la importancia económica y estratégica de esa industria para Cuba. Precisamente por aquellos mismos días había llegado a manos del Ministro de Industrias un informe elaborado en los Estados Unidos por instrucciones del entonces presidente Kennedy sobre el futuro desarrollo de la industria del



níquel en Cuba. En ese informe se hacían los cálculos sobre la reservas cubanas de este mineral y se daba por segura su utilización a los fines del desarrollo de la industria militar dirigida por el gobierno norteamericano, incluidos sus proyectos espaciales.

En el extremo oriental de la Isla existían dos plantas de níquel: la de Nicaro y la ubicada en la bahía de Moa. Ambas industrias habían sido diseñadas de acuerdo con los intereses estratégicos del gobierno norteamericano. La primera contaba con un proceso que permitía obtener sínter de níquel, lo que significaba que la obtención del producto final, níquel metálico, se culminaba en plantas instaladas en territorio norteamericano. La planta de Moa había sido diseñada para obtener el 70 % del producto final (sulfuro de níquel), el otro 30 %, para obtener níquel metálico, se obtenía en una planta en Louisiana, de la más alta tecnología y que recién se había terminado en ese país.

De los Estados Unidos se importaban, además, todos los materiales necesarios para la producción obtenida en Cuba. De esta forma, la dependencia tecnológica en la industria del níquel era total. Tal como expresaba el Che: *el país estaba preso en una red imposible de cortar en otros tiempos que no fueran los tiempos revolucionarios*. Por eso puede afirmarse que uno de los golpes más contundentes que la Revolución le propinó al imperialismo norteamericano fue la nacionalización de las plantas de níquel, y muy especialmente, la de Moa.

El Gobierno Revolucionario prefirió en un inicio paralizar esta última planta antes de tener que soportar las presiones y los chantajes del gobierno yanqui. Dentro de las grandes responsabilidades asumidas por el Ministro de Industrias y dirigente del Gobierno, el caso de la puesta en marcha de la planta de Moa se convirtió en una de sus tareas más priorizadas y de atención personal. El reto tecnológico, además de importante para el país, resultaba apasionante, aunque estaba consciente de las complejas dificultades que tendría que vencer.

Uno de los problemas más graves para la arrancada de la planta de Moa era reintegrar a la instalación una buena cantidad de los ingenieros y técnicos que se habían retirado de esta y ya se encontraban trabajando en otras empresas, fundamentalmente en la ciudad de La Habana. El Che tomó la decisión de reunirse personalmente con todos ellos para lo cual los citó a un amplio salón en las antiguas oficinas de la industria del petróleo. Tuve la oportunidad de acompañarlo a esa reunión y participar del diálogo del Ministro de Industrias con aquellos ingenieros.

Comenzó la reunión argumentando con lujo de detalles la importancia estratégica de la industria del níquel para Cuba y, en particular, la planta de Moa. Explicó los antecedentes de esa industria y todos los manejos de los gobiernos anteriores para la concesión del enclave niquelífero a las empresas norteamericanas, dejando bien claro el interés directo del gobierno de los Estados Unidos por mantener el más absoluto dominio de tan importan-



te riqueza mineral. Razonó sobre la significación económica del níquel para el país y el peso fundamental que ya representaba en las exportaciones cubanas junto a la industria azucarera. Ofreció toda la información posible acerca de las expectativas de la Revolución en el desarrollo futuro de la industria del níquel dentro del proyecto de transformación económica de la Isla. No pasó por alto las condiciones de trabajo en que vivían los trabajadores del níquel, que si bien eran considerados por algunos como un sector privilegiado dentro de la industria, en realidad sufrían condiciones de vida y trabajo totalmente deplorables, a más del aislamiento geográfico resultante de las pésimas vías de comunicación con otras regiones más desarrolladas del país.

El Che introdujo toda aquella explicación con el fin de sensibilizar al máximo a aquel colectivo de técnicos, llevándolos al terreno del patriotismo y el honor en interés de convencerlos de su regreso al trabajo en Moa. Su lenguaje fue totalmente persuasivo y abierto a la discusión, aunque cualquier observador que lo conociera bien podía suponer sin ninguna dificultad que, como en el ajedrez, utilizaría todo su ingenio y sus más efectivas defensas para ganar la partida que estaba jugando en aquellos momentos.

Terminada su exposición les dio la palabra a todos los presentes, y a partir de ese momento no fueron pocas las justificaciones, muchas de ellas de peso, para demostrar la imposibilidad de retornar a la lejana región de Moa. Los menos aceptaron el reto, no sin antes explicar las implicaciones que en el plano personal tendrían que enfrentar. Este pequeño grupo fue felicitado y su actitud sirvió en cierta forma de elemento estimulante para continuar la azarosa discusión con los demás. Después de escuchar todas las exposiciones, muchas matizadas de razones más o menos importantes, pero dentro de lo que pudiera calificarse como argumentos no excepcionales y más bien convencionales, el Che retomó la palabra haciendo uso de nuevos recursos expositivos y de carácter más convincentes, que a no dudar tenía reservados para el momento apropiado.

Al finalizar la segunda tanda de discusiones se había ganado una mayoría significativa dispuesta al retorno, y en realidad quedaba un reducido grupo que mantenía su *arraigo habanero* y se mantenían firmes en sus posiciones de no regresar a la tan controvertida zona minera. Se había llegado al momento de la toma de decisiones sobre un problema complejo y sin alternativas en medio de un proceso profundamente revolucionario, y fue cuando el Che, sin inmutarse, le informó al grupo reacio que el ejemplo y actitud de la mayoría demostraba que por tracción paralela también se hacía conciencia en situaciones excepcionales, concluyendo que la Revolución también tenía derecho a cierto grado de exigencia cuando la patria lo reclamaba, por lo cual, la decisión era que todos los técnicos, sin excepción, salvo por problemas de fuerza mayor, tenían que regresar a ocupar sus puestos en la planta de Moa. Para buen entendedor pocas palabras. En sólo días, cada uno fue ocupando su puesto en Moa, median-



do solamente el tiempo necesario para los trámites de traslado al referido y tan disputado lugar.

Eran los tiempos en que cierta dosis de disciplina impuesta por los más destacados líderes de la Revolución no se tomaba como tal imposición, sino más bien como rasgos de dirección recién heredados de la epopeya revolucionaria que aquellos mismos líderes habían encabezado. Por eso no era extraño escuchar a uno que otro compañero revolucionario que con cierta postura orgullosa se “vanagloriaba” de que los principales líderes de la Revolución le hubiesen dado una orden tajante o encargado una misión difícil sin explicaciones muy detalladas. No podía calificarse de una reacción “masoquista” por parte de aquellos compañeros, sino del extraordinario prestigio y autoridad de los líderes de la Revolución. Ejemplo de ello fue la actitud inmediatamente posterior de todos los técnicos que regresaron a Moa, destacándose el hecho de que parte de los más reacios al retorno se consagraron con el mayor entusiasmo a la tarea encomendada, y una vez cumplida se quedaron trabajando en la planta a solicitud propia. El Che frecuentaba la planta de Moa y llegó a establecer una sólida amistad con casi todos aquellos técnicos.

Al igual que en el caso de Nicaro, también en Moa se contó con la asistencia técnica soviética, aunque todos los ingenieros llegados de ese país desconocían la tecnología utilizada en aquella planta. Junto a ellos y los demás técnicos y trabajadores, es justo reconocer para la historia el papel desempeñado en la puesta en marcha de Moa por el ingeniero cubano Demetrio Presillas, uno de los ingenieros-jefe de la planta de Nicaro bajo la administración norteamericana, quien desoyendo todos los reclamos y ofrecimientos de sus patronos capitalistas, se consagró con la mayor disposición y entusiasmo a colaborar con el Che en el difícil empeño de hacer producir la planta de Moa. Muchas fueron las discusiones entre el Che y Presillas sobre aquella hazaña tecnológica, donde el Ministro de Industria tenía que tomar decisiones administrativas de importancia en cuanto a recursos materiales y humanos para cumplir con aquel objetivo, y, por otra parte, no contaba con la máxima seguridad sobre el éxito o el fracaso desde el punto de vista técnico de ese proyecto.

Sobre ese último aspecto no olvidamos las apasionadas discusiones y la estruendosa voz de Presillas defendiendo sus argumentos, aunque en algunos momentos se reconocía cierta dosis de empirismo en sus propuestas, basadas en sus amplios conocimientos y basta experiencia en la producción de níquel en la planta de Nicaro. Llegado un momento y sobrepasando la gran confianza depositada en Presillas, el Che realizó toda una pesquisa para conocer quiénes habían sido los técnicos extranjeros que habían trabajado en el diseño de la planta de Moa. Era una nueva “pieza” que el Che se había decidido a “mover” dentro del complicado “tablero” del caso Moa. De conocerse algunos de aquellos técnicos cabía la remota posibilidad de contactarlos en cualquier parte del mundo y solicitar su colaboración para



conocer más acerca del famoso *proceso amoniacal* de la planta de Moa, lo que podía significar una ayuda decisiva para ahorrar tiempo y recursos en la ansiada puesta en marcha de la planta.

Empezaron las averiguaciones con los trabajadores y técnicos cubanos junto a otras gestiones externas para encontrar al técnico de marras, hasta que un día el Che pudo conocer que existía un ingeniero hindú que había trabajado en el sofisticado diseño de Moa, cuyo nombre era el doctor P. K. Roy. A partir de ese momento se iniciaron los pasos para la invitación, con todas las restricciones lógicas del asunto, así como los cuidadosos trámites migratorios para en caso de que fuera aceptada no demorar un segundo en facilitar la llegada a Cuba del cotizado doctor Roy. Por supuesto, todos aquellos delicados trámites había que hacerlos con tal cuidado y profesionalidad para que no se fuera a provocarse la más mínima indiscreción y pudiera llegar a ser de conocimiento de los norteamericanos, en cuyo caso era evidente que pondrían todos los obstáculos a su alcance para evitar la visita del doctor Roy a la perdida posesión yanqui de la bahía de Moa.

Felizmente, la invitación fue aceptada bajo condiciones totalmente favorables para ambas partes y con la más estricta discreción, para no afectar bajo ningún concepto los intereses profesionales del renombrado doctor Roy. La visita se llevó a cabo por espacio de una semana, arribando a La Habana y trasladándose posteriormente a Nicaro y luego a Moa, donde examinó la situación de la planta y dictaminó acerca de los trabajos que habían realizado los técnicos cubanos junto a los asesores soviéticos. Las consideraciones del doctor Roy confirmaron, en su mayor parte, lo acertado de los esfuerzos realizados y no dieron lugar a cambios sustantivos para la terminación del proceso de puesta en marcha como estaba previsto.

A su regreso a La Habana, el doctor Roy se reunió con el equipo de dirección del Ministerio de Industrias, esta vez en un ambiente más distendido, donde recibió las muestras más sinceras de reconocimiento por su colaboración. Se acordó en principio que dentro de sus posibilidades regresara a Cuba para presenciar la arrancada de Moa, cosa que finalmente no se llevó a cabo como se había previsto. El Che había sellado la “partida”. La última “jugada” había salido perfecta, ahora sentía una confianza mayor en el éxito del proyecto y sólo esperaba con toda serenidad la puesta en marcha de la planta, lo que de hecho significaba el último movimiento para el tan esperado “jaque mate”, que en nombre de la Revolución Cubana había decidido darle al gobierno yanqui en el terreno tecnológico, demostrando así que también en ese campo la osadía revolucionaria podía salir triunfante cuando se trabajaba con inteligencia y decisión frente al más poderoso adversario.

Ganada esta batalla tecnológica y aun cuando Cuba no llegó a obtener la producción proyectada de níquel metálico, sí alcanzó la estabilidad de la producción en ambas plantas ante el asombro de los gobernantes de los Estados Unidos que siempre habían subestimado a los cubanos, creyéndolos



incapaces de tal proeza. Si importante fue la continuidad eficiente de la producción de níquel, de igual forma fue el esfuerzo logrado en Nicaro y Moa para la fabricación en sus propios talleres de la casi totalidad de piezas de repuesto para las dos industrias. Sólo la inteligencia, dedicación y sacrificio de sus ingenieros, técnicos y trabajadores, hicieron posible alcanzar el éxito en tan importante tarea.

### **EL CHE EN LA UNIÓN SOVIÉTICA**

La colaboración del campo socialista resultó vital en los dos primeros años de la Revolución, tanto en la industria del níquel como en otras ramas productivas, y fue lo que determinó que no se paralizara la economía cubana en aquella etapa definitoria del proceso revolucionario cubano.

En enero de 1961, el Che comparecía ante la televisión para informar acerca de los resultados de un largo viaje por esos países y resumía los principales acuerdos firmados con los respectivos gobiernos socialistas. Cinco meses antes se había producido la primera visita de una delegación cubana a la Unión Soviética y otros países del área presidida por el capitán Antonio Núñez Jiménez, director ejecutivo del Instituto Nacional de Reforma Agraria. Como ya se explicó tuvo la oportunidad de participar en aquella primera delegación por instrucciones del Che. A nuestro regreso también Núñez Jiménez había comparecido ante la televisión, haciendo un recuento sobre los resultados de nuestro viaje.

Haciendo un buen uso del habitual humorismo cubano, algunos compañeros llamaban a Núñez Jiménez “Alicia en el país de las maravillas”, refiriéndose a los comentarios elogiosos que hiciera acerca de lo observado en los países socialistas visitados. En su comparecencia, el Che le daba curso al humor criollo y entre la risa de los presentes declaraba:

*...Realmente, yo puedo decir que como he recorrido más aún, he recorrido todo el continente socialista, a mí me pueden decir “Alicia en el continente de las maravillas”. Pero uno debe decir realmente lo que ve, y ser honesto; las realizaciones de los países socialistas, de los que han alcanzado un alto grado de desarrollo o de los que todavía están en procesos muy similares al de Cuba, son extraordinarios; y sobre todo, no hay comparación ninguna entre la forma en que la gente ve un hecho como nuestra Revolución en esos países y en cualquier país capitalista del mundo.<sup>79</sup>*

Lo informado por Núñez Jiménez y el Che no era nada exagerado, lo que no negaba que existieran ciertos atrasos evidentes en algunos países de los señalados en relación con el desarrollo alcanzado en otros países capitalistas. Muy recientemente, historiadores occidentales han corroborado con datos más precisos el extraordinario salto económico realizado por la Unión Soviética en los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial y el asombroso saldo que presentaba, en tal



sentido, en los primeros años de la década del 60, precisamente la época en que fue visitada por los cubanos.

Por esa fecha, los Estados Unidos y la Unión Soviética aparecían como dos fuerzas iguales. Algunos líderes occidentales se atrevieron a pronosticar que la URSS podía superar a la sociedad capitalista en el desarrollo de las fuerzas productivas. Pero lo más asombroso era que al final de la Primera Guerra Mundial, los demás países vencedores habían preferido que no existiera la URSS, y habían rechazado todas las ofertas de Lenin para invertir allí, por lo que el gigantesco país socialista se vio obligado a desarrollarse solo.

El decisivo apoyo de la Unión Soviética a Cuba desde el primer año de la Revolución, junto al conocimiento gradual que fueron alcanzando los líderes revolucionarios cubanos sobre aquel inmenso país, tuvieron mucho que ver con la trayectoria posterior del proceso cubano. No hay que olvidar tampoco que el apoyo solidario recibido se produce precisamente en una coyuntura histórica en la cual se puso de relieve, como en otras épocas pasadas, la prepotencia imperialista de los Estados Unidos, que, subestimando el verdadero contenido de la Revolución, actuó con el mismo patrón neocolonial a que estaban acostumbrados en sus relaciones con los países de América Latina y con los gobernantes entreguistas sucesivos en Cuba desde principios del siglo.

El bloqueo económico impuesto a Cuba por parte del gobierno norteamericano más el apoyo prestado por esa gran potencia a la contrarrevolución externa e interna, crearon las condiciones objetivas que sirvieron como elemento catalizador de gran fuerza para que el pueblo cubano apreciara en toda su dimensión la ayuda del pueblo soviético y de otros países socialistas. Se creó entonces un clima de confianza mutua con esos países que no sólo se sustentaba en la identidad político-ideológica, sino en expresión material y práctica del apoyo ofrecido desinteresadamente. Se trataba nada más y nada menos de la subsistencia de la sociedad cubana en el contexto de una política independiente y de defensa de los más sagrados intereses patrios. Precisamente, los intereses que José Martí había proclamado y que estaban inscritos como la esencia de su obra libertaria en el Programa del Moncada elaborado por Fidel Castro. Pero hay otro elemento objetivo que facilitó la pronta integración de Cuba con los demás países socialistas y particularmente con la URSS. Se trata de la incuestionable fuerza económica y militar que representaba la Unión Soviética en los primeros años de la década del 60. Nadie discutía en aquellos tiempos la paridad militar entre la URSS y los Estados Unidos. Desde el punto de vista económico y tecnológico se reconocía cierto atraso relativo de la URSS, como el mismo Che fue capaz de reconocer en sus primeras visitas a ese país, pero lo cierto fue que Cuba pudo sortear las extraordinarias dificultades confrontadas en esos campos, asegurando la continuidad de su producción y garantizando sus expectativas de desarrollo económico a ritmos insospechados en comparación con épocas pasadas. A ello hay que sumar la ayuda





militar, elemento sin el cual no se podía asegurar la defensa del país y, por consiguiente, el programa revolucionario en su conjunto.

Resulta obvio que todo ese apoyo significó la movilización de cuantiosos recursos, que sólo podían ponerse a disposición de un lejano país por una economía poderosa y de grandes reservas, como lo era en aquel entonces la Unión Soviética, aun cuando no tuviera satisfechas todas sus necesidades ni pudiera compararse con el derroche de las reconocidas sociedades de consumo capitalistas que ya eran inicialmente perceptibles en aquellos tiempos.

El reconocido poderío de la URSS en la época mencionada ha sido destacado por la historiografía reciente y es justo reconocer la objetividad con que ha sido tratado ese tema por algunos historiadores. Uno de estos es Eric Hobsbawn, quien ha abordado el acontecer del atribulado siglo XX con sus dos guerras mundiales, el no menos controvertido enfrentamiento entre las grandes potencias durante la guerra fría y, por último, el traumático y oscuro proceso final de derrumbe del campo socialista. El tiempo transcurrido entre la primera y segunda guerras mundiales, incluido el correspondiente a las secuelas dejadas por ellas, fueron años que la humanidad calificó de desastrosos. Algunos estudiosos de la inteligencia conservadora no se mostraban optimistas acerca de la evolución normal de la convivencia humana a partir de la sangrienta etapa vivida durante esas conflagraciones. De aquel proceso tormentoso surgió un nuevo poder en el mundo, que hasta los más excépticos reconocieron como la posible alternativa histórica a la sociedad capitalista. Esa alternativa adquirió los atributos de un sistema económico-social que se extendió primero a la sexta parte del planeta y tras la Segunda Guerra Mundial ya abarcaba a más de una tercera parte del mundo.

Pocos años después se habían derrumbado los grandes imperios coloniales que hasta entonces parecían incommovibles. Las crisis económicas capitalistas alcanzaron tal dimensión que quebrantaron a las más sólidas y estables sociedades del sistema, incluidos los Estados Unidos que no habían sufrido ni con mucho los mismos efectos devastadores de las guerras como los demás países contendientes.

Como hecho insólito, aunque coyuntural, fue la alianza entre el comunismo y el capitalismo la que sacó al mundo de la catástrofe definitiva a que pretendía llevarlo Adolfo Hitler con sus ideas fascistas. Dentro de esa alianza fue la Unión Soviética la que llevó el mayor peso en la contienda bélica, y hoy se reconoce casi universalmente que ese país fue el artífice principal de la victoria definitiva sobre Hitler y sus fanáticos e incondicionales aliados del Eje. Precisamente esa gran victoria llevó a la URSS a ser reconocida mundialmente como una nueva potencia —razón por la cual se dio el gran viraje reformista en los regímenes liberal democráticos de los países capitalistas—, evitando así que siguieran el ejemplo del autoritarismo fascista que tantos simpatizantes había ganado en muchas partes del mundo.



Pero las reformas y los cambios no sólo se extendieron a escala planetaria en el campo de la política y de las estructuras institucionales. Fue en el campo de la economía donde se hicieron más perceptibles esas transformaciones, ya que paradójicamente fue la Unión Soviética la que suministró las herramientas y estimuló las decisiones para llevarlas a cabo, al proveer el principal insumo organizador para ello a través de la difusión de sus experiencias planificadoras socialistas.

Lo más increíble y difícil de reconocer por muchos fue que esas nuevas “tecnologías” organizativas para el logro de la viabilidad económica en situación de crisis, surgieran del antes atrasado y poco conocido país soviético, no obstante todos los anticipos teóricos enunciados, aunque poco divulgados por la literatura marxista. Así las cosas, la recién preterida Unión Soviética se vio de pronto como la gran potencia que encabezaba un poderoso campo socialista que abarcaba la tercera parte de la población mundial, con una economía que durante una corta etapa histórica fue capaz de superar el crecimiento de las más grandes potencias capitalistas, incluidos los Estados Unidos. Ese logro fue alcanzado por la URSS después de haber perdido entre 20 y 30 millones de habitantes.

La cifra aún no ha sido conciliada entre los distintos historiadores de la Segunda Guerra Mundial, pero como señala Eric Hobsbawn en su obra *Historia del Siglo XX ¿qué importancia pueden tener estas discrepancias estadísticas, cuando se manejan cifras tan astronómicas?* Recuerdo que cuando visité la URSS por primera vez en 1960 me extrañaba ver bailar a muchas mujeres de pareja. La explicación que recibí fue muy simple: en esa fecha, por cada siete mujeres entre 35 y 50 años, había solamente cuatro hombres de la misma edad. Solamente durante el asedio de 900 días de la ciudad de Leningrado murió un millón de personas, de las cuales más del 90 % eran hombres.

Las pérdidas económicas de la Unión Soviética fueron ascendentes al 25 % de sus activos de capital, más del doble que Alemania que fue el país enemigo que más pérdidas recibió durante la guerra. A diferencia de la URSS, los Estados Unidos fueron beneficiados económicamente como resultado de las dos guerras mundiales. Especialmente durante la segunda, el crecimiento económico llegó a sobrepasar el 10 % anual, el ritmo más alto en toda la historia de ese país. Datos más concretos, verificados por escritores occidentales, revelan con más precisión la odisea económica soviética llevada a cabo después del triunfo de la Revolución de Octubre. Entre 1929 y 1940 se multiplicó por tres la producción industrial, y la participación en la producción mundial de productos manufacturados pasó del 5 % en 1929 al 18 % en 1938. Durante esa misma etapa, la participación conjunta de Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia habían disminuido del 59 % al 52 % del total mundial. La justificación de semejante proeza se imputaba a la planificación introducida, como experimento novedoso, en la economía socialista. Tal fue el impacto del éxito económico soviético, que varios estadistas occidentales



afirmaron que para salir airosos de la gran depresión en los países capitalistas era fundamental aplicar los métodos de la planificación económica soviética.

Tras la difícil recuperación económica llevada a cabo después de la Segunda Guerra Mundial, la URSS volvió a demostrar las potencialidades de su poderosa maquinaria organizativa. Llegada la década del 50, y aunque la economía mundial daba muestras de un crecimiento, que aun cuando no era parejo sí era generalizado, la Unión Soviética mostraba un índice de crecimiento superior al de cualquier país occidental.

Al triunfo de la Revolución Cubana, el 1.º de enero de 1959, la correlación de fuerzas en el mundo era muy diferente a la existente antes del comienzo de la Segunda Guerra Mundial. Esa correlación significó el ámbito internacional favorable para que los líderes de la naciente Revolución pudieran contar con un punto de apoyo, de importancia decisiva, para llevar a cabo en la Isla las audaces medidas de transformación económico-social y política que ya se conocen. Ahora, desaparecido el campo socialista con la URSS al frente, no obstante los trágicos reveses que ha significado ese hecho para nuestro país, Fidel, con su proverbial honestidad, ha reconocido insistentemente el papel desempeñado por los países socialistas en su apoyo a Cuba. Y no sólo resulta importante ese reconocimiento como una muestra de la valiente y consecuente posición de los gobiernos socialistas durante aquella etapa, sino como expresión de agradecimiento a los pueblos socialistas, verdaderos creadores y realizadores de todos los logros alcanzados por esos países, artífices indiscutibles de la colaboración y apoyo solidario a nuestro país.

Justo es reconocer también el papel desempeñado por la dirección revolucionaria cubana en aquella etapa histórica, que fue capaz de aprovechar todas las oportunidades y posibilidades brindadas por el potente campo socialista, para no titubear un segundo en llevar a cabo de forma acelerada las grandes transformaciones que estaban inscritas en su programa revolucionario. No reconocer este hecho y el papel desempeñado por Fidel en ese proceso, atribuyendo únicamente a las condiciones objetivas derivadas de la existencia del campo socialista la consolidación de la Revolución Cubana, sería un gran dislate desde el punto de vista histórico. Tanto es así, que hasta hoy no se conoce ningún antecedente donde se pueda demostrar vínculo alguno, antes del 1.º de enero de 1959, entre el Movimiento Revolucionario 26 de Julio y la dirección política de ninguno de los ex países socialistas, lo que demuestra que la verdadera concertación revolucionaria entre nuestro país y la dirección de esos países se produce a partir de la identidad que supo presentar ante el mundo la Revolución Cubana, como un movimiento verdaderamente transformador, y de la profundidad política suficiente como para ser merecedor de todo el apoyo solidario que tan generosamente supieron ofrecer los pueblos socialistas.

Si de algo podemos apenarnos los revolucionarios que de alguna forma asumimos ciertas tareas de relevancia en el Gobierno Revolucionario,



es de la falta de experiencia y, en algunos casos, limitaciones de capacidad o preparación básica para utilizar mejor los cuantiosos recursos que durante más de 30 años se recibieron por medio de la colaboración socialista.

A mediados de 1961, la integración económica con los países socialistas era prácticamente total, aun cuando existían varias esferas donde no se había llegado a la más efectiva complementación; sobre todo, en términos de la colaboración multilateral. No puede desdeñarse tampoco el gran esfuerzo organizativo llevado a cabo por Cuba para poder materializar esa integración al campo socialista, y de la cual el Che fue uno de sus más laboriosos exponentes. Precisamente ese mismo año dejaría constancia de la gigantesca tarea llevada a cabo hasta ese momento:

*...Les he dado un panorama muy somero de todas nuestras relaciones con el Mundo Socialista, de lo que significó para nosotros esta ayuda dada en una forma tan rápida, tan efectiva, tan fraternal y lo que va a significar para el desarrollo nacional. Todo eso se hace primero, por la voluntad del pueblo, por la acertada dirección que se le ha impreso a la Revolución y además por la ayuda fraterna de todos estos países. Creo que lo hemos hecho medianamente bien, no se podía esperar de nosotros que lo hiciéramos perfecto este primer año, pero tenemos que mejorar todos, no es una tarea de un hombre, del gobierno; es una tarea de pueblo; la tarea de planificar es una tarea de pueblo donde todos tienen que participar.*

### **HOMENAJE A UN HÉROE**

El 8 de mayo de 1961, el Che hizo la clausura del acto conmemorativo por el asesinato del líder revolucionario Antonio Guiteras. Explicaría que este combatiente revolucionario se había convertido, en los años treinta, en el más destacado luchador antimperialista y en el precursor de esa nueva etapa histórica de la lucha guerrillera, con la utilización del campo como medio principal para desarrollar la guerra contra los agentes del imperialismo. Su vida fue multifacética y su accionar revolucionario fue intenso. Guiteras había centrado su lucha antimperialista en aquella época en los polos más odiados de la explotación neocolonial en Cuba. Por eso libró una batalla sin cuartel contra el monopolio de la Compañía de Electricidad.

El Che aprovecharía aquella conmemoración para pasar balance sobre las principales medidas tomadas por la Revolución hasta aquellos momentos, y, en cierto sentido, con aquel recuento rendía justo homenaje al destacado luchador revolucionario. Señalaba que si fuera dable analizar la vida después de muerto, Guiteras no se sentiría defraudado por sus luchas y sus sacrificios, porque a 26 años de su muerte, casi todos sus sueños como combatiente revolucionario se habían cumplido. En sus afirmaciones no era absoluto, dejaba claro que aún existían lacras del pasado que no se habían podido eliminar, como el desempleo y otras. Por otra parte, quizás más que nunca se cernía sobre Cuba la amenaza del águila imperial, que aunque



maltrecha por los golpes sufridos, aún mantenía su fuerza y sus malas intenciones.

El Che reafirmaba que Guiteras se podía sentir honrado y feliz, ya que no solamente la Compañía de Electricidad estaba nacionalizada, sino todas las inversiones extranjeras en el país. El proceso de nacionalización marchaba aceleradamente, haciendo pasar a manos del pueblo todos los medios de producción fundamentales. Pero la honradez y la honestidad revolucionarias del Che tomarían su expresión más alta en momentos como aquellos en que honraba la memoria de un líder de la talla de Antonio Guiteras. Por eso no podían faltar en su recuento afirmaciones como esta:

*...Sin embargo, aunque podemos decirlo con certeza, sin faltar en nada a la verdad, que las grandes aspiraciones de Guiteras se han cumplido ya, falta un rato para poder afirmar que se han cumplido todas las aspiraciones de él y de todos los hombres que, como él, murieron pensando en Cuba, y en el futuro de Cuba, y en el futuro del nuevo mundo.*

*Nos falta la creación de esta gran cosa que vemos con formas todavía no exactamente definidas ante nosotros, la creación del socialismo, día a día, paso a paso, con el trabajo cotidiano, que es el más duro, que es el constante, que no exige sacrificios violentos de un minuto, que no pide en un minuto la vida a los compañeros que deban defender la Revolución, sino que lo pide durante largas horas diarias; a cada uno de nosotros que se esfuerce más para aumentar la producción, para aumentar nuestra conciencia revolucionaria, para poder divulgar las ideas revolucionarias entre nuestros compañeros más atrasados, para poder sacar aún fuerzas de flaquezas y poner otro poco más de empeño para que aumente más la producción, y para que la divulgación de nuestras ideas sea mejor, y, en fin, para perfeccionar nuestra creación todos los días, y defenderla en un momento especial con nuestro pecho y nuestra sangre, y en todos los momentos de nuestra vida con nuestra acción, nuestra fe y nuestro trabajo...*

El tema de la conciencia sería subrayado por el Che constantemente y con el mayor énfasis en aquellas oportunidades en que el entorno propiciaba una mayor comprensión y asimilación de algo que para él se había convertido en el problema cardinal para la consecución del socialismo. Precisamente a partir de 1961, el Che se daría con dedicación a profundizar sobre el apasionante tema relacionado con el hombre en la sociedad socialista y el papel de la conciencia en el decurso histórico de este nuevo sistema económico-social.

En los momentos en que le rendía homenaje a Guiteras, el Che había alcanzado un mayor grado de madurez acerca del tema de la conciencia. No sólo había vivido las experiencias de la guerra, sino que, pasado dos años de poder revolucionario, acumulaba otras vivencias sobre la actuación y las aptitudes del hombre en la sociedad. El gran problema sociológico presen-



tado cuando se asumen determinadas responsabilidades de dirección; los cambios producidos en algunas personas cuando ostentan cierta autoridad sobre los demás; el clima propicio para la ostentación y la superficialidad, creado en las nuevas condiciones y cómo los más débiles se adaptan a esos moldes. Todo ello fue observado y analizado por él, no como un observador pasivo que se lamenta de las debilidades humanas, sino como un dirigente de la Revolución que actúa de inmediato contra los infractores de la moral revolucionaria, no importa el cargo que estos ocuparan o la subordinación que tuvieran.

En el Che se da un hecho curioso a tono con su sensibilidad revolucionaria y con la amplia visión que tenía del entorno revolucionario. No se limitaba a influir o a ejercer su labor educativa solamente sobre sus subordinados. Era muy consciente, aunque no hacía ostentación de ello, de su papel al frente del país y de su ascendencia en todas las esferas de la sociedad, al formar parte fundamental del liderazgo de la Revolución.

Personalmente considero que también era capaz de percibir hasta dónde llegaba la fuerza incuestionable de su ejemplo, que por demás representaba una de sus armas más efectivas en lo tocante a su influencia en todos los sectores de la vida social del país. De esta forma, no es de extrañar que durante los años en que se desempeñó como dirigente de la Revolución se preocupara, más de una vez, y en su medida actuara en otros sectores que no estaban directamente bajo su dirección.

El caso más connotado que recuerdo y que más me llamó la atención por su significado, fue cuando determinados compañeros revolucionarios, pertenecientes a otros sectores u organismos, incurrieran en ciertos errores de principio que afectaban su imagen propia ante la sociedad. En esos casos, tan pronto llegaba la información a oídos del Che, este los llamaba a su despacho y los sometía a una exigente crítica sobre su actuación. Lógicamente, se trataba de compañeros de cierta jerarquía, muchas veces combatientes de la Revolución, muy conocidos por él y sobre los cuales tenía una gran ascendencia.

Precisamente por todas esas razones se aprestaba a actuar con rapidez y energía en su labor profiláctica, para evitar que aquellos continuaran cayendo por la pendiente de sus errores o deficiencias personales y fueran a perder el prestigio que habían alcanzado ante el pueblo. Conocí casos específicos en que hizo todo lo posible para “salvarlos” y que se recuperaran ante la sociedad. No se limitaba a criticar los errores de los demás, sino a profundizar en sus raíces, tratando de buscar la solución definitiva de aquellos males. En tal sentido actuaba como el médico que busca el remedio adecuado a la patología del paciente.

En una ocasión me encargó personalmente que prestara una ayuda específica a uno de los que había criticado, pero que necesitaba cierto apoyo institucional para reorientarse con efectividad desde el punto de vista profesional dentro de la Revolución. Recuerdo que cuando me encomendó



la misión, puso mucho énfasis en sus cualidades, y en ningún momento puso de relieve sus principales errores o deficiencias. Esa siempre fue su manera de actuar en su labor educativa; primero ejerciendo la crítica más cruda contra los errores o debilidades y luego, ante la evidencia de una rectificación, el apoyo solidario potenciando las cualidades humanas y no los defectos de las personas.







## **VI. Ministro y Comandante: Playa Girón**

Consecuente con sus ideas y sus arraigados principios marxistas, el Che no perdía oportunidad para profundizar conceptualmente sobre el papel de la ética y la moral en la lucha revolucionaria. Teoría y práctica marchaban a la par en todo su accionar de constructor. Su prédica sobre el papel determinante de la conciencia en el desarrollo de la nueva sociedad, se había hecho sentir desde muy temprano en su labor educativa con los miembros del Ejército Rebelde. Después de la toma del poder y ante cualquier nuevo reto de la Revolución se volvía a hacer patente su obra educativa. De la primera gran derrota del imperialismo yanqui cuando el ataque mercenario por Playa Girón, sacaría valiosas experiencias para sus reflexiones teóricas.

El Che llamaba la atención a sus compañeros sobre la composición social de los mercenarios invasores. Entre ellos venían profesores de filosofía, escritores de pluma fácil, y había mucho hijo de ganadero, de industrial o de banquero, que llevados por su conciencia de clase, llegaban con la única pretensión de arrebatar las conquistas sociales de la Revolución. Para el Che se habían clarificado los dos extremos polares de nuestro pueblo: por un lado, el pequeño grupo de explotadores y, por el otro, el verdadero pueblo que avanzaba sobre las posiciones de los primeros, liquidando sus privilegios y todas sus armas de explotación. Se había impuesto la moral, la conciencia y la nueva ética revolucionaria en un momento de enfrentamiento con el enemigo. Pero de ello habría que sacar valiosas experiencias para llevar a cabo las grandes tareas a las que se enfrentaba la Revolución.

El enemigo no fue capaz de medir la correlación moral de fuerzas, ni darse cuenta de la nueva conciencia adquirida por el pueblo. Pero el Che



reclamaba un análisis interno de los revolucionarios sobre la experiencia vivida en aquella batalla contra el imperialismo. La victoria había sido total, se habían equivocado hasta nuestros grandes amigos en el mundo, cuando llegaron a pensar que la Revolución estaba al borde de la derrota. El pueblo cubano había sido capaz de liquidar en menos de 72 horas la invasión mercenaria, y con ello habían vuelto las esperanzas al mundo entero. El imperialismo yanqui había sufrido una de sus más grandes derrotas militares, y, tal vez, la mayor derrota moral de su historia.

El Che regresaba al Ministerio de Industrias con su acostumbrado traje de campaña y con la euforia victoriosa reflejada en el rostro. Convocó de inmediato a su Consejo de Dirección y se dio a la tarea de reflexionar sobre los acontecimientos de los últimos días. Sus palabras no fueron improvisadas. En su agenda de trabajo llevaba ordenadas las ideas de lo que quería transmitir a sus subordinados. Comenzó por analizar los resultados de la producción industrial durante los días que había durado el enfrentamiento con el enemigo. Se había percatado de que los indicadores de producción se habían incrementado durante la campaña, aun cuando miles de trabajadores habían sido movilizados al frente de combate. La disciplina administrativa se había hecho patente y la productividad del trabajo en todas las fábricas era mayor que antes de empezar los combates con el enemigo.

Aquella realidad llamaba a la reflexión. Una vez más, la moral y la conciencia revolucionarias demostraban su fuerza incuestionable en momentos de crisis. Pero para el Che esa fuerza consciente debía prevalecer todos los días frente a cada una de las tareas a desarrollar. No se trataba solamente de dar muestras de sacrificio en tiempos de guerra, el trabajo en la producción en condiciones de paz era tan importante y decisivo como el combate con las armas en la mano.

El Che no subestimaba en absoluto la importancia de la victoria desde el punto de vista militar, pero le otorgaba una importancia decisiva al aspecto moral; sobre todo, a la conducción de las operaciones por parte de Fidel:

*En esas condiciones, pues, no podemos decir que sea sino una victoria global del pueblo, pero no es una victoria especial de nuestro ejército, de nuestras milicias, el haber derrotado a los gusanos. Es la gloria de nuestro ejército y de nuestras milicias haber estado dispuestos a luchar, y que se haya levantado el pueblo entero de Cuba para defender la Revolución, no la acción en sí. Por eso, a la acción en sí no hay que darle importancia, salvo por dos cosas: una cosa que nos atañe mucho a nosotros, para demostrar cómo la máquina electrónica que saca tan bien las cuentas, no sirve para medir el espíritu humano.*

La lección que quería sacar el Che era que si habíamos tenido confianza en nuestras fuerzas como para derrotar al enemigo a golpe de conciencia y de sacrificio, esa misma actitud teníamos que mantenerla de forma



sostenida ante cada tarea de la construcción de la nueva sociedad, como única vía para preservar los objetivos revolucionarios y para conquistar el triunfo definitivo frente al imperialismo. Por supuesto que, en esa lucha sostenida, el Che ofrecía su ejemplo personal minuto a minuto. Como un escultor de la obra revolucionaria buscaba su perfeccionamiento en todas las esferas en que le estaba dado influir. Su espíritu crítico no daba tregua a ningún error y como un Quijote arremetía contra cualquier deficiencia que observaba.

El 4 de junio de 1961 asistía a la clausura del Campo Internacional de Trabajo Voluntario junto a una numerosa representación de jóvenes pertenecientes a la Unión Internacional de Estudiantes. Después de compartir una larga jornada de trabajo físico en la construcción de una escuela, se ofreció a responder a las preguntas de los estudiantes. Al preguntársele sobre la marcha del proceso de industrialización en Cuba, respondía:

*La industrialización ha sido posible porque la clase obrera y la campesina están en el poder. Sólo así podía realizarse. Lo demás es superfluo plantearlo, pero para poder industrializar el país tuvimos que empezar por nacionalizar las industrias existentes, el comercio exterior y buena parte del comercio interno a fin de dar crédito a la industria y a la banca. Tuvimos que organizar luego el trabajo creador, con dos posibilidades: desarrollar nuestra propia técnica y depender de la ayuda exterior, que siempre fue de Norteamérica. En Cuba hicimos así: recurrimos a la ayuda externa, pero en esta ocasión dependiendo de los créditos de los países socialistas, que han comerciado con nosotros sin condiciones onerosas, con el mejor deseo de ayudarnos sincera y desinteresadamente.*

A continuación explicaría las vicisitudes prevalecientes para mantener el funcionamiento de las industrias. El bloqueo de los Estados Unidos impedía el arribo de piezas de repuesto y materias primas para el proceso de producción industrial. Gracias a los esfuerzos y la iniciativa de los trabajadores y técnicos cubanos se habían podido sustituir muchos productos importados y mantener la mayor parte de las fábricas funcionando. Aun así, existían varias fábricas paralizadas. El éxodo de técnicos hacia los Estados Unidos también agravaba la situación, aunque empezaba a sentirse el efecto de la colaboración de los países socialistas con el envío de especialistas a Cuba en las diferentes ramas productivas.

Pero la honestidad revolucionaria del Che no le permitía ocultar otros defectos propios de la Revolución y que no tenían que ver directamente con el bloqueo imperialista y los ataques enemigos. A otra pregunta acerca de la burocracia administrativa, respondía:

*No es cierto que la Revolución produzca burocracia. Al contrario, nuestra Revolución ha demolido la burocracia negativa. En nuestra Revolución no*



*hay esa burocracia. Pero peor que la burocracia es el guerrillerismo. Estamos luchando contra el guerrillerismo. Es decir, contra los que quieren actuar por su cuenta, y luchamos por establecer límites a esas cosas, para que todo se haga dentro de las normas legales. Todavía no está institucionalizada la Revolución.*

La referencia a la falta de institucionalización no era casual. Desde los primeros meses del triunfo revolucionario abogaba incesantemente por la necesidad de institucionalizar las funciones de gobierno y establecer los instrumentos organizativos necesarios para hacer valer la legalidad en todas las actividades de la sociedad. Muchos juristas cubanos recordarán el apoyo y estímulo recibido por parte del Che en su labor profesional. Desde los primeros días, en el Departamento de Industrialización y luego en el Banco Nacional de Cuba y en el Ministerio de Industrias llevó a cabo una rigurosa labor en defensa de la legalidad y un tesonero esfuerzo organizativo por normar los procedimientos administrativos desde la más alta dirección hasta los últimos niveles del Estado o de la estructura empresarial. Para él resultaba de vital importancia contar con la más precisa definición de las facultades y responsabilidades administrativas como elemento profiláctico para preservar la moral de los cuadros y evitar que nadie pudiera justificar una violación por falta de definición de sus responsabilidades.

A esa paciente labor de organización dedicó innumerables jornadas de trabajo, una veces discutiendo la estructura organizativa de un departamento o de una empresa y otras analizando detalladamente un manual de procedimientos donde se especificaban las más diversas rutinas administrativas o de la producción. Como uno de los frutos más provechosos de ese esfuerzo surgió el *Manual de los Administradores de Fábricas*, diseñado por instrucciones del Che y que contenía las funciones principales y los procedimientos fundamentales, así como los lineamientos básicos de trabajo para cada administrador industrial.

Como se ha explicado, el Che fue un estudioso consciente de la ciencia de dirección desde los clásicos hasta los autores contemporáneos, pero en su trabajo de dirección aprovechaba todas las experiencias prácticas a su alcance. Fue así que, con su amplia capacidad de análisis marxista, se dedicó desde los primeros momentos a conocer los principales avances organizativos de las empresas capitalistas de más importancia radicadas en Cuba. Ello le serviría de referencia en su labor institucional y de organización de las empresas socialistas. Allí buscaba todo lo que fuera de utilidad como adelanto tecnológico para perfeccionar las labores de administración.

Como se ha dicho, para él, el instrumental técnico de la dirección no tenía nada que ver con el contenido social de la producción en las nuevas condiciones que se estaban gestando en Cuba. Se trataba, por lo tanto, de adelantos logrados por la humanidad en su devenir histórico, que debían ser aprovechados al máximo, sin temor a contaminación ideológica de



ningún tipo. Precisamente, la negación de esa realidad había hecho que muchos países socialistas se retrasaran en su desarrollo económico y científico-técnico, al subestimar los adelantos alcanzados en los países capitalistas más desarrollados; especialmente, en todo lo referente a las técnicas de dirección.

El 8 de agosto de 1961 comparecía como delegado de Cuba ante la Conferencia del Consejo Interamericano Económico y Social (CIES) en Punta del Este, Uruguay. Para esa fecha podía mostrar a escala internacional los primeros grandes logros de la Revolución Cubana como base para el desarrollo de la industrialización.

Ese mismo año quedaba eliminado el analfabetismo en el país. Ciento cuatro mil alfabetizadores enseñaban a leer y escribir a 250 000 analfabetos. La enseñanza primaria empezaba a ser gratuita, se había llevado a cabo la reforma universitaria, permitiendo el acceso de todo el pueblo a la enseñanza superior, las ciencias y la tecnología modernas. A sólo dos años del triunfo de la Revolución Cuba ostentaba el primer lugar en América Latina en la asignación de recursos para la educación, dedicando el 5,3 % de su presupuesto nacional a ese fin. Los países desarrollados le dedicaban, entonces, del 3 % al 4 % y los de América Latina, del 1 % al 2 %.

En Cuba, el presupuesto de educación había aumentado de 75 millones de pesos en 1958 a 128 millones en 1961, con un 71 % de crecimiento. Datos más concretos demostraban que, de 1958 a 1959, la escuela primaria había pasado de 602 000 a 1 231 700 alumnos; la secundaria básica, de 21 900 a 83 800; las escuelas de comercio, de 8 900 a 21 300 y las escuelas tecnológicas, de 5 600 a 11 500. El Che podía hablar de decenas de fábricas contratadas y que serían instaladas a partir de los meses siguientes.

América Latina, por su parte, presentaba una situación muy diferente. El Che hizo derroche de su acostumbrada ironía, analizando la Alianza para el Progreso, que como “remedio maravilloso” recetaba el gobierno de los Estados Unidos para contrarrestar el “castrismo” en América Latina. En la Conferencia no figuraba el tema de la industrialización. De lo que se hablaba era de mejorar las condiciones sanitarias de los países como primera prioridad.

A ese proyecto de miseria para la región, el Che lo llamó la planificación de la “letrina”, y a sus “ilustres autores”, los miembros de la “letrinocracia”. Paradójicamente, el economista que había dirigido ese proyecto era el doctor Felipe Pazos, quien después de traicionar a la Revolución había pasado a prestar sus flacos servicios a las órdenes más cercanas de sus amos imperialistas. Dirigiéndose al Presidente de la Conferencia, el Che se “lamentaba” de haber perdido los servicios de un técnico tan “inteligente”, y refiriéndose a él manifestaba:

*...con su inteligencia y su capacidad de trabajo, y nuestra actividad revolucionaria, en dos años Cuba sería el paraíso de la letrina, aun cuando*



*no tuviéramos ninguna de las fábricas que estamos empezando a construir, aun cuando no hubiéramos hecho la Reforma Agraria.*

En un plano de más circunspección, el Che se veía obligado a desentrañar las verdaderas intenciones de aquella Conferencia y a revelar ante los presentes las artimañas introducidas por los norteamericanos en su cacareada Alianza para el Progreso. Para que hubiera realmente planificación económica tenía que existir, como condición previa, poder político de los trabajadores, y esa condición sólo existía en Cuba. Por otra parte, para que el desarrollo económico fuera capaz de aprovechar todas las potencialidades latentes en los pueblos de Latinoamérica, se hacía necesario un poder central con posibilidad de toma de decisiones y facultades para hacerlo. No se trataba de facultades dictatoriales sino todo lo contrario, significaba utilizar mecanismos participativos donde el pueblo tuviera la posibilidad de formar parte de la planificación económica y recibir oportunamente respuesta del poder central sobre la solución a sus más apremiantes necesidades.

El Che ofrecía cifras sobre los préstamos recibidos de los países socialistas, los cuales ascendían a 500 millones de dólares en los cinco años posteriores. Si los Estados Unidos estuvieran dispuestos a ofrecer financiamientos a los países latinoamericanos en igualdad de condiciones a los préstamos recibidos por Cuba, ello significaría que tendrían que otorgar financiamientos por 15 000 millones de dólares en un período similar, a lo que el Che expresaba su total escepticismo sobre tal eventualidad. En contraposición a los paliativos reformistas imperantes en la Conferencia, se pronunciaba por la elaboración de planes racionales de desarrollo donde los países industrializados coordinaran sus acciones con el fin de garantizar la asistencia técnica y financiera, sin distinciones ideológicas ni geográficas, y otorgando las garantías necesarias para salvaguardar los intereses de los países de la región.

El Comandante Guevara también reclamaba la proscripción de los actos de agresión económica de unos miembros contra otros y la protección de los empresarios latinoamericanos contra la competencia de los monopolios extranjeros. Igualmente votaba por la reducción de los aranceles norteamericanos para los productos industriales de los países latinoamericanos y planteaba que los préstamos no podían exceder una tasa de interés superior al 3 %, además de contener un plazo de amortización no inferior a diez años con posibilidades de ampliación ante eventuales dificultades en la balanza de pagos de los distintos países receptores.

Con respecto a la integración económica latinoamericana, dejó clara la posición cubana, y aunque sentenció que tal integración no era una panacea, nuestro país estaba dispuesto a adherirse a la integración de América Latina siempre y cuando se respetaran sus peculiaridades socioeconómicas. Obviamente, Cuba no obtuvo respuesta alguna, y al decir del Che, el silencio



debía interpretarse como una negativa, lo que significaba que Cuba no participaría en la tan anunciada Alianza para el Progreso.

También había dejado claro que toda la plataforma de esa Alianza estaba montada sobre la base de la libre empresa, cuestión esta que había sido condenada por Cuba, por considerarla el elemento esencial y el sostén de la explotación del hombre por el hombre. Más concretamente, ese elemento ya no existía prácticamente en Cuba ni desempeñaría ningún papel en nuestros planes de desarrollo. Por todas estas razones, Cuba no podía firmar el documento final de la Conferencia, aunque dejaba constancia del trabajo constructivo que en muchos aspectos se había desarrollado durante el transcurso de la reunión.

Cuba había obtenido otras satisfacciones adicionales, entre ellas, la expresada en uno de los párrafos de la Declaración Final, donde se admitía explícitamente la existencia de regímenes diferentes a los que profesaban la filosofía de la libre empresa; o sea, que se admitía la existencia dentro del cónclave americano, de un país que presentaba una serie de características específicas que lo diferenciaban de los demás, pero que, sin embargo, le permitían estar dentro del total.

Después de terminada la Conferencia del CIES, el Che hablaba en la Universidad de Montevideo y ratificaba la aspiración cubana de alcanzar una tasa de crecimiento anual del 10 %. La industrialización sería la que marcaría la pauta del desarrollo económico, e insistía en que toda conquista de tipo social que no se basara en el aumento de la producción, tarde o temprano fracasaría. Con la mayor seguridad afirmaba que Cuba estaba en condiciones de avanzar a ritmos desconocidos en América, proyectándose para un futuro donde la ciencia y la técnica estarían totalmente al servicio del hombre.

De Montevideo viajó a Argentina, donde se entrevistó con el presidente Frondizi. Luego se trasladó a Brasil, donde el presidente Janio Quadros le impuso la más alta condecoración brasileña, la "Orden del Cruzeiro do Sul". A su regreso a La Habana comparecía ante las cámaras de la televisión, y de forma exhaustiva informaba sobre la actuación de la delegación cubana en Punta del Este:

*En primer lugar, quedó demostrada la naturaleza falsa de la "Alianza para el Progreso", la intención imperialista que tiene; quedó demostrado para los gobiernos, en todos los pequeños comités que se hacían fuera de la Conferencia, las intenciones norteamericanas de aislarnos; y quedó también, para los gobiernos, bien clara la impresión de que no es por el camino de las humillaciones, de la sumisión a los intereses de Wall Street, cómo los pueblos y los gobiernos pueden ir adelante. Incluso los países que han demostrado una actitud más independiente son los que han salido más beneficiados de esta "Alianza para el Progreso", presumiblemente; aunque, naturalmente, todavía no se puede saber los resultados exactos de la "Alianza para el*





*Progreso”, pues se basa en una armazón de suposiciones y falsedades que en el mejor de los casos debe ser todavía sancionado por la realidad y, lo más probablemente, la realidad demostrará que se estaba frente a una gran estafa que se hace a los pueblos de América.*

### **UNA REUNIÓN ORIGINAL**

Pocos días después de su regreso a Cuba, el Che asistía a una de las reuniones más originales que haya organizado la Revolución en sus primeros años: la Reunión Nacional de Producción. Se trataba de un encuentro donde asistieron todos los ministros del Gobierno que tenían que ver con la producción y los servicios, y el objetivo era someter a un proceso autocrítico ante el pueblo la gestión que hasta ese momento habían desarrollado los distintos organismos del Estado. El grado de improvisación y espontaneidad que caracterizó al encuentro dio pie a que se desarrollaran no pocas polémicas entre los asistentes, y especialmente entre varios de los ministros. Cuando le correspondió el turno como Ministro de Industrias, fue recibido con nutridos aplausos. Su reacción fue inmediata y como tocado por un resorte, comentó irónicamente:

*Ustedes ahora me recibieron con un aplauso nutrido y caluroso. No sé si sería como consumidores o simplemente como cómplices, porque todos estamos en el mismo proceso de producción... creo que más bien como cómplices.*

A partir de ese momento, el Ministro de Industrias sometió a un profundo análisis el trabajo de su organismo y el de sus empresas subordinadas. Explicó someramente la organización de las distintas actividades y luego pasó revista a las relaciones con los demás organismos del Estado que, de acuerdo con sus funciones, incidían en la producción industrial. La crítica a esos organismos fue severa y objetiva. Por primera vez se presentaba ante el pueblo un análisis crítico abarcador de la más amplia gestión de los principales organismos del Estado, y para hacerlo no se delegaba en cualquier funcionario profesional de segunda línea. Eran los mismos ministros en persona los que daban la cara frente a las cámaras de la televisión, para rendir cuenta de su trabajo después de dos años de intensa labor revolucionaria.

El balance resumía logros y fracasos, éxitos y errores, en una reunión totalmente participativa donde la polémica entre los mismos ministros introducía un nuevo tipo de democracia nunca antes practicada en el país. El Che, por su parte, arremetía contra todo lo mal hecho hasta aquellos momentos. Comenzó realizando un análisis del mismo Ministerio bajo su mando, sacando a la luz pública todos los errores cometidos en sus distintas actividades. Destacó que entre los errores existían algunos que habían incidido negativamente en el abastecimiento a la población.



Obviamente, resultaba difícil personalizar cada uno de los errores, porque a la hora de precisar las fallas cometidas casi siempre intervenían distintos organismos. Unas veces, la deficiencia procedía de la misma industria, otras de sus abastecedores, que en la mayoría de los casos se situaban en el Ministerio de Comercio Exterior, y, por último, el mal podía ubicarse en la cadena de distribución, en cuyo caso la responsabilidad recaía en el Ministerio de Comercio Interior. También el Che situaba como posibles responsables al Ministerio del Transporte y al Ministerio de Obras Públicas.

A la hora de precisar las deficiencias comenzó por enjuiciar al Ministerio de Industrias. Una prueba de que existían fallas en su organismo lo demostraba el hecho de que con frecuencia era necesario sustituir a directores de empresas y administradores de fábricas por fallas de dirección. Unas veces era necesario enviarlos a elevar su nivel cultural o técnico, y otras veces, a mejorar su formación política.

Una de las críticas más severas la situó en la incapacidad del Ministerio para prestar la mayor atención a la elaboración del plan, y para diseñar hipótesis bien fundamentadas en las etapas de la planificación. No se había trabajado, según él, con la seriedad y la persistencia requerida en cada una de las categorías del plan, estudiándolas a fondo y efectuando los balances adecuados que permitieran la toma de decisiones correspondientes a nivel ministerial. Se habían producido decisiones inconsultas, como era el hecho de la contratación de algunas fábricas nuevas realizadas por uno que otro funcionario, basado en las relaciones con altos dirigentes de otros países socialistas.

Al hablar sobre la dirección vertical con cierto grado de centralización, insistió en la importancia decisiva de un sistema participativo con amplia base democrática, donde las masas populares pudieran formar parte incuestionable de la dirección de la sociedad y de la conducción económica del país. Sobre el particular apuntaba que no siempre se había cumplido con esos requisitos por falta de la coordinación debida y que en tal caso existían responsabilidades compartidas. El Ministerio, en algunas ocasiones, había tomado decisiones sin consultarlas oportunamente con las masas, ignorando el papel de los sindicatos. En otros casos eran los sindicatos los que habían tomado algunas decisiones de “tipo muy revolucionario a veces, y otras veces no tan revolucionario, sin consultar con la dirección en absoluto”. El Che hacía un llamado al trabajo conjunto y a una más estrecha coordinación entre el Ministerio y los Sindicatos.

Llama la atención como, en fecha tan temprana como aquella, el Che plantea el concepto de “dirección vertical con cierto grado de centralización y amplia base democrática y participativa”. Esto resulta muy importante al estudiar su pensamiento económico, ya que muchos de sus intérpretes han divulgado, falsamente, la idea de que defendía a ultranza el concepto de una dirección económica totalmente centralizada, sin amplia participación del



sujeto económico, vale decir de los trabajadores y de los mandos de dirección en la base.

Precisamente, uno de los elementos más novedosos dentro de los métodos y estilos de trabajo utilizados por él es su permanente comunicación con la base, rasgo ejemplar de Fidel, que reiteradamente el Che destaca y que practica consecuentemente como una de las mejores enseñanzas de su jefe. Pero no se trata sólo de una acción personal o de una característica propia del liderazgo del Che. De lo que se trata es de un concepto de dirección, íntimamente relacionado con la visión que tiene acerca de la dirección de la sociedad y de las características que esta última debe adoptar en las condiciones concretas de Cuba. También había proyectado su visión sobre las tendencias de la revolución científico-técnica prevaeciente en el mundo y las incidencias que ella tendría en los métodos y técnicas de dirección; especialmente, a partir del desarrollo de la computación electrónica y los sistemas automatizados de información.

La propia asamblea de producción a la que el Che asistía en aquellos momentos era un ejemplo de método participativo, donde los medios de información puestos a servicio del pueblo, como era el caso de la radio y la televisión, permitían un proceso de retroalimentación directa con el pueblo incomparablemente distinto a los existentes antes del triunfo de la Revolución, donde lo que predominaba era el aislamiento entre las estructuras superiores de gobierno y la gran masa de la población.

Al ritmo que se estaban desarrollando los sistemas automatizados de información no era un sueño que en un futuro cercano se pudiera llevar desde un centro el más efectivo control en tiempo real de lo que estaba sucediendo en la producción. Para el caso de Cuba, esa aspiración podía ser viable a más corto plazo, dado el adelanto relativo que había alcanzado en sus vías de comunicación, aun cuando se contaba entre los países subdesarrollados de América Latina. Por otro lado, por sus características geográficas y extensión relativamente pequeña se le facilitaba el control desde un centro; sobre todo, para sus actividades estratégicas fundamentales.

Si además de todo esto, el sistema socialista requiere, en mayor grado que el capitalismo, estadísticas y otros sistemas de información más amplios para conocer y medir la eficiencia de la gestión de la propiedad social, se comprende, con facilidad, por qué el Che daba tanta importancia al control y a los métodos prácticos para ejercerlo, utilizando los mayores adelantos existentes en el mundo y la tecnología más desarrollada para esos fines. Precisamente, lo que pretendía era la utilización de lo más adelantado en materia de técnicas de dirección, dentro de un cuerpo conceptual como *sistema*, para estar en condiciones de poder descentralizar al máximo las decisiones acordes con el nivel de dirección que exigían las condiciones reales de la producción y de la sociedad. La prueba más evidente de que este era su pensamiento fue que apenas a tres años de constituido el Ministerio de Industrias y a sólo dos de la creación de algunas empresas importantes,



se decidió por el Ministro de Industrias otorgarles un alto grado de descentralización a algunas empresas por la efectividad que habían demostrado en su gestión y por el soporte tecnológico con que contaban en materia de medios mecanizados de información y otros recursos. Entre esas empresas se encontraba la industria del Petróleo, la Eléctrica, la Azucarera y otras.

Entre los logros que el Che podía reconocer ante el pueblo estaba el resultado alcanzado en la producción de piezas de repuesto, objetivo que fue posible gracias a la creación de los Comités de Piezas de Repuesto que, organizados desde la base hasta el Ministerio y por medio de una emulación entusiasta, habían resuelto los problemas más graves presentados en la industria, evitando su paralización.

El Ministro de Industrias atribuía ese logro a la efectiva comunicación con las masas y a la buena coordinación establecida con los sindicatos para la realización de aquella importante tarea. Como una continuación de aquel esfuerzo, el Che informaba en aquellos momentos la creación de otro proyecto más ambicioso, que fue bautizado con el nombre de “Construya su propia maquinaria”. Tal proyecto significaba escalar un peldaño mucho más alto y difícil en el desarrollo de la producción del país. Para ello se seleccionarían los obreros y técnicos de más calificación y empuje revolucionario, y se crearían grupos de trabajo multidisciplinarios para copiar las maquinarias de más interés existentes en el país. Luego se trataría de reproducirlas a la escala necesaria y con la mayor cantidad posible de recursos nacionales con el fin de lograr la independencia requerida en ciertas tecnologías que tradicionalmente se habían importado en su totalidad desde otros países capitalistas.

Además de anunciar aquellos proyectos, el Che se adentró con su afilada crítica, a informar acerca de los esfuerzos por mantener determinadas producciones de alto consumo popular. En ese campo le tocaría el análisis a la producción de gaseosas, y entre ellas a la conocida Coca Cola. Esta bebida se producía en Cuba de acuerdo con las fórmulas patentadas por el conocido consorcio norteamericano. Durante los primeros meses de la Revolución se continuó la producción de este refresco sin dificultad, pero cuando empezaron a escasear las materias primas como resultado del bloqueo de los Estados Unidos fue necesario reformular ese producto, para lo cual los técnicos cubanos hicieron innumerables esfuerzos para identificar cada uno de los componentes de la fórmula original. No obstante los análisis químicos llevados a cabo, no fue posible la identificación de algunos componentes. Por eso, el Che, al referirse al asunto, manifestaba en forma jocosa su opinión sobre aquel esfuerzo:

*Varias veces hemos conversado con los compañeros de las empresas de refrescos, y realmente creo que han hecho el máximo esfuerzo por garantizar un producto de calidad a la población. La Coca Cola, que era uno de los refrescos que más se tomaba, y que hoy tiene gusto a “jarabe para el pecho”*



*tenía como siete u ocho componentes, varios de ellos secretos. Son esos secretos que mantenían las fábricas norteamericanas, que llegaban ya con las clásicas etiquetas de “XZ29”, y que simplemente lo que tenía que saber el técnico cubano era mezclar en determinado dispositivo los componentes, echar determinada cantidad de esos elementos, y ya entonces se hacía la Coca Cola con el gusto normal, el gusto que todos conocemos.*

A partir del ejemplo de los refrescos, el Che desarrolló una dura crítica dirigida quienes no le daban toda la importancia a la calidad de la producción. Llegó a decir que había quienes en las empresas identificaban la calidad con la contrarrevolución o que la calidad era un vicio capitalista, para agregar que el Ministerio había sido débil en eso. Y enfatizaba:

*El desarrollo socialista y la forma dirigida del desarrollo social de un país se hace justamente para el hombre, no se hace para ninguna entelequia, no se está buscando nada fuera de la felicidad del hombre, y no tenemos por qué, en estos momentos, en que se nos ayuda tan vigorosamente y tan fraternalmente desde tantos lugares del mundo, y que la técnica ha avanzado tanto, no tenemos por qué estar sacrificando las comodidades de hoy para lo que se va a lograr mañana.*

*Naturalmente que si viene un ataque muy violento y hay que racionar la carne, pues no hay más remedio y se raciona. Pero se puede lograr calidad cuando la calidad no es un sustituto de la producción, y no se está tratando de problemas fundamentales, sino de bienes de consumo necesarios para la población, hay que hacer que la calidad sea lo mejor posible. La belleza no es una cosa que esté reñida con la Revolución.*

Después de aquella reunión hasta que hiciera dejación de su cargo como Ministro de Industrias en abril de 1965, el Che desarrollaría una intensa batalla por la calidad de la producción y una lucha tenaz contra el mal gusto o cualquier manifestación vulgar que atentara contra los más sanos intereses del consumo de la población.

Puede afirmarse que el Che fue un precursor de lo que hoy se conoce mundialmente como calidad total y que tan profusamente se divulga en toda la literatura sobre el tema. Su labor no fue sólo de defensa y divulgación acerca de la calidad, sino que se dio a la tarea de organización, a nivel ministerial y de las empresas y fábricas, de todos los elementos necesarios que garantizaran la calidad en cada uno de los puntos del proceso productivo.

Después de su análisis sobre la calidad, pasó a concretar las relaciones del Ministerio de Industrias con los demás organismos del Estado. Quizás, el caso más ilustrativo de la polémica pública llevada a cabo fue la sostenida entre el Che y el ministro de Obras Públicas de aquella época, Osmany Cienfuegos. El Che ponía énfasis en demostrar el atraso en determinadas



obras industriales a cargo del Ministerio de Obras Públicas, y Osmany Cienfuegos, en justa defensa, trataba de demostrar que no siempre eso había sucedido, pero que además, en ocasiones, la responsabilidad de los atrasos no correspondía a su ministerio, sino al mismo Ministerio de Industrias por la no entrega de proyectos a tiempo u otras razones. La discusión fue larga y no exenta de humorismo, dada las relaciones tradicionalmente fraternales entre el Che y Osmany.

Para algunos de los que estaban en el público presente y que no conocían en detalles las amistosas relaciones entre los dos ministros en disputa, la discusión tomó un tono de cierta preocupación y algunos, basados en el respeto y la alta consideración que le tenían al Che, llegaron a considerar improcedente la forma en que el Ministro de Obras Públicas se dirigía al Ministro de Industrias. Ese fue el caso del capitán Alberto Fernández Montes de Oca (*Pachungo*), que provocó un excéntrico incidente, imperceptible para la mayoría de los presentes en la reunión, en el cual, lamentable y casualmente, me vi involucrado.

Pachungo ocupaba un asiento en el público como dirigente en la rama de la minería, y al llegar el momento en que la discusión entre los dos ministros era más “enconada”, se levantó de su lugar y avanzó encolerizado hacia la tribuna donde se encontraba Osmany Cienfuegos en el uso de la palabra. Obviamente se dirigía a la tribuna para increpar a Osmany en defensa del Che. Pero este se dio cuenta de inmediato, y dirigiéndose a mí que me encontraba sentado a sus espaldas, me dijo al oído: «Baja rápido y paraliza a ese “toro miura” que parece que no viene con buenas intenciones.» Ni corto ni perezoso intercepté a Pachungo casi en el primer escalón de la tribuna y logré alejarlo hacia un pasillo lateral y convencerlo de su errónea actitud.

No me fue fácil persuadirlo aun después de hacer uso de la poca dialéctica marxista que recién había aprendido. Luego, la otra dialéctica, la de la historia, haría que años después Pachungo cayera combatiendo junto al Che en la última batalla de la Quebrada del Yuro en Bolivia. Sus restos descansan hoy junto a los de su querido Jefe en la ciudad de Santa Clara en el monumento a los héroes de la Guerrilla Boliviana.

La gran reunión de producción siguió su curso. A partir de la fraternal escaramuza con Osmany Cienfuegos, el Che entró en un análisis empresa por empresa de su ministerio, y en numerosos casos llegó hasta el examen de la mayor parte de los productos industriales. Lo tedioso del recuento no le restó profundidad alguna a su análisis crítico. Casi al final de su intervención, afirmaba:

*Una vez más precisamos que estamos haciendo todas las críticas que consideramos necesarias a nuestro trabajo y al de los compañeros, porque esto debe ser una reunión de crítica y de solución de los problemas que hoy afligen al país; problemas que es cierto que son creados por el imperialismo,*



*es cierto que son creados por el aumento del consumo, pero no podemos convertir ni al imperialismo ni al aumento del consumo en el “totí”, y hacer que todo vaya sobre la cabeza del aumento del consumo, porque no es exacto. La única forma de solucionar los errores es descubrirlos, hacerlos públicos, y entonces el error se soluciona; y la única forma revolucionaria es discutir públicamente los errores, los errores que nosotros tenemos, los errores que tienen otros organismos... para entonces poder sacar las conclusiones nuevas.*

Y el Che sacaría *conclusiones nuevas* de aquella primera reunión de producción que le servirían de guía para los próximos meses al frente del Ministerio de Industrias. Lo primero que señalaba era la falta de organización. Haciendo un recuento de los primeros dos años llegaba a la conclusión de que en materia organizativa se había avanzado mucho, hasta alcanzar verdaderas conquistas en las tareas de organización. Pero, para él, la tarea de organización tenía que ser continua y abarcar todos los campos de la actividad social, cosa que no se había logrado todavía.

Ponía el ejemplo de la carencia de un sistema estadístico efectivo, de tal forma que se pudiera medir con la mayor exactitud el avance en cada una de las actividades productivas. Se daba el caso de informes presentados por los directores de empresas que no reflejaban la realidad del trabajo realizado. Otras veces, las comparaciones estadísticas que se elaboraban no partían de datos exactos, y, por lo tanto, no resultaban efectivas para medir la gestión de la producción y los servicios, o para la toma de decisiones acertadas.

Una segunda conclusión era la poca atención prestada a la productividad del trabajo y la ausencia de una prédica constante sobre esta. En aquellos momentos, la productividad todavía no representaba un mal tan apremiante, ya que en ocasiones era necesario sacrificarla en aras de propiciar empleo. Al tiempo que el Che reconocía que empleo y productividad eran dos términos interrelacionados y a veces contradictorios, insistía en que la productividad era la base del desarrollo económico.

En el futuro, las próximas fábricas a instalar tendrían que cubrir sus necesidades de fuerza de trabajo con los excedentes que se lograrán en otras fábricas existentes. Para hablar de competitividad a nivel internacional era necesario lograr una relación aceptable en cuanto a calidad-precio, y eso sólo podría lograrse con el aumento sostenido de la productividad del trabajo. El socialismo, por otra parte, tendría que lograr ese objetivo, garantizando el empleo para todos los ciudadanos

Ello significaría, acaso, el mayor reto para la economía socialista. Pero el Che agregaba otras complejidades que se le presentaban al socialismo en la lucha por el aumento de la productividad. Se refería al hecho profundamente humanista que era necesario considerar a la hora de elaborar la política de empleo, teniendo en cuenta la situación real de cada





ciudadano. Sobre el particular anticipaba algunas definiciones: en el primer momento se liquidaría el desempleo de los jefes de familia, no al hombre, sino a toda persona mayor de determinada edad, quizás 17 o 18 años que tuviera que mantenerse a sí mismo. Se podía dar el caso de un joven egresado de la Universidad y que su padre trabaja, y otro joven sin la misma calificación y quizás con menos aptitudes, pero que se tiene que mantener a sí mismo. En esos casos había que darle prioridad en el empleo a este último, para evitar que surgiera un foco de miseria por el hecho de que alguien no pudiera llevar cada día la alimentación mínima a su hogar, ya sea para su familia o para él, ya que la necesidad de comer es algo individual e imprescindible.

El Che pronosticaba que en ese mismo cuatrienio sería necesario recurrir a la incorporación masiva de la mujer al trabajo, para lo cual tendría que prepararse adecuadamente, de tal forma que no estuviera en desventaja con el hombre como sucedía en la mayoría de los países capitalistas. También señalaba la necesidad de mecanizar determinadas labores con vistas a propiciar que esos trabajos fueran realizados por mujeres. Estaba demostrado, según pensaba, y de acuerdo con los estudios que venía realizando, que en varios países preferían a las mujeres en ciertas funciones, porque eran más productivas que los hombres.

Otra conclusión que podía sacarse de la reunión era la falta de preparación para interpretar correctamente algunos problemas vitales a los que tenía que enfrentarse la Revolución. Faltaba conciencia en los trabajadores y en los dirigentes para abordar con efectividad esos problemas y buscarles la solución acertada. El Che consideraba que la Revolución había marchado a un ritmo más acelerado que el de la madurez alcanzada por esos trabajadores y dirigentes. Expresaba que en el sector industrial se daban las condiciones más favorables para lograr la comunidad de intereses colectivos que en otros sectores, sin embargo, aunque se había avanzado, todavía faltaba mucho por hacer.

A ese nivel de las conclusiones elaboradas, introdujo otro señalamiento que hoy asombraría a cualquier estudioso de las técnicas de dirección contemporáneas, por la importancia conceptual del planteamiento y el valor metodológico de su enfoque. Expresó textualmente:

*Nos ha faltado muchas veces la suficiente calificación de los problemas. Muchas veces hemos dedicado gran cantidad de tiempo a resolver problemas menores y hemos descuidado los problemas más graves de cada industria; no hemos sabido dar el orden de prioridad adecuado a cada uno de los problemas que se plantean. Esto es, naturalmente, reflejo de nuestra falta de organización; porque nunca hemos planteado ni nos hemos colocado, escritos, uno detrás de otro, todos los problemas que se pueden presentar, y la forma de resolverlos. También en esto hay que trabajar mucho y no se ha avanzado tanto.*



Con estos planteamientos se estaba anticipando 20 años a las técnicas de dirección desarrolladas a mediados de la década del 80 para la *solución de problemas*. Fue precisamente alrededor de 1985 cuando llegaron a Cuba esas y otras técnicas de dirección mediante la colaboración de profesores amigos de Cuba, procedentes de los Estados Unidos y de algunos países socialistas donde eran utilizadas.

El enfoque metodológico empleado era el mismo que planteaba el Che, incluido el ordenamiento en la jerarquización de los problemas y los pasos finales para su solución.

Tuve la oportunidad de aprender, junto a otros ejecutivos cubanos, estas técnicas, y desde el primer día que comenzamos a utilizarlas me acordaba incesantemente del Che. Conociendo su estilo de trabajo totalmente participativo, me imaginaba el uso que él les hubiera dado a esas técnicas y todas las energías y tiempo que hubiera ahorrado con su utilización. Si a ello le sumamos la posibilidad del uso de la informática, que era otro de sus sueños de futuro, cabe imaginarse las potencialidades que hubiese desarrollado gracias a su inteligencia privilegiada y a su tesonera labor como dirigente revolucionario.

El Che agregó a sus conclusiones el ya mencionado problema de la falta de coordinación entre los organismos del Estado y entre las unidades de producción entre sí. Para él no había culpables individuales, sino todo el Estado en su conjunto, cada una de las ramas de la economía era culpable y víctima a la vez. Declaraba de manera optimista que la reunión de producción había sido el ámbito adecuado para empezar a resolver muchos de los problemas que aparecían en sus conclusiones. Pero advertía que quedaba un problema que consideraba como el más grave de todos los señalados y que tenía que ver directamente con la falta de conciencia revolucionaria; se trataba del *ausentismo* en los centros de trabajo.

Al referirse a este mal no puso reparo en calificarlo como el “contrarrevolucionario más sutil y tenebroso de todos”. Significaba que algunos habían hecho una división demasiado grande entre la trinchera hecha para defenderse de un enemigo y la trinchera de la producción. De esta forma se iba creando el hábito de sentirse igualmente revolucionario, aunque se faltara al trabajo algún día por motivos banales, y agregaba:

*Lo que sí sucede es que hay una falla en el nivel revolucionario de nuestras masas, y muchas veces falla el nivel político de los dirigentes obreros y de los directores de la producción, que no han sabido hacer llegar a toda la masa la importancia que tiene la producción y los males del ausentismo.*

Calando más a fondo sobre el problema del ausentismo, lo situaba como un fenómeno más generalizado en las capas obreras de más altos ingresos y más directamente afirmaba que ese mal tenía su origen en las



empresas imperialistas, que si bien no pagaban lo que debían pagar a sus obreros, sí habían trabajado sistemáticamente sobre su conciencia, reduciendo todo el movimiento sindical a una lucha económica permanente para lograr algún aumento salarial. Esa lucha histórica del movimiento obrero, totalmente justificada en el pasado, había dejado secuelas sumamente negativas para la Revolución en las nuevas condiciones existentes en el país. Se daba el caso de contratos de trabajo que habían ganado algunos sindicatos como una verdadera reivindicación y que en la nueva etapa que estábamos viviendo se convertían en una rémora de la Revolución.

El Che anunciaba claramente que algunos de esos contratos tendrían que ser modificados, ya que no sólo estaban fuera de la realidad económico-social del país, sino que de hecho estaban frenando la Revolución en varios sectores. Terminaba retando, más que orientando, a los administradores de las industrias y a los dirigentes sindicales para que comenzaran a discutir estos espinosos problemas en los centros de trabajo donde existieran.

Para ejemplificar el sagrado cumplimiento del deber social en el trabajo, el Che sacó a relucir el caso de los trabajadores de las refinerías de petróleo, que en aquellos momentos estaban amenazados permanentemente de agresiones enemigas. La tarea diaria de un obrero del petróleo era considerada por él tan importante como la de cualquier soldado, y quizás hasta más peligrosa. Igualmente podían considerarse los obreros de las plantas energéticas o de otras industrias estratégicas del país:

*No podemos, de ninguna manera desligar la idea de la defensa de la Revolución con la idea del trabajo; son dos cosas paralelas y conjuntas. En todo momento hay que producir, y en los momentos de batalla, de decisión final, muchos tendrán que quedarse también en la producción. Ese será su lugar, su trinchera para dar la batalla, y ahí deben cumplirla como el mejor soldado.*

Finalmente, trató un tema de gran sensibilidad política e históricamente controvertido en cualquier proceso revolucionario: *El tratamiento al personal técnico*. La referencia a este importante problema agrega una nueva cualidad al Che como figura paradigmática de la Revolución Cubana y como uno de los más altos representantes del humanismo marxista. De inicio reconoció los tropiezos acaecidos en el trato a los técnicos. El origen del problema surgió desde el momento en que se expropiaron las industrias extranjeras, que también funcionaban con técnicos extranjeros que optaron de inmediato por marcharse del país. Muy pocos permanecieron en Cuba, y entre quienes se quedaron, muchos estaban convencidos de que la técnica era una entidad separada de la política, que se podía ser técnico a solas, sin importar para nada la forma en que se debía o no apreciar el proceso revolucionario.



Una segunda categoría de técnicos era aquella que desde el primer momento se había incorporado a la Revolución, y existía una tercera categoría que el Che bautizó como de “nuevo cuño”. Estos eran aquellos técnicos que la Revolución había formado en muy poco tiempo, algunos de los cuales habían sido obreros calificados con años de servicio y con mucha dedicación al trabajo, y que por su rápido avance fueron capaces de sustituir a quienes se habían marchado. Esta era la realidad que el Che proyectaba en 1961. Pero su amplia visión le hacía ver que el porvenir del país estaba ligado directamente al desarrollo de la ciencia y la técnica y que para tener independencia económica había que contar con tecnología avanzada, basada en una técnica y una ciencia propias, para lo cual era decisiva la creación de nuevos técnicos y en las cantidades suficientes que garantizaran el futuro desarrollo de la nación.

Según el Che, esos nuevos técnicos y científicos surgirían del seno del pueblo, y tendrían una nueva conciencia revolucionaria. Pero ese era el proyecto del futuro, y hasta que no se alcanzara ese objetivo era necesario contar con los técnicos presentes, respetarlos en su manera de pensar en la misma medida en que ellos fueran capaces de cumplir con su trabajo. No se le podía pedir a un técnico que se convirtiera en revolucionario de la noche a la mañana:

*...había que acercarse a los técnicos con espíritu constructivo, reconocer sus conocimientos y la forma de aplicarlos, tratar de aprender de él e inculcarle el nuevo espíritu revolucionario por métodos persuasivos y no a martillazos, porque a martillazos no entran las ideas en la cabeza.*

Y agregaba:

*De tal manera que hay que reconocer la realidad actual, y reconocer que hay una cantidad, una determinada categoría del pueblo de Cuba que no está con la Revolución, que no tiene mucha simpatía o no tiene ninguna simpatía, pero como individuos que venden su trabajo o su fuerza de trabajo durante determinadas horas, que percibe un sueldo, y que si lo dejan tranquilo, con su mujer y sus hijos, su forma de educarlos, él se queda en su casa. A ese hombre hay que respetarlo.*

El Che no admitía que siempre se vinculara al técnico con algún hecho negativo que surgiera en la producción o en cualquier actividad de la industria, ni un elemento siempre aliado a los patronos. Explicaba que el técnico tenía en el capitalismo una mejor posición que el obrero, era más respetado, y muchas veces pensaba igual que el patrono, y a veces era aliado del patrono. Utilizaba todo su realismo revolucionario para afirmar que también en el socialismo el técnico tiene una jerarquía superior, que casi siempre la ha obtenido por los conocimientos que ha logrado por su dedicación



al estudio y a la superación, cualidades estas últimas que merecen ser premiadas.

También en el socialismo, el técnico tiene que ser mejor remunerado, y en todo el período que medie la construcción del socialismo, mientras se les pague a las personas según el trabajo, tendría que ser de esa forma. No aceptaba que los técnicos tuvieran nuevas prerrogativas en el orden político o social a diferencia de los obreros; pero sí que fueran mejor pagados.

Llegado a este punto hacía una consideración fundamental que también ha sido tergiversada por algunos de sus críticos posteriormente. Se trata de su cuestionamiento acerca de la existencia de la ley del valor en el socialismo o de su reconocimiento acerca de los rezagos latentes de ésta durante una etapa determinada de la transición, que es muy diferente. Al referirse a la remuneración de los técnicos, expresa:

*...serán mejor pagados, y serán mejor pagados, además, porque la ley de la oferta y la demanda, en cierta medida, funciona todavía; y es necesario tener técnicos, pagarlos mejor, para que rindan una tarea mejor también.*

Sobre el enfoque teórico y práctico que legara para la posteridad en relación con el tratamiento a los técnicos en el socialismo, se pudieran citar muchos ejemplos de interés histórico para las actuales y futuras generaciones. Por el realismo y la carga humanista con que trataba algunos casos que conocí directamente, bien vale la pena mencionarlos.

El primero fue el de un ingeniero que había diseñado y proyectado las primeras terminales de azúcar a granel para facilitar la exportación de ese producto. Era un proyecto audaz y original que por la función que tendría para la mecanización de las exportaciones de azúcar, resultaba de vital importancia para Cuba y de no menos interés para el Ministerio de Industrias.

El mencionado ingeniero estaba al frente de la construcción de la última terminal que se estaba instalando, pero al triunfar la Revolución y no estar de acuerdo con el curso que habían tomado los acontecimientos, especialmente con el contenido socialista de aquel proceso, se personó ante el Comandante Guevara solicitando terminar sus servicios y que se le permitiera salir del país. El Che escuchó pacientemente la argumentación de aquel técnico, quien entre otras cosas, hacía valer con toda honestidad su condición de defensor de la libre empresa, para finalmente, haciendo uso de su acostumbrada psicología y método persuasivo, tratar de llevarlo al convencimiento de que su retirada en aquellos momentos podía tener efectos desastrosos para la realización del proyecto que ya estaba a punto de terminar. Valoró junto al ingeniero la importancia económica del proyecto y su significado para el futuro del país.

En tal sentido insistió en separar las concepciones políticas del entrevistado con los méritos técnicos de la obra que había diseñado y lo que ello podía significar para el beneficio de su patria y para el crecimiento proyec-



tado de las exportaciones azucareras. El Ministro de Industrias no cuestionó ni por asomo la decisión tomada por el ingeniero sobre su salida del país, en lo que insistía era en la posibilidad de posponerla hasta la terminación de la obra, fecha en la cual, él se comprometía a hacer todos los arreglos necesarios para cumplimentar la solicitud que le había presentado.

Junto a su propuesta, con toda la formalidad del caso, y después de terminar sus argumentaciones, el Ministro le pidió al mencionado ingeniero que se tomara el tiempo necesario para sus reflexiones, y que tan pronto hubiese tomado una decisión se la hiciera conocer. No hubo un solo momento de tensión en aquella entrevista; por el contrario, a la retirada del técnico se respiraba un ambiente de aparente negociación, más que de contradicción insalvable entre el Ministro y su controvertido visitante.

Días después llegó la esperada decisión del ingeniero, aceptando la propuesta del Che, y asumiendo el compromiso de darle terminación a su proyecto con toda la calidad requerida y en la fecha programada. Desde ese momento hasta la terminación del proyecto, el Ministro visitó más de una vez la referida obra y también más de una vez comentó en el seno del Ministerio, la seriedad y dedicación con que se estaba trabajando por parte del aludido ingeniero, quien tampoco tuvo que lamentar rechazo alguno por parte de los demás trabajadores de la terminal.

Cuando finalmente terminó la obra, el Che asistió a su inauguración, y ese mismo día le indicó al ingeniero que podía presentarse en el Ministerio para iniciar sus trámites de salida del país. Había cumplido su compromiso de forma honorable, confirmando una vez más su gran confianza en el hombre y en la aplicación de la ética de la Revolución, cualidades y virtudes inseparables que siempre lo acompañaron a lo largo de toda su vida.

Un segundo caso fue el del ingeniero químico Tirso Saenz, empleado de la sucursal cubana del consorcio norteamericano Procter and Gamble. Ese ingeniero era hijo de una humilde familia cubana, que con sus pocos ahorros había logrado darle estudios en una universidad de los Estados Unidos. Al producirse la nacionalización de la compañía norteamericana, el tal ingeniero tenía asegurado su empleo en los Estados Unidos en la propia compañía, y tomó, en principio, la decisión de marcharse al Norte, donde había estudiado. Un hecho de conciencia lo hizo reparar a última hora y cuando ya se encontraba en la embajada norteamericana para solicitar su visado, decidió regresar e intentar trabajar en su país. Luego lo contaría de la siguiente manera:

“Ya en el Consulado me pregunté el porqué me marchaba de mi país cuando nadie me había expulsado del mismo, ni me había negado la posibilidad de trabajar. Así tomé la decisión de quedarme y hacer el intento de continuar trabajando en mi antiguo empleo o en otro que se me ofreciera de acuerdo con mi calificación técnica. Me dirigí al Ministerio de Industrias y a través de otro compañero logré entrevistarme con el Che. Le



expliqué mi situación y en pocos minutos me garantizó la posibilidad de trabajar, sin condición alguna, salvo la de cumplir con mis responsabilidades y respetar las leyes de mi país como cualquier otro ciudadano. No hubo condicionamiento político alguno y sólo recibí el trato respetuoso y amable del Che, lo que me hizo sentir una gran confianza en el nuevo jefe que acababa de conocer.”

Tirso se ganó muy rápidamente la mayor confianza del Che y del equipo de dirección del Ministerio de Industrias. En pocos meses fue ascendido a Subdirector de la Empresa Cubana del Petróleo, y luego pasaría a ocupar el cargo de Viceministro de Desarrollo Técnico del Ministerio. Llegó a consolidar una gran amistad con el Che, lo que propició que poco tiempo después su jefe le jugara una broma de carácter personal, que posteriormente adquirió carácter de anécdota ligada a la especial personalidad del Che y a la relación amistosa que tenía con sus subordinados: cuando el viceprimer ministro de la Unión Soviética, Anastas Mikoyan, visitó Cuba por primera vez, el Che le hizo una invitación al Ministerio de Industrias. Al encuentro asistieron todos los viceministros del organismo por indicaciones del Che, y todos se presentaron con su ropa habitual de trabajo.

Algunos, que pertenecían al Ejército Rebelde, vestían el uniforme militar; otros se presentaron con su uniforme de miliciano, a excepción del Viceministro de Desarrollo Técnico, que lógicamente al asumir que se trataba de un visitante de tan alta jerarquía, se presentó vestido de etiqueta. A la llegada del ilustre visitante, el Che le fue presentando a cada uno de los viceministros, precisando el nombre y el cargo en cada caso. Al llegar al Viceministro de Desarrollo Técnico, el Che mencionó su nombre, y con su acostumbrada mirada irónica se lo presentó a Mikoyan con el cargo de “representante de la burguesía nacional”. Por supuesto que todos los presentes tuvimos que hacer un gran esfuerzo por contener la risa en momento tan especial. Más tarde, durante varios días, la broma se convirtió en el comentario generalizado de todo el Ministerio. El querido ingeniero de la Procter and Gamble luego ocuparía cargos más importantes en el Gobierno Revolucionario, y como dato adicional puede mencionarse el hecho honroso de haber formado una familia ejemplar de destacados profesionales y consecuentes revolucionarios que hoy honran cada día con su actitud la memoria del Comandante Guevara.

### **LA PSICOLOGÍA DEL PODER**

Corrían los meses finales del año 1961 y el Che continuaba profundizando en sus ideas teóricas acerca de la construcción de la nueva sociedad. Simultáneamente no perdía un instante en el estudio sistemático acerca de la gestión industrial en busca del perfeccionamiento del trabajo de las empresas y del mismo Ministerio. En el mes de octubre de ese año y dentro del programa de capacitación que se desarrollaba en todo el sistema industrial,





surgió la idea de efectuar un análisis crítico interno del trabajo del Ministerio, con el objetivo de contar con nuevos elementos para el perfeccionamiento administrativo y la superación de los cuadros de dirección y trabajadores del organismo central. El encuentro se llevó a cabo bajo la presidencia del Ministro de Industrias y asistimos todos los trabajadores del organismo. Aquella reunión tuvo una importancia relevante en el trabajo posterior de la organización al constituirse en el primer balance de trabajo del Ministerio y por haber sacado a la luz un conjunto de deficiencias que el Che supo exponer con toda la crudeza necesaria. Demás está decir que el mismo Ministro se sometió a un análisis autocrítico que en buena medida nos sorprendió a todos. Comenzó señalando que hubiese preferido hacer aquel análisis de forma más restringida, en un “mano a mano” con los componentes del organismo, no por temor a la crítica pública, sino porque se trataba de problemas internos que exigían muchos detalles a puntualizar. Continuando su introducción explicó su concepción acerca de cómo se nombraba un ministro en un proceso como el que había surgido en Cuba:

*Ya más o menos todo el mundo sabe cómo surge un ministro en una situación revolucionaria; un hombre que por diversas circunstancias frente a distintos llamados de lo que él considera su deber, cumple toda una serie de tareas y de pronto se le llama a cumplir una tarea nueva, como han sido para todos nosotros las tareas ministeriales. No es la primera vez que sucede; prácticamente en todas las revoluciones ha sucedido lo mismo, probablemente en todas las revoluciones también existan los mismos problemas; lo que pasa es que son problemas particulares y se discuten de tal manera que no se hacen públicos y no hay ocasión de estudiarlos cuando se analiza la historia de la Revolución.*

Tal vez con esta reflexión, el Che sin pretenderlo, deja expresados para la posteridad sus primeros conceptos sobre uno de los problemas cardinales que han tenido que afrontar todos los procesos revolucionarios: el problema del *poder*. Recordemos que desde su estancia en Guatemala había dado muestras palpables acerca de su poco apego a los cargos y a la ostentación. Ahora deja claro que el cumplimiento del deber social es lo que lleva a un revolucionario, en circunstancias concretas, a cumplir determinadas tareas.

Recuerdo que en múltiples conversaciones con el Che o en las reuniones de trabajo en diversos contextos siempre nos insistía a todos sus colaboradores que un verdadero revolucionario debía poner todo su amor en el trabajo, pero sin considerar el cargo como un derecho personal, y mucho menos vitalicio. Cualquier cargo resultaría siempre circunstancial en función de las necesidades y los intereses que en cada momento demandaba la Revolución. Creo que esta enseñanza desempeñó un papel educativo de primer orden, incluso desde el punto de vista psicológico, en muchos de los que tuvimos el privilegio de trabajar junto a él.



Conozco varios casos de compañeros que han sido sustituidos de sus cargos por distintas razones y han continuado trabajando con igual entereza y entrega en las nuevas responsabilidades que se les han asignado, sin importarles el nivel jerárquico que les ha tocado desempeñar. Incluso han existido casos de compañeros que no sólo han sido demovidos sino que fueron hasta sancionados en alguna oportunidad por fallas en su trabajo y con el correr del tiempo han vuelto a ocupar cargos de mayor jerarquía que antes de la sanción.

Ello demuestra que ese ejemplo del Che se consolidó como uno de los tantos valores de la Revolución Cubana, y ha constituido un atributo no siempre bien entendido por muchos, al considerar una sustitución o un cambio de cualquier funcionario en Cuba como algo sujeto a decisiones caprichosas o arbitrarias de la dirección revolucionaria. Ello no niega que en la compleja dinámica de un proceso revolucionario puedan haber existido casos donde no siempre se fue absolutamente justo en el momento de una sustitución, democión de un cargo e, incluso, de una sanción. Para esas lógicas eventualidades, el Che tenía otra respuesta varias veces repetida a manera de interrogante:

*¿Quién puede afirmar que una verdadera Revolución, como su propia palabra lo indica, actúa siempre con el cien por ciento de justicia?*

Y agregaba que un proceso de cambio como el de una Revolución siempre cuenta con cierta cuota de injusticia, y el que esté decidido a involucrarse en un movimiento de este tipo tiene que estar dispuesto a correr el riesgo de que en algún momento se pueda ser injusto con él, lo que no quita el derecho a la defensa hasta donde lo admiten las normas revolucionarias y la disciplina que debe existir en un proceso de ese tipo, y acostumbraba a recalcar que el que se creyera que una Revolución es un “lecho de rosas” era un ingenuo.

Cuando el Che se refiere al derecho de defensa, también plantea que todo revolucionario, al igual que cualquier ciudadano, debe contar por lo menos con un nivel superior de apelación donde ejercer ese derecho ante posibles arbitrariedades, pero el derecho a apelar no quiere decir que se haga uso de él en forma interminable, y que no exista una instancia que tome la decisión definitiva sobre la persona que se sienta afectada. Lo contrario implicaría que la Revolución cayera en un paternalismo absurdo donde no se podría ejercer el principio de autoridad como lo reclama cualquier sociedad medianamente organizada. Todos sus argumentos están íntimamente vinculados al problema del poder y al justo balance que tiene que existir entre los sagrados deberes de un dirigente revolucionario y los derechos que la sociedad le confiere por ostentar el cargo que en cada momento desempeña.

El Che evoca con razón la imagen del dirigente revolucionario que inclinó siempre la balanza del lado de sus deberes, y si en ocasiones reclamó



algún derecho fue en defensa del ejercicio más eficaz de sus responsabilidades en la Revolución, pero jamás en función de la ostentación ni del más mínimo beneficio personal. Por ello simbolizó en su persona una de las paradojas más complejas dentro de un proceso revolucionario, en el contexto de lo que pudiera interpretarse como dialéctica del poder. Por una parte, luchó y estuvo dispuesto a dar la vida por la conquista del poder y, por otro lado, estuvo siempre consciente de los males que puede engendrar el poder cuando es mal interpretado o utilizado. Sin poder resulta imposible imponer el proyecto revolucionario frente a las clases retrógradas que lo niegan y lo combaten.

Pero el proyecto revolucionario debe ser consecuente con el poder que se ostenta y que es necesario mantener para cumplir los objetivos que se pretenden. Así aparecen como premisas para el mantenimiento del poder y de la soberanía nacional, la independencia económica y el propio desarrollo sociocultural del país en su conjunto.

El Che comprendía que las formas del poder estaban bien delimitadas entre la política, la economía y la cultura. Obviamente, para él, como para todo revolucionario, lo principal es alcanzar el poder político, punto a partir del cual se puede pasar a las transformaciones que permitan la independencia económica y los cambios culturales. Las distintas formas están íntimamente relacionadas y sería erróneo afirmar que se puede ostentar el poder político a largo plazo sin contar con el poder económico y cultural en unas condiciones históricas determinadas.

Por otra parte, el Che era consciente que el poder político de la Revolución Cubana se presentaría más fortalecido para cumplir sus objetivos a largo plazo, en la medida en que se alcanzara el poder político en otros países, y muy particularmente en América Latina. No por casualidad hizo dejación del poder en un momento determinado, para continuar dando su aporte a la lucha por el poder en otras tierras del mundo. Esa fue una de sus mayores expresiones de grandeza, anunciada anticipadamente al momento de incorporarse a las fuerzas revolucionarias del Movimiento 26 de Julio en tierras mexicanas.

Obviamente, en aquellos momentos, su pensamiento estaba puesto en Argentina como objetivo supremo, aunque no titubeó un instante en demostrar su espíritu internacionalista, uniéndose a las fuerzas revolucionarias cubanas, para luego reiterar su disposición de lucha y generalizarla a cualquier tierra del mundo que reclamara “el concurso de sus modestos esfuerzos”. Así, optó por renunciar al poder cuando había contribuido heroicamente a alcanzarlo y a ejercerlo desde posiciones de liderazgo en el seno de un pueblo que lo asumió como a un hijo y le confió importantes cargos de dirección dentro de la Revolución Cubana. Llegado el momento de reiniciar la lucha por el poder en otro país, y habiendo cumplido exitosa y honrosamente todas las responsabilidades asumidas en Cuba, escribe:



*Hago formal renuncia de mis cargos en la dirección del Partido, de mi puesto de ministro, de mi grado de comandante, de mi condición de cubano. Nada legal me ata a Cuba, sólo lazos de otra clase que no se pueden romper como los nombramientos (...) yo puedo hacer lo que te está negado por tu responsabilidad al frente de Cuba y llegó la hora de separarnos.*

Encara con dolor la renuncia y es capaz de reconocerlo con la mayor honestidad:

*Sébase que lo hago con una mezcla de alegría y dolor; aquí dejo lo más puro de mis esperanzas de constructor y lo más querido entre mis seres queridos, y dejo un pueblo que me admitió como a un hijo; eso lacera una parte de mi espíritu...*

Volviendo al análisis autocrítico de su trabajo como Ministro, pasó a señalar lo que él consideraba como algunos de sus defectos personales al frente del organismo. Según su apreciación se había mantenido un tanto alejado del personal del Ministerio, no en cuanto al trabajo, sino en las relaciones extralaborales. Ese defecto lo consideraba derivado de su formación anterior, la que él calificaba como una formación militar, con todas las diferencias inherentes entre un jefe guerrillero y lo que se conocía como un militar profesional egresado de una academia reaccionaria y perteneciente a un ejército del mismo tipo. También distinguía el tipo de disciplina militar de la que hay que aplicar en la vida civil, y se autocriticaba de haber trasladado, en parte, la disciplina de la época de la guerrilla a ciertas labores en el Ministerio. Luego habló del trabajo abrumador que pesaba sobre los dirigentes de la Revolución, quienes con frecuencia no podían dedicar las horas imprescindibles al sueño:

*Todo esto va llevando poco a poco a una abstracción de la realidad y del hombre como individuo. El estado de tensión también es continuo, y lo que se ve son los grandes fines; frente a estos grandes fines se va olvidando poco a poco la realidad cotidiana, y esto naturalmente me pasó a mí, como nos ha pasado a muchos, todo este "mea culpa", toda esta autocrítica la puedo decir porque nació el otro día escuchando a Fidel como hablaba de una conversación que había tenido con unos muchachos, y precisamente esa es una de las cualidades más maravillosas de Fidel, la capacidad de intimar con la gente y establecer un contacto directo con la gente, y precisamente yo puedo decir que no conozco no solamente un cabaret, ni un cine, ni una playa, es que no conozco una casa de La Habana, nunca, prácticamente nunca, he estado en la casa de una familia de La Habana.*

Más adelante, poniendo nuevamente a prueba su honestidad, afirmaba:



*Yo no puedo decir que después del discurso de Fidel vaya a hacer lo mismo, hay también ciertas características personales, no se puede realizar todo mecánicamente, pero sí es evidente que tenemos que hacer algo para que este organismo sea un poquito más vivo, para que no se vea deshumanizado y para que las grandes realizaciones que se tienen que hacer no se cumplan en esta parte administrativa mecánicamente, sino que se sientan como parte del gran esfuerzo colectivo que tiene que hacer la nación y que nosotros podamos estar lo más integrados posible haciendo ese esfuerzo, cada uno dentro del marco de su manera de pensar que puede ser muy variada, de sus convicciones que también pueden ser variadas, pero tratando de ir incorporándose al trabajo vivo, ir dejando las cifras en lo posible para interpretar la realidad tal como es; esto no quiere decir que volvamos al empirismo de la primera época ni mucho menos, sino que tenemos que buscar la fórmula para alternar dentro de lo posible estas dos cosas; conocimiento práctico, directo de la realidad, la comunicación entre todos nosotros y el gran trabajo abstracto necesario para cumplir nuestra obra.*

Poco tiempo después me sentí estimulado con la primera visita del Che a mi casa. El hecho ocurrió, además, de una forma muy particular. Estando él fuera del país se celebró mi casamiento. A su regreso me felicitó y preguntó si no había quedado nada para él de los festejos. Le contesté que quedaba una lata de salchichas checas y algunas botellas de cerveza Pilsen. Un asesor amigo me las había obsequiado con motivo del matrimonio. Yo sabía que el Che tenía predilección por aquel tipo de salchichas y se lo anuncié con toda intención. Para mi sorpresa, unos días después me llamó a su oficina y me preguntó: «¿Qué te parece si vamos por las salchichas y así conozco a tu mujer?» Le contesté que cuando él quisiera y me dijo: «Ahora mismo, pero vámonos sin la escolta.» Bajamos por el ascensor privado, y sin informar a nadie nos fuimos los dos solos a mi casa. Allí compartimos por primera vez de manera familiar lo poco que teníamos, ante el asombro de mi esposa por la inesperada visita.

Continuando el recuento sobre aquella reunión, recuerdo que abordó el tema de la moral de trabajo del Ministerio, no precisamente para elogiarla, sino para señalar ciertas actitudes contrarias al cumplimiento del deber social por parte de algunos trabajadores administrativos de la institución. Para su análisis se basó en un recorrido que recién había realizado por cada una de las oficinas del organismo. Se había encontrado lugares donde se apreciaba ausentismo del personal, y en otros casos observó empleados leyendo el periódico en horas laborables. El Che no identificó públicamente a ninguno de los infractores de la disciplina en el trabajo, pero hizo un severo llamado al cumplimiento del deber como uno de los aspectos morales de mayor prioridad. Para darle mayor fuerza a su argumentación comparó a Cuba con otros países socialistas y tomó como un ejemplo elocuente el caso de China, país que venía ayudando a Cuba con el suministro de importantes



productos de consumo, aun cuando carecía de algunos de ellos para su propio pueblo.

Ese país estaba concediendo préstamos a Cuba en condiciones realmente favorables para nuestro desarrollo, y lo hacía consciente de lo que significaba Cuba, al inaugurar una nueva etapa histórica en América Latina. Pero para el Che ese mérito de la Revolución Cubana no le daba derecho a ninguno de sus ciudadanos a escuchar la radio o a leer el periódico en el horario de trabajo. Tampoco le daba derecho a dilapidar un momento de la producción, cuando existían 650 millones de personas que dejaban de usar un pedazo de tela o dejaban de consumir un grano de arroz para enviarlo al pueblo cubano en muestra de solidaridad.

Por supuesto que no se trataba de ir a un igualitarismo como país, pretendiendo que el pueblo cubano se fuera a igualar en términos de su nivel de vida al más pobre de los países socialistas. Esa pretensión resultaría ridícula. Pero lo que no podíamos hacer era perder el tiempo en el trabajo, olvidándonos de la situación de esos países que estaban sacrificando parte de su desarrollo y bienestar para ayudar a Cuba.

Se daba el caso frecuente en el mismo Ministerio donde se afectaba la jornada laboral para atender la labor de divulgación ideológica. El Che ponía muy en alto la tarea de divulgación política e ideológica y expresaba su convicción acerca de la importancia de demostrar la justeza del sistema socialista en comparación con el capitalismo. Para él, el socialismo daba muestras de ser más fuerte y más pujante, y estaba convencido que, desde el punto de vista histórico, el socialismo se impondría como sistema social, pero esa convicción había que demostrarla y hacerla creíble para las masas.

No se concebía que la conciencia de las ventajas del socialismo se fuera a adquirir por osmosis, había que razonarla y demostrarla, y para lograrlo era necesario seleccionar cuidadosamente a los encargados de tal divulgación, su preparación y nivel intelectual para llegar a las masas. Se trataba de cambiar conceptos y para ello era imprescindible saber quién o quiénes eran los encargados de influir en esos cambios y cómo llevarlos a cabo.

Los cambios no se podían producir por decreto, ya que cada uno de ellos estaba directamente vinculado al modo de pensar de la gente y el objetivo tenía que estar dirigido a que tales cambios se produjeran por convencimiento propio. Para el Che, la manera más eficaz de influir en ese proceso era demostrando la capacidad de sacrificio de los verdaderos revolucionarios, su capacidad de ayudar a los demás, la capacidad de hacer cosas concretas por los demás y por el individuo. Es decir, quien fuera miembro de una organización revolucionaria no había adquirido ningún derecho extra sobre los demás, solamente deberes que cumplir.

Acerca de cómo organizar el proceso de cambio y el trabajo ideológico, no se podía llevar a cabo este a expensas de las horas laborables. Hacerlo de esa forma implicaría aumentar la pérdida de tiempo a costa de



la sociedad. El encargado de distribuir un material divulgativo de carácter revolucionario no lo debía hacer nunca en horas de trabajo. La persona que ocupa un puesto de trabajo tiene como responsabilidad fundamental, cumplir con la función específica que se le ha asignado y ser ejemplo en ella; y cuando se le escoge para un trabajo político determinado, ello significa un trabajo extra que representa una cuota de sacrificio y el mejor ejemplo de cómo influir ideológicamente en los demás compañeros de trabajo. Esa persona adquirirá una autoridad nueva, la autoridad de ser un trabajador de vanguardia. Para el Che ser trabajador de vanguardia es ser “gente que se sacrifique hoy, mañana y pasado y todos los días y para los cuales el sacrificio no sea una tarjeta de presentación en ningún lado”.

Como caso paradójico, el Che explicaba que existían ciertas áreas del Ministerio donde la composición social de los que estaban trabajando allí hacía pensar que su entusiasmo revolucionario no era tan elevado y, sin embargo, se trabajaba muy bien. Esas áreas tenían directores que se habían preocupado por imbuir a todo su personal de un espíritu de sacrificio, donde se realizaban emulaciones; eran técnicos que les interesaba el trabajo que estaban haciendo y sentían la satisfacción de verse a la cabeza de los demás departamentos y direcciones.

La tarea de creación que se estaba realizando en Cuba tenía un significado histórico, aun cuando muchas personas no se dieran cuenta de ello. Su aporte era una minúscula parte de lo que cada uno incorporaba a la historia en momentos trascendentales para Cuba y la humanidad, y el Che se sentía totalmente optimista sobre el futuro de Cuba. Con todo lo exigente que era ante las tareas de la Revolución, no negaba el avance que se iba alcanzando; en tan sólo dos años, el país se había convulsionado y la gente adquiriría la confianza acerca de las realizaciones que se podían alcanzar.

Ya se empezaban a ver las nuevas fábricas que surgían por todos lados y en prácticamente todos los sectores se obtenían avances indiscutibles. Con su franqueza habitual, el Che destacaba como un gran logro, haber demostrado que los cubanos se podían organizar, cuando existían personas que en cierta forma despectiva bromeaban diciendo que era “más difícil organizar a los cubanos que ver la otra cara de la luna”. Con esa falsa leyenda se quería demostrar que la mentalidad de los latinos presentaba una barrera para la organización de la sociedad. El Che, por el contrario, se sentía estimulado por los logros alcanzados y reconocía con satisfacción algunos elementos que habían favorecido esos avances:

*La exigencia del proceso de producción industrial y de un Plan de Desarrollo nos obligan a organizarnos todos los días, y vamos viendo la necesidad de organizarnos. Ya cumplimos los horarios, empezamos a ser más cautos —incluso en nuestras afirmaciones— cuidamos más del detalle, de la cifra, del dato, de la hora incluso, empezamos a adquirir conciencia del tiempo.*





Lógicamente que en esos avances se destacaban más algunos colectivos que otros, eran precisamente los trabajadores de vanguardia frente a algunos más retrasados, como en toda actividad humana a lo largo de la historia. En el caso de Cuba, la aspiración era cambiar esa correlación de forma consciente para lograr que los núcleos de vanguardia se fueran generalizando hasta convertirse en el componente fundamental de la gran masa de trabajadores de todo tipo a lo largo del país. Y refiriéndose a los grupos de vanguardia dentro del mismo Ministerio, el Che se pronunciaba con más énfasis y precisión:

*Este núcleo de vanguardia tiene que ser el que dirija mediante su trabajo, mediante su ejemplo, las tareas del Ministerio; empieza ahora a organizarse; naturalmente que tendrá muchas deficiencias; no están todos los que merecen estarlo; muy seguramente habrá muchos que no merecen estarlo y eso se demostrará con el tiempo, pero el centro de este motor que tendrá la Revolución aquí en el Ministerio tiene que empezar a funcionar ya, a toda carrera, organizando, cooperando con la dirección en todo lo posible, llevando su crítica sin miedo, siempre que haya que hacer una crítica a cualquier lugar que sea, pero conservando siempre la disciplina necesaria y la responsabilidad necesaria para hacer cualquier clase de crítica.*

Ese mismo día trató el tema acerca de las diferentes ideologías presentes en los trabajadores del Ministerio, y lo examinó como un hecho lógico surgido a partir de la procedencia de cada uno de los que trabajábamos allí. Alrededor de ese asunto hizo una serie de afirmaciones que bien pudieran tomarse como punto de referencia para posteriores posiciones asumidas por él frente al desarrollo de nuevos acontecimientos en el seno del socialismo a escala mundial.

El año 1961 transcurría en medio de la euforia del campo socialista como reflejo de los logros alcanzados en varias ramas científicas y especialmente en la rama espacial. Para el Che, en aquellos momentos, el socialismo había llegado a tal grado de avance que constituía una fuerza indetenible en el mundo. Los cambios revolucionarios se sucederían cada vez con mayor frecuencia, y ese proceso de cambio lo anunciaba para Cuba internamente y para América Latina y todo el mundo. No importaba a esas alturas que el imperialismo tratara de desencadenar todas sus fuerzas contra el socialismo, era tal la pujanza de este último que se había roto el punto de equilibrio y, a partir de ese momento, el problema de la correlación de fuerza entre los dos sistemas tenía que ser analizado, según el Che, con un enfoque científico, como una verdad que se evidenciaba a todas luces, a partir de los últimos logros de la ciencia soviética.

En aquellos días, llegaba a Cuba Yuri Gagarin, el primer cosmonauta del mundo, y era recibido por el Che. Nadie podía negar el poderío soviético en materia del espacio y en armas de destrucción masiva a escala mundial



(luego esto sería reconocido por numerosos historiadores del fin de siglo en plena coincidencia con las afirmaciones del Che en aquella época). Para él, ese reconocimiento, esa verdad histórica, implicaba también un cambio de importancia en la correlación del pensamiento, vale decir, de la ideología. Era necesario comprender que se vivía una nueva etapa, que implicaría un cambio cualitativo en el desarrollo de la conciencia y en la forma de apreciar la realidad social, tanto a escala de Cuba como de todo el mundo.

Dentro del país se acababa de inaugurar una etapa de grandes transformaciones: se nacionalizaba la propiedad privada, cambiaba el sistema de educación, se presentaban problemas con sectores religiosos que habían tomado partido con el enemigo, y a corto plazo se evidenciaba la confrontación directa con las fuerzas contrarrevolucionarias de dentro y de fuera. El Che apreciaba la situación con realismo:

*Todas esas cosas suceden y sería ridículo, sería una cosa tonta tratar de negarlo, tratar de ocultarlo, lo que tenemos es que tratar de adaptarnos a la realidad; quedan frente a todos esos problemas dos caminos a seguir: uno es este de integrarse, de empezar a trabajar; el otro más simple es el de irse fuera del país, a seguir la vida anterior en otro.*

Había otro camino: el de la contrarrevolución, que, por supuesto, no era aconsejable para nadie. En cuanto a irse del país, el Che no descartaba esa posibilidad y la asociaba no solamente al conjunto de personas afectadas por la pérdida de sus propiedades. Incluía a muchos técnicos que habían tomado una postura de clase que se identificaba con la de los propietarios capitalistas que se marchaban de su patria, movidos solamente por sus intereses personales.

El Che abogaba porque nadie se marchara de Cuba, y argumentaba que el país no ganaba nada con eso, pero señalaba que no se le podía negar a nadie el derecho a marcharse si lo deseaba. Obviamente estaba convencido que no se marcharía un obrero de una cooperativa cañera, que antes no tenía ninguna defensa contra sus patronos y ahora recibía todos los beneficios por parte de la Revolución, empezando por un trabajo asegurado, salarios más altos y educación para sus hijos. “Pero nosotros debemos tratar que se quede todo el mundo”, declaraba el Che con insistencia. Y él tenía fe en que muchos técnicos se quedarán en su país, ya que diariamente observaba que una buena parte de estos se incorporaba a la Revolución, y prestaban su máximo esfuerzo a los nuevos proyectos que se estaban desarrollando.

En el caso del mismo Ministerio de Industrias, en el Departamento de Proyectos, trabajaban numerosos técnicos que el Ministro ponía como ejemplo de actitud ante el trabajo. Era el caso, según él, donde se había logrado integrar al hombre con su trabajo mediante una dirección acertada y un sistema participativo que permitía que la gente se sintiera estimulada en su



labor, aunque en realidad los mecanismos de estimulación eran fundamentalmente de tipo moral, ya que la Revolución en sus inicios había priorizado con estímulos materiales a los sectores de más bajos ingresos del país, que no eran precisamente los técnicos.

Como si pasara revista a los puntos más sensibles que tenía bajo su responsabilidad como Ministro, se refirió a las condiciones de trabajo en las nuevas construcciones que se iniciaban y a la tendencia a crear comodidades previas sin tener en cuenta las restricciones económicas del país y su condición real de subdesarrollo. En tal caso sugería que se tomara como comparación a otros países más pobres que el nuestro, como China, y no necesariamente a la Unión Soviética que en aquella fecha ya había cumplido 43 años de socialismo y había logrado eliminar la mayor parte de las dificultades iniciales.

Como caso anecdótico en relación con su viaje a China el año anterior, comentaba que al visitar una gran fábrica de máquinas-herramienta, lo recibieron en una casa anexa, porque aún no habían construido las oficinas. En aquel país se construían las áreas productivas primero y dejaban para lo último las oficinas. Luego, en plano de crítica a los hábitos cubanos señaló casos de fábricas nuevas donde primero se construyeron las oficinas con aire acondicionado y meses después aún no se habían comenzado a construir las áreas de producción. Hizo entonces un llamado al sentido de responsabilidad en las nuevas condiciones, donde lo principal era construir cosas reproductivas que rindieran de inmediato algún beneficio social, sin preocuparse primeramente por las comodidades personales para trabajar. Ello reflejaba una vieja mentalidad que era necesario cambiar ante las perentorias necesidades del país.

El Che culminó aquel encuentro en su Ministerio, insistiendo en la necesidad de buscar una mayor integración entre él, como Ministro, y los trabajadores del organismo, y llegó a sugerir la posibilidad de crear un club o círculo social donde se pudiera compartir entre las familias y los compañeros del Ministerio, con el fin de lograr un acercamiento mayor entre todos, con el interés de fortalecer las relaciones humanas dentro del organismo.

Advirtió que lo expresado por él sólo debía ser interpretado a modo de sugerencia, ya que de lo contrario, se volvería a caer en el error de tomar sus ideas como una orden y con ello no se produciría el cambio que se buscaba. Dejó el problema en manos de los trabajadores para que continuaran evaluando la mejor alternativa posible y, sobre todo, fueran capaces de satisfacer los intereses de la mayoría y no lo tomaran como una imposición de la alta dirección administrativa.

El 26 de octubre de 1961 fue un día importante desde el punto de vista de sus responsabilidades como Ministro. En esa fecha hizo entrega de las cifras de control del plan de la economía nacional para 1962 a las empresas industriales bajo su dirección. Este hecho tenía para él un gran significado, ya que era una demostración palpable del ordenamiento económico que iba



alcanzando el país. Ese día expresaba que la verdadera derrota del imperialismo se produciría el día en que el socialismo llegara a ser más poderoso desde el punto de vista militar y se convirtiera en una real potencia industrial.

Sobre esto último, y refiriéndose específicamente al caso de Cuba, planteó la importancia de desarrollar la industria mecánica, la cual estaría llamada a convertirse en la columna vertebral de la producción industrial, al tener la posibilidad de desarrollar la construcción de maquinarias en el mismo país. Según el Ministro de Industrias, el año 1962 sería el primer año de planificación en América y sus resultados estaban siendo observados, no sólo por los imperialistas, sino por todo el continente y por los pueblos que mantenían la esperanza de que Cuba pudiera triunfar y llegar a convertirse en un país industrializado. “Por eso, esto no es solamente una responsabilidad contraída con el pueblo cubano, sino también una responsabilidad contraída con los pueblos de América”, señaló con optimismo el Che.

### **UN ADMINISTRADOR *SUI GENERIS***

El 29 de octubre de 1961 acompañé al Che a la inauguración de unade las industrias más importantes que terminaba la Revolución en ese año. Se trataba de la planta de sulfometales en la provincia de Pinar del Río, que en aquella misma fecha quedó bautizada por el Ministro de Industrias y por sus trabajadores con el nombre de Patricio Lumumba, en homenaje al mártir congolés que fuera asesinado por las tropas imperialistas, cuando ocupaba el cargo de Primer Ministro de su país.

Otro hecho curioso vinculado con uno de sus más allegados, marcó la inauguración de esta industria. El discurso inicial lo hizo el administrador de la referida planta, el capitán Alberto Fernández Montes de Oca (*Pachungo*), de quien hemos hablado anteriormente y quien cayera años más tarde combatiendo junto a su jefe en territorio boliviano.

El nombramiento de Pachungo como administrador de la planta —que todavía estaba en fase de construcción— no era un hecho casual. El Che sabía que para terminar aquella industria eran necesarias una férrea voluntad y una disciplina a toda prueba, y Pachungo contaba con esas cualidades. Por eso, en su discurso de aquel día, el Che expresaba:

*Esta puede decirse en verdad que es una obra de la Revolución, aun cuando fuera comenzada en época de la dictadura batistiana. Y es una obra de la Revolución porque aquí nuestro pueblo puso su empeño en seguirla adelante; sacó de donde no podía las divisas para acabarla; continuó largas negociaciones con las compañías extranjeras que habían contratado su ejecución; y hoy, después de múltiples esfuerzos y sinsabores, de alternativas, de esperanza y desesperanza, empieza a andar.*

Además de su responsabilidad como administrador de la planta Patricio Lumumba, Pachungo debía cumplir otras tareas muy particulares



asignadas por el Che como jefe militar que atendía aquella región y que tuvieron que ver con la protección de la zona en coordinación con las Fuerzas Armadas Revolucionarias del lugar. Fue así que este administrador *sui generis* se vio responsabilizado en más de una ocasión en acciones militares e, incluso, tuvo que enfrentarse a operaciones de desembarco contrarrevolucionario que intentaron infiltrarse por el Occidente del país.

En su discurso de aquel día, el Che reflejaba la tensión que se vivía en aquellos momentos. Al referirse a todos los esfuerzos realizados para terminar aquella instalación, agregaba:

*Y como si todo esto fuera poco, se hace, además, de cara al yanqui, en uno de los tantos lugares de la costa que mira al “Norte revuelto y brutal que nos desprecia”, esperando a pie firme el ataque que preparan desde todo su territorio y desde muchos de los territorios vecinos. Por eso es una obra de fe y de esperanza; está hecha casi clavo a clavo, varilla a varilla, saco de cemento a saco de cemento, de las ansias del pueblo por liberarse, y está puesta en ella la fe y el trabajo creador del pueblo. Por eso es una nueva fortaleza de la Revolución, es un nuevo núcleo fuerte alrededor del cual la clase trabajadora debe nuclearse y cuya estructura debe defender contra toda clase de amenazas y de peligros, ya sea las amenazas externas que vengan del aire o del mar, ya sea de bombas o disparos de cañones, o de la división interna, o del ausentismo, o de todos los enemigos que amenazan desde adentro nuestra joven Revolución.*

La lucha por el desarrollo de la conciencia como elemento fundamental para la construcción del nuevo proyecto revolucionario, se hacía presente con insistencia en las palabras del Che. Atentarían también contra la Revolución los que llegaban tarde al trabajo, justificando su ausencia por cualquier motivo sin importancia, o los que se pusieran a discutir problemas menores en horario laboral, desatendiendo el trabajo, o los que sembraran la división en los trabajadores con intrigas y rumores contrarrevolucionarios.

Se trataba de una lucha contra todos los males del pasado, contra todo lo que frenara el progreso del presente y del futuro. Pero para derrotar el pasado había que trabajar conscientemente, dar de sí todo lo posible y hasta un poco más, como correspondía a verdaderos revolucionarios y como cada jefe con su ejemplo fuera capaz de demostrar cada día.

En la primera semana de noviembre de 1961, el Che se reunía con los directores de empresas industriales y sus dirigentes sindicales nacionales. En aquella fecha se anunciaba cuáles serían las tareas fundamentales a desarrollar para el control del plan de la economía de 1962: la disminución de los costos de producción, el aumento de la productividad del trabajo, el perfeccionamiento del equipo administrativo, el aumento de la conciencia revolucionaria del movimiento obrero y la superación técnica de los trabajadores con los núcleos de las Organizaciones Revolucionarias Integradas en



cada centro laboral como motor de esa actividad. Comenzaba así otra nueva tarea para el Che; la de luchar por la coordinación más estrecha entre la administración de las unidades de producción, las secciones sindicales y los núcleos revolucionarios que se habían convertido en el embrión del futuro Partido Unido de la Revolución Socialista de Cuba.

A partir de entonces era necesario garantizar la más efectiva gestión de las empresas del país con la más amplia participación de los trabajadores. El Che alertaba que cuando se fuera a organizar una asamblea de producción, esta no se podía convertir en un mitin de agitación, sino en una verdadera discusión donde los trabajadores pudieran expresar sus criterios acerca de lo que se debía producir y cómo producirlo, teniendo en cuenta los intereses nacionales. Tampoco las asambleas debían aprovecharse para hacer, por falta de perspectivas, demandas económicas imposibles de satisfacer, dadas las condiciones existentes.

Por otra parte, señaló la necesidad de revisar, en el proceso de discusión de las metas de producción, los convenios colectivos de trabajo, que, plagados de economicismo, no reflejaban las relaciones de los trabajadores en los centros laborales. Hablaba claro; su honestidad no le permitía hacer promesas que no se fueran a cumplir, pero tampoco dejaba de resaltar los logros de la Revolución que significaban un verdadero estímulo para el pueblo. Fue así que anunció algo de trascendental importancia histórica para Cuba, como parte de los avances extraordinarios que se iban alcanzando: la desaparición del desempleo en Cuba para finales del año 1962. Fue también el momento en que dio lectura al primer proyecto de Emulación Socialista, a poner en práctica tan pronto entrara en vigor el plan de desarrollo económico para el año siguiente. A tal efecto se creó una comisión integrada por representantes del Ministerio de Industrias, del Ministerio del Trabajo y la Central de Trabajadores de Cuba para elaborar el proyecto definitivo.

### **ESTUDIANTE DE RUSO O APRENDIZ DE HEBREO**

El 7 de noviembre de 1961, el Che despidió a un numeroso grupo de becarios que viajarían a distintos países socialistas a realizar sus estudios. Con ese grupo se iniciaba el envío masivo de estudiantes cubanos a esos países y se empezaban a cumplir los convenios firmados por el Che meses antes durante su recorrido por los países socialistas de Europa. En su mayoría eran jóvenes cuidadosamente seleccionados, preparados para comenzar una etapa preparatoria y luego iniciar los estudios universitarios en distintas carreras. También lo integraban algunos miembros del Ejército Rebelde que habían manifestado su interés y disposición por superarse. Se sumaban a ellos algunos funcionarios y directores de empresas del Ministerio de Industrias, que igualmente habían mostrado su interés por el estudio.

Entre estos últimos se encontraba Carlos Leyva, director de empresa, quien había sido combatiente de la clandestinidad y se destacaba por poseer un



carácter muy bromista. Sobre este quedó para el recuerdo un hecho simpático y no menos atrevido. Días antes de la despedida, en una reunión del Consejo de Dirección, el Che estaba muy preocupado por las dificultades idiomáticas que presentarían los futuros estudiantes en la Unión Soviética; advirtió a los directores seleccionados sobre el particular y les insistió en la voluntad y el esfuerzo que debían demostrar para vencer las dificultades del idioma ruso. Inmediatamente, nuestro bromista director pidió la palabra y afirmó que él pensaba no tener mayores dificultades con el idioma ruso, porque sabía hablar un poco el hebreo, y como en la Unión Soviética había muchos judíos, estaba seguro que podría comunicarse con ellos sin mayores dificultades.

El Che quedó totalmente sorprendido y de inmediato le preguntó a Carlos dónde él había aprendido a hablar hebreo. Carlos, sin inmutarse, le contestó que lo había aprendido en Holguín, su ciudad natal, y para más detalles agregó que se lo había enseñado un judío dueño de una talabartería en la plaza del mercado de la referida ciudad; reforzaba lo afirmado diciendo que el tal judío era tío de Enrique Oltuski, quien se encontraba presente en el Consejo de Dirección. Oltuski se quedó boquiabierto, aunque lo del tío era cierto y también que era dueño de la referida curtidora de cueros en Holguín. El Che dirigió una mirada entre esquiva y dudosa al director de empresa y dejó a un lado el problema de los idiomas.

Yo, también oriundo de Holguín, amigo de muchos años del “aprendiz de hebreo” y su compañero de la clandestinidad, no supe cómo reaccionar y opté por esperar a que terminara la reunión del Consejo para interrogar a mi coterráneo acerca de lo allí expresado por él. En un receso del Consejo, esperé a la salida y llamé a Carlos a mi oficina, sometiéndolo a un “fraternal” interrogatorio sobre el tema. Para mi sorpresa, su respuesta fue rápida: «Yo no sé por qué te preocupas tanto por todo esto, cuando tú sabes perfectamente que el Che no sabe hablar hebreo y nunca va a saber que lo que yo dije no es cierto, pero además yo lo que pretendía era quitarle al Che su gran preocupación por nuestras dificultades futuras con el idioma ruso.»

Finalmente, el Che abordó otras dificultades que afrontarían los compañeros que se marchaban:

*...la primera de ellas ya debe estar presente en el ánimo de ustedes, y es la nostalgia que se agudizará con los días, y la diferencia de climas, comidas y la lejanía familiar.*

Sin embargo, señaló, esta es una despedida con alegría porque se trata de cumplir con la Revolución. Hizo mención al grupo como el más numeroso, y que debía empezar a sentirse también más responsable, dejando atrás la natural alegría propia de la juventud, para comenzar a enfrentar





las tareas que les encomendaba la Revolución, puesto que entonces eran sus representantes.

Explicó luego la posición que ocupaba la Revolución Cubana en el mundo entero, que tenía los ojos puestos en nuestro pueblo; la ayuda que los países socialistas nos brindaban en aquellos momentos, apoyando nuestra posición frente al ataque imperialista y brindando la ayuda que entonces disfrutaban los estudiantes, esto nos comprometía más en nuestra conducta y nos haría más responsables. Exhortó nuevamente a los jóvenes a mantenerse firmes en la dedicación al estudio desde el inicio del viaje, en el cual empezarían el aprendizaje del idioma de cada país, sin desmayar ante los obstáculos que se les presentaran.

Igualmente aconsejó no perder la tranquilidad ante noticias de cualquier ataque imperialista, porque en Cuba quedaba un pueblo en guardia defendiendo la patria. Su trinchera estaría allí donde la Revolución los enviaba, como representantes de Cuba. Y concluyó expresando:

*Con ustedes van nuestras esperanzas, un poco de la nueva Cuba. Deben mantener en esos países la fama de esta tierra, como ejemplo de lo que puede ser un pueblo que entra en la Revolución Socialista.*

La educación masiva, la formación técnica y profesional tanto en Cuba como en el extranjero, constituían una preocupación fundamental para el Che y por ello dedicaba buena parte de su tiempo como Ministro a seguir cuidadosamente los planes y programas de formación del personal en toda la industria. Un aspecto esencial de estos programas lo constituía el vasto plan de alfabetización desplegado en todo el país, ya que existían cientos de miles de personas de todas las edades que no sabían leer ni escribir, y a más del problema sociocultural y político que esto representaba, también implicaba una barrera para la incorporación de una gran parte de esos ciudadanos a los planes de desarrollo económico del país.

Siete días después de la despedida a los becarios al extranjero, se adentraba en el análisis de la Campaña de Alfabetización. Opinaba que la Revolución nos había despertado, obligándonos a tomar las armas en un momento dado para buscar la libertad con nuestras propias manos y por caminos nuevos. De esta forma, el mismo proceso revolucionario nos fue enseñando que dormía en el pueblo una enorme fuerza que se desperdiciaba día a día y que se adormecían capacidades que no se ponían al servicio de la sociedad, y que ni siquiera podían desarrollarse. Esas potencialidades permanecían como diamante en bruto en gran parte de la población.

La Revolución también nos había enseñado que se podían quemar etapas, que el tiempo se podía alargar o acortar según el entusiasmo y el empeño que pusiera cada uno en la lucha por alcanzar determinado objetivo. En tal sentido destacaba el caso de compañeros que, conscientes de



su deber revolucionario y de su fuerza, habían dejado de ser analfabetos ese año, adquiriendo el primer nivel necesario para elevar su cultura en el futuro. Por otra parte, criticaba el atraso relativo que mantenía el programa de alfabetización en la industria. Exigía una mayor organización en la tarea para continuar la primera etapa que se había comenzado. En un reto a los responsables del programa les planteaba:

*No podemos de ninguna manera declararnos satisfechos, tenemos que luchar seriamente y con muchos riesgos de ser derrotados para llegar al término de este año declarando “Territorio Libre de Analfabetismo” a todas las empresas del Ministerio de Industrias.*

Cuando el Che se refería a los riesgos de ser derrotados no sólo consideraba el atraso que se había producido hasta aquella fecha en el sector industrial, tenía muy en cuenta los casos de industrias muy difíciles, algunas situadas en lugares inaccesibles como las minas, cuyos obreros procedían de la masa campesina y nunca habían tenido la posibilidad de asistir a una escuela. Igual les sucedía a los obreros agrícolas de la industria azucarera, donde la alfabetización se hacía muy difícil y donde, según el Che, no se había puesto todo el empeño necesario. Planteaba, por otro lado, que las metas del programa de alfabetización se habían tomado un poco burocráticamente seguidas por fórmulas de asambleas, pero sin llegar al fondo de la cuestión, y para ser más enfático señalaba:

*Porque no se trata de reunirse para hablar, ni de encontrar que quien habla, habla bien, habla bonito o dice cosas lindas; se trata de averiguar qué es lo que dice el que habla y cuando se toma un acuerdo se trata de averiguar qué acuerdo se toma y qué significado tiene haberlo tomado.*

El Che fue un abanderado de la calidad y el rigor en el proceso de alfabetización en Cuba. Insistía en que el proceso de alfabetización no debía tomarse como un problema deportivo, no se trataba de alfabetizar el 100 % de la gente para cumplir con una meta o para proclamar que teníamos el récord mundial de alfabetización. De lo que se trataba era que el pueblo se alfabetizara como base primera para adquirir nuevos conocimientos. Con saber leer y escribir no se ganaría nada, pero para avanzar en cualquier estudio era imprescindible saber leer y escribir. Y agregaba:

*Leer y escribir es andar. Entonces nosotros estamos ahora en el proceso de saber andar y a todos nos tenemos que exigir más. Nosotros estamos en el empeño porque la gente se alfabetice en todos los niveles y lo haga primero. Ligar el estudio al trabajo y el trabajo al deber, de tal manera que sea algo consustancial al nuevo régimen revolucionario el estudiar y el aprender todos los días algo nuevo.*



Para demostrar lo apremiante que se hacía la formación de los recursos humanos para el país, el Che anunciaba que para el año 1962 se necesitaban 40 000 obreros con cierta calificación técnica y 4 000 obreros especialistas montadores en las fábricas, y no contábamos con ellos. Tenían que salir de los desocupados, o los desocupados tenían que ocupar el lugar de quienes ya tenían cierta base tecnológica y estos últimos pasar cursos de calificación para poder alcanzar la nueva etapa. Se convertía en una gran preocupación el hecho de tener que sacar trabajadores con cierta preparación de algunas fábricas, si no habíamos preparado a quienes vendrían detrás para sustituirlos, y se reiteraba que lo menos que se podía exigir de una persona para darle un cargo de obrero o técnico, es que supiera leer y escribir. Luego se le exigiría más en la medida en que las tecnologías industriales fueran más complejas.

El Che iba más lejos al afirmar que el mismo proceso de planificación que recién había empezado en el país, se vería entorpecido si no contábamos con personal altamente calificado para llevarlo a cabo; y volviendo sobre el concepto de quemar etapas, comparaba todo lo que se podía aprender en un año de alfabetización, para deducir lo que sería posible alcanzar en el país en 10 años, si continuábamos todos los días con el mismo entusiasmo para estudiar. Si lo hacemos con verdadera voluntad y visión de futuro, decía:

*Quizás no tengamos un día especial para celebrarlo pero tendremos quinientos en el futuro, para poder celebrarlo todos los días viviendo mejor, triunfando sobre el enemigo imperialista y dándole a nuestros hijos todo lo que se merecen y siendo cabeza de América en esta tarea de dar felicidad a todos nuestros semejantes.*

Todos los esfuerzos que el Ministro de Industrias venía desplegando por el desarrollo industrial de Cuba, empezaban a dar sus frutos a finales de 1961. Algunas de las viejas fábricas abandonadas que se habían incorporado al Ministerio desde sus inicios, habían recuperado su producción y presentaban expectativas prometedoras. Una de ellas era Cubana de Acero, aquella fábrica paralizada y llena de herrumbre que fuera mencionada al principio de este libro, se había transformado en un centro productivo de gran importancia para la economía del país.

Con tal motivo, el Ministro decidió estimular a sus trabajadores con una comida campestre a la cual invitó a todo el ejecutivo de la Central de Trabajadores de Cuba y a los delegados extranjeros que habían asistido al Congreso de la CTC. Recordó aquel día que un año atrás el Comandante Fidel Castro planteó que la tarea de la clase obrera no era luchar por migajas, sino tomar el poder. Ahora se demostraba que la clase obrera estaba en el poder y en la vanguardia de la Revolución, dirigiendo con sus actos y su ideología todo el desarrollo de la nueva sociedad. Reconocía que durante



todo el proceso de nacionalización de las industrias sobrevivían, en muchos dirigentes de la Revolución e integrantes de la clase obrera, restos de la ideología del pasado:

*A veces no supimos dirigir las industrias con esta nueva modalidad socialista, con la plena participación del pueblo, y hubo muchos sectores obreros que vieron en nosotros no a los compañeros puestos por la Revolución en un cargo de dirección, sino a una imagen del antiguo patrón, contra el que luchar, al cual había que arrebatarle nuevas conquistas obreras y al cual había que mantenerlo a raya desde posiciones de clase. Se ha visto en el transcurso de este congreso que todo aquel espíritu ha desaparecido. La dirección de la fábrica, respetando el principio de la dirección colectiva y la responsabilidad única, se hace, sin embargo, cada vez más colegiada y cada vez con mayor participación de la clase obrera.*

A finales de 1961, el Che contaba con elementos suficientes como para hacer un recuento profundo y objetivo sobre los avances logrados en las relaciones entre la administración de las empresas del Estado y los sindicatos. Habían transcurrido casi tres años de agudos análisis y no pocas discusiones entre las autoridades del Gobierno y la dirigencia sindical a lo largo de todo el país, por lo que aprovecharía el acto de clausura del XI Congreso Nacional Obrero para hacer el balance de esa primera etapa revolucionaria.

Lo primero a significar era que hasta esos momentos todo el esfuerzo se había concentrado en llevar una lucha angustiada por mantener las fábricas funcionando. Muchas de ellas se paralizaron por falta de materias primas como resultado del bloqueo económico, pero en otras se debía a serios problemas organizativos en el control de todos los inventarios existentes en el país. Se dio el caso de paralizaciones en algunas industrias por desconocimiento de que las materias primas o las piezas de repuesto para su funcionamiento, se encontraban en otras fábricas dentro del país. Esto era lógico que sucediera, ya que todas esas industrias pertenecían a capitalistas privados que no le veían razón a intercambiar información acerca de los inventarios que poseían en sus almacenes. Ese ordenamiento informativo tuvo que realizarlo el Ministerio de Industrias casi paralelamente con todo el proceso organizativo a nivel de sus oficinas centrales y con una gran penuria de personal calificado para realizar esa compleja tarea.

Sucedía también que las pocas materias primas y otros materiales que arribaban al país se dirigían, en los primeros tiempos, a las industrias que los habían adquirido, dándose el caso entonces que algunas tuvieran lo suficiente y otras carecieran de todo. Este gran problema, surgido en las industrias recién nacionalizadas, convenció al Che que la tarea más importante era la de la *organización*. Y aclaraba:



*Enseguida notamos que la organización era uno de los puntos clave. Comprendimos que podíamos suplir muchas de las deficiencias en cuanto a conocimientos técnicos, en cuanto a falta de materias primas, en cuanto a falta de piezas de repuesto, si contábamos con la organización. Y poco a poco fuimos organizando. No acabaremos este año. Esto es una tarea larga que seguirá durante años, y donde poco a poco iremos perfeccionando todos nuestros sistemas organizativos, hasta convertir el Ministerio de Industrias y todos los ministerios productivos, en aparatos bien aceitados, en aparatos que se muevan todos al unísono, marchando hacia adelante para el bienestar de Cuba.*

Sin embargo, manifestaba que en esa lucha hubo momentos en que daba la impresión de que la clase obrera no entendía bien el papel que tenía que desempeñar:

*Varias veces lo hemos repetido. No fue sino hasta hace pocos meses que se rompió un límite invisible, no exactamente colocado en ningún lugar, pero que existía entre la administración revolucionaria y los obreros en general. Solamente hace muy pocos meses hemos empezado a romper, por ambas partes, ese límite, y hemos empezado a fundirnos en una sola masa; hemos empezado a comprender la gran importancia que tiene el papel que juega la clase obrera, no solamente como fuerza de trabajo, sino como impulsora y organizadora de todas las tareas fabriles. Y, además, se ha comprendido que es necesario no confundir la tarea organizadora, y fiscalizadora de la clase obrera, con una tarea de decisión final que debe responder a una persona que es quien tiene la responsabilidad de esa decisión.*

Se llegaba así a un momento en que se empezaban a armonizar las tareas y surgía un nuevo elemento integrador y de dirección que vendría a desempeñar un papel esencial como motor político en cada centro de trabajo; los núcleos de revolucionarios activos dentro del nuevo aparato de las Organizaciones Revolucionarias Integradas (ORI), que constituirían más tarde el Partido Unido de la Revolución Socialista de Cuba (PURSC).

Las ORI, en la primera etapa, el PURSC en el futuro, exhibirían cada día su mayor importancia en la medida en que fuera creciendo su prestigio. No era una meta soñadora, porque esas organizaciones estarían compuestas por los trabajadores de vanguardia, por los hombres y mujeres conscientes que habían empezado a comprender que el trabajo, además de una necesidad humana, se convertía, en las nuevas condiciones, en un deber social de cada ciudadano. Esa era la función que las ORI desarrollarían en las fábricas, en las empresas, en cada unidad de producción: dirigir, activar, organizar la emulación y esclarecer a la clase obrera. Los núcleos de las ORI eran también un paso necesario para alcanzar una nueva etapa de madurez



de la Revolución. Ellos estaban llamados a ser una fuerza dirigente e impulsora en las fábricas, los encargados de llevar a la clase obrera las orientaciones revolucionarias; y junto a ellos estaría el gran organismo representativo de las masas, el organismo representativo de todos los obreros en cada centro de trabajo, que era precisamente el sindicato.

El Che precisaba aún más la composición del sindicato y sus funciones específicas en aquella etapa de la Revolución. En el caso del sindicato no se trataba de obreros escogidos como los seleccionados para las ORI ni de los seleccionados para los Comités Técnicos Asesores. El sindicato como representante de todos los obreros, tendría la doble función de representarlos para cualquier discusión de tipo sindical y, al mismo tiempo, desarrollar otras importantes tareas dentro de los deberes de los obreros con la sociedad; entre ellos, el primero de todos, el cumplimiento ante el trabajo.

Simultáneamente señalaba otras dos tareas esenciales: desarrollar la técnica y la productividad en el trabajo. Estas dos actividades implicaban una compleja tarea de organización, de trabajo y de estudio, pero además había que desarrollarlas con cierta celeridad, porque se estaba asistiendo a una situación completamente distinta a la de los tres años anteriores. Hasta ese momento, la gran batalla librada por la Revolución era el desempleo generalizado a lo largo y ancho del país. Para ir resolviendo ese gran problema social había sido necesario instalar fábricas en lugares y zonas donde el desempleo era excesivo, utilizando en ocasiones tecnologías de baja productividad y gran empleo de mano de obra.

El Che pronosticaba que para el año 1962 o, a más tardar, en 1963, nos enfrentaríamos a una nueva etapa: la del desarrollo técnico acelerado y la de la búsqueda de las más modernas tecnologías de producción. Para entonces, los criterios de ubicación de las nuevas fábricas serían muy distintos, y habría que darles mayor importancia a los conceptos de especialización de los núcleos industriales por regiones y a las tecnologías con menos demanda de mano de obra.

A la doble tarea de desarrollar la técnica y la productividad se sumaba otra labor no menos importante y compleja: desarrollar a la clase obrera para que estuviera en condiciones de operar la técnica nueva en las distintas fábricas. En los años anteriores, muchos obreros fueron promovidos a distintos cargos de dirección o a cargos técnicos sobre la base de su militancia política anterior, su postura frente al imperialismo y su insobornable decisión de luchar por el bienestar de la clase obrera. Acerca de las nuevas condiciones el Che planteaba:

*...nos vemos que cuando la técnica avanza, cuando se hace más complicada la tarea de dirección, no basta solamente ser un cuadro político claro, el ser un recto luchador antimperialista y un insobornable luchador por la clase obrera. Hay que tener, además, conocimientos. Y por eso, en muchas ocasiones los compañeros obreros han fracasado en la dirección de las fabri-*



*cas; y otras veces, porque se elevan a la dirección de la fábrica, conservando su antigua mentalidad de dirigentes sindicales, de jefes políticos de la masa que van a dirigir. ¡Y un administrador no es un jefe político de la masa que va a dirigir! Tiene que tener cualidades políticas, pero tiene que tener, fundamentalmente, cualidades de administración.*

Justo en los días que el Che pronunciaba estas palabras se terminaba un curso en la Escuela de Administradores del Ministerio de Industrias. Fueron 400 los administradores graduados después de recibir conocimientos en materias administrativas, técnicas y culturales. El Che explicaba que el 25 % de los alumnos de este curso no pudieron graduarse por distintas razones, al enfrentarse a una dura prueba que les exigió la Revolución. La Escuela de Administradores, la primera creada en el país, había sido fruto de la iniciativa del Che, y resultado del prestigio ganado después de su primer año de funcionamiento, dos nuevos ministerios se sumaron al proyecto para enviar sus cuadros obreros a recibir su formación en esa Escuela: el Ministerio del Transporte y el Ministerio de Comercio Exterior.

Para el siguiente curso de esta Escuela, el Che demandó de los núcleos revolucionarios y de los sindicatos, que los nuevos ingresos de obreros tenían que cumplir rigurosamente con dos condiciones a diferencia del curso anterior: la claridad política y la capacidad administrativa o de dirección que fuera posible prever. Pero, además, el Che seguía consecuentemente su concepción acerca de la superación permanente, por tal razón establecía una nueva meta para los administradores que se habían destacado en su trabajo de dirección. Para el año 1962 exigiría que todos esos administradores tendrían que rendir un examen acreditativo de que contaban con el sexto grado de escolaridad como mínimo. Y aclaraba:

*Aquellos compañeros que no tengan esa escolaridad, deberán pasar nuevamente por la Escuela y llegar a superar el sexto grado. Y así iremos exigiendo cada vez más... es nuestro deber, y es el deber de todos, superarse cada día más, y superarse aceleradamente.*

Sobre la posibilidad de acelerar el proceso de formación en el país, no aceptaba seguir los cánones tradicionales. Además de que las propias necesidades de la Revolución no lo permitían, la realidad estaba demostrando que se podían saltar etapas. Un ejemplo de que eso era posible fue el caso de una escuela militar en La Habana que el Che citaba con frecuencia cuando se hablaba de educación acelerada. En esa escuela, el 20 % de sus alumnos, que habían entrado analfabetos, fueron capaces de vencer el quinto grado en un año. Aquello, según el Che, demostraba la gran capacidad de superación existente en el pueblo, de avanzar a saltos, de no pensar que se necesitaba un año para cada grado de escolaridad. Y expresaba jocosamente: «¡Si fuera así, entonces un compañero con cuarenta años... saca la cuenta





que para ser ingeniero... se muere antes!» No obstante, cuando insistía en que todo el mundo debía estudiar, también era consciente de que no todas las personas podían alcanzar un título de ingeniero o de cualquier otra especialidad.

Recuerdo una reunión a principios de 1962 en el Ministerio de Industrias entre el ministro de Educación de aquella época, Armando Hart, y el Che, donde se discutió este tema con particular profundidad. La estrecha colaboración de trabajo entre esos dos ministerios propiciaba discutir problemas de fundamental importancia estratégica en el campo educacional y sus incidencias en el futuro económico-social del país. En esa ocasión, el Che insistía en que los programas educacionales debían elaborarse muy en correspondencia con las necesidades presentes y futuras del país, y no sólo a escala nacional, sino acorde con los requerimientos de cada región. Alertaba acerca del peligro de “intelectualizar” al pueblo, dando todas las oportunidades para todo el que quisiera, optara por una carrera universitaria sin tener una verdadera vocación para ella, o que no respondiera a una real necesidad de tipo social.

Como caso extremo ponía el ejemplo del plomero y el carpintero, siempre necesarios en todas las construcciones y múltiples tareas domésticas, y que a la larga desaparecerían si no se diseñaba una estrategia de formación que garantizara todas las profesiones necesarias a la sociedad. Además, planteaba la necesidad de “dignificar” algunos oficios o profesiones considerados preteridos en el país, como consecuencia de los bajos salarios que se pagaban. Esto estaba muy ligado a las discusiones que el Che venía sosteniendo con los sindicatos acerca de las estructuras salariales y los viejos convenios de trabajo que en su momento llegarían a frenar el desarrollo, si no se realizaban los cambios necesarios oportunamente. Estos cambios tendrían que ser explicados a los trabajadores de tal forma que cada uno de ellos los comprendiera a plenitud. Pero al sumar el cúmulo de tareas que iban surgiendo al calor de las transformaciones revolucionarias, era evidente la necesidad de encontrar fórmulas organizativas para hacerlas llegar a la clase obrera de manera efectiva y recibir de los trabajadores todas sus observaciones para enriquecerlas, ajustarlas o modificarlas.

En la búsqueda de ese vehículo de comunicación trabajaba intensamente el Ministerio del Trabajo que, con el comandante Augusto Martínez Sanchez al frente, unía esfuerzos con el Che en el campo de la organización del trabajo. Fue así que justo a fines de 1961 se crearon las asambleas de producción mediante un Proyecto de Reglamento elaborado por el Ministerio del Trabajo. Sobre el particular señalaba el Che:

*Es decir, ya las asambleas de producción serán una parte de la vida de las fábricas, y serán el arma que tenga toda la clase obrera para la fiscalización del trabajo de su administración, para la discusión de los planes, para el control del plan, para el establecimiento de nuevas normas técnicas,*



*organizativas de todo tipo, para toda clase de discusiones colectivas o todo el núcleo de la fábrica, o todos los trabajadores de la fábrica, o todos los trabajadores de un departamento, según la importancia de cada unidad de producción.*

Según el proyecto de las asambleas de producción, estas estaban llamadas a convertirse en verdaderas escuelas transformadoras de la mentalidad de la clase obrera en su propio beneficio, preparándola para las tareas futuras. Entre las tareas que el Che orientaba como prioritarias estaba la de la educación, pues una de sus grandes preocupaciones era que después de terminada la Campaña de Alfabetización no se fuera a continuar sistemáticamente la tarea de superación de cada trabajador:

*Pero cualquiera sabe que un analfabeto al que se alfabetice, si se lo deja librado a sus propias fuerzas, al año siguiente será ya nuevamente analfabeto. Por lo tanto hay que hacer cursos de seguimiento con todos los analfabetos. Pero eso no es nada más que una parte del trabajo. Hemos hablado de toda una gran tarea, una gran tarea de tecnificación, una gran tarea de automatización, incluso, en el futuro. En todo eso se necesita gente, gente calificada, y la gente tiene que salir del seno de la clase obrera, y debe salir rápidamente.*

Sobre estas asambleas, el Che cambiaría algunos criterios años después. Pero en aquellos momentos desempeñaban un papel movilizador importante en el país. Estaba observando otro fenómeno que ya en el mismo año 1961 se estaba produciendo y era el hecho de que la oferta de becas por parte de los países socialistas, que al principio se consideró como una cifra muy pequeña, costaba mucho trabajo cubrirla por la falta de estudiantes con el nivel docente requerido.

Para 1962, el Ministerio de Educación ofrecía 20 000 becas dentro del país y el gran problema era ocuparlas, al no contarse con suficientes alumnos que sobrepasaran la enseñanza secundaria. No se trataba de elevar la calificación por simple buena fe o voluntad del Estado revolucionario, sino de la inminente necesidad de personal calificado para las más diversas especialidades de cara a la industrialización del país, que ya era una realidad inmediata. Se empezaba a superar la etapa fundamental de producción de piezas de repuesto para que la industria no se paralizara, y se pasaba a una nueva fase en que se presentaba la posibilidad de producir máquinas completas en el país.

Hay que recordar que mediante el avance de la organización en el sector industrial se habían descubierto importantes capacidades ociosas, y ello ofrecía nuevas posibilidades de empleo de fuerza de trabajo calificada.

El desconocimiento inicial acerca de las capacidades instaladas de propiedad capitalista hizo que se cometieran no pocos errores. El Che con



frecuencia sacaba a relucir lo sucedido con las prensas para producir ollas de presión. En cierto momento se tomó la decisión de comprar prensas para producir 100 000 ollas anuales y luego se descubrió que existía una fábrica privada que poseía máquinas semiautomáticas con una capacidad para producir hasta 300 000 ollas de presión al año. Por suerte, la demanda de esos artículos era muy superior a las capacidades totales con que se contaba.

El Che comparaba ese hecho con lo acaecido en los primeros meses de la guerra en las montañas:

*El conocimiento de toda esa capacidad nos ha permitido avanzar, pero además nos ha dado la demostración de lo que podemos hacer, porque este juego, es igual que el juego de la guerra. Cuando nosotros llegamos al monte la primera vez, el ruido de un avión y una bomba caída a no sé cuántos kilómetros, provocaba marchas de días, cuatro tiros de fusil, cuatro soldados por aquí o por allá, nos colocaban en una situación, y no sabíamos qué pasaba, si venía el cerco o si no venía. Fuimos aprendiendo poco a poco, a pelear, y los últimos días de la guerra, en muchos lugares, en muchos frentes de Cuba, se tomaron incluso tanques con fusiles, y se hizo retroceder a tanques con fusiles y se liquidó la guerra.*

Con la alusión a las dificultades de la guerra sólo pretendía inculcar en los trabajadores el sentido de audacia y responsabilidad en el trabajo. Quería demostrar que en medio de las carencias y dificultades de la producción, el obrero les va perdiendo miedo a esas dificultades. Una máquina no era más que un conjunto de piezas que con tenacidad y espíritu investigativo había que aprender a armarla y desarmarla, y luego a fabricar las piezas que fueran necesarias hasta dominar los procesos tecnológicos que permitieran producir muchas cosas que antes, por facilismo, se importaban. Salvo el caso de algunas industrias de procesos tecnológicos complejos, la mayoría de las fábricas en Cuba carecían de piezas que podían ser fabricadas en el país con las capacidades mecánicas existentes. Luego vendría el desarrollo de una industria mecánica superior que daría respuesta a la mayor parte de las necesidades de la industria y demás sectores de la economía, como la agricultura y otros.

Volviendo sobre la Escuela de Administradores del Ministerio de Industrias, el 21 de diciembre de 1961, el Che asistía a otra graduación de esa escuela. Llevaba la idea de comenzar su discurso con una autocrítica por parte de la alta dirección del Ministerio, pero después de escuchar el discurso de apertura por parte de uno de los graduados, advirtió que su autocrítica no debía ser tan dura. El alumno había hecho un análisis tan completo de la situación de la Escuela que, al decir del Che, no le dejaba mucho que decir sobre el particular. Reconocía que se habían cometido errores en la conducción de la Escuela por parte del Ministerio, pero la alta dirección del orga-



nismo no se había percatado que cuando la gente se enfrenta a determinadas dificultades es capaz de buscarles solución a los problemas, aun cuando la alta dirección no les haya prestado la atención oportuna que se requiere. Tampoco se había percatado del progreso que pueden alcanzar ciertas personas sobre la base de sus propias potencialidades: su interés por el estudio, su voluntad, su desarrollo político, su inteligencia y hasta sus cualidades innatas para dirigir.

Obviamente, no todos los compañeros graduados habían obtenido iguales resultados. Según la oficina de capacitación del Ministerio y los profesores de la Escuela había algunos con resultados brillantes, y sobre todo que habían demostrado cualidades organizativas y de dirección por encima de la media general del curso. Lógicamente, estos graduados irían a ocupar los cargos más importantes de dirección en los sectores donde fueran asignados.

Ese mismo día, el Che anunció que un grupo de 50 de los graduados pasarían a reforzar el equipo de dirección del sector agrario. Y lo decía con gran satisfacción, porque con ello se confirmaba el espíritu de solidaridad existente entre el Ministerio de Industrias y el Instituto Nacional de Reforma Agraria, no obstante los distintos puntos de vista que, sobre los aspectos conceptuales de la dirección, venían sosteniendo tanto el Che como Carlos Rafael Rodríguez, quien se encontraba al frente de este último organismo.

Precisamente, sobre el apoyo a la agricultura con aquel refuerzo en cuadros de dirección, el Che haría un conjunto de recomendaciones a los graduados que pasaban a ese sector. Tendrían que ir con el espíritu de aprender cosas nuevas, a comulgar con el pueblo campesino y a recibir de él toda su experiencia. No podía pensarse que iban a enseñar sino a aprender, no iban a regar ciencia o a demostrar la superioridad de la industria sobre la agricultura. De lo que se trataba era de aprovechar al máximo los conocimientos adquiridos en la Escuela, para aprender y ayudar al desarrollo agrícola del país en cada uno de los cargos donde fueran designados. Resaltaba que en la agricultura se estaban llevando a cabo experiencias de enorme importancia y originalidad dentro del proyecto socialista cubano, y el deber de todos los cuadros de dirección era ayudar a desarrollar aquellas iniciativas y aprender de ellas con toda humildad y espíritu de cooperación.

Alertaba tanto a los graduados que pasaban a la agricultura como a quienes ocuparían cargos en la industria, sobre otro tema de vital importancia como concepto de dirección: el adecuado balance entre la teoría y la práctica en el trabajo de dirección. Opinaba que, en los primeros tiempos, la Revolución había contado entre sus fallas la de haber hecho más énfasis en la teoría que en la práctica, y si bien la teoría era fundamental para el desarrollo de una conciencia superior, esta debía marchar siempre indisolublemente unida a la práctica. La realidad casi siempre es muy diferente a lo que se lee en los libros. La realidad de Cuba, en ocasiones, difiere



de la de otros países, y a veces muchos libros han sido escritos para otros medios o como sistema general de conocimientos, lo que debe ser adaptado cuidadosamente en cada lugar específico.

Cuando el Che señalaba las peculiaridades de Cuba no se refería solamente a sus características históricas ni a las condiciones sociopolíticas anteriores del país. Destacaba de las características de la Revolución Cubana aquellas que eran el resultado de nuestros propios errores iniciales. Dentro de esas debilidades señalaba el de no haber contado desde sus inicios con un Partido debidamente organizado como fuerza dirigente de la sociedad. Por eso orientaba a los nuevos administradores acerca de las relaciones de trabajo que debían establecer con las ORI, que se conformaban en aquellos momentos como el futuro Partido Unido de la Revolución Socialista (PURS).

Reafirmaba, además, la importancia de la coordinación de trabajo con otras dos organizaciones principales: el Sindicato y el Comité Técnico Asesor. Sobre el sindicato señalaba que los conocimientos adquiridos en la Escuela de Administradores no podían significar que los graduados allí se consideraran por encima de la clase obrera. Por el contrario, lo aprendido debía servir para unir más a cada uno de aquellos compañeros con la clase obrera, borrando de esa forma el espíritu de clase y contribuyendo al aumento de la producción y a su tecnificación, lo cual, a la larga, sería lo que en definitiva borraría la diferencia de clases a escala nacional.





## VII. La polémica teórica

La dinámica de la Revolución Cubana seguía su curso y el año 1962 sería el del gran esfuerzo planificador. Muchos habían sido los logros alcanzados hasta esa fecha e innumerables las dificultades y las amenazas que tuvo que sortear el Gobierno Revolucionario para consolidar una buena parte de sus promesas y compromisos con el pueblo.

Al analizar la intensa labor desplegada por el Che durante el año 1962, se observa que además de multifacética por la variedad de acciones que desarrolló en distintos campos de la vida nacional e internacional, también se hace evidente el alto grado de madurez alcanzado por él en sus reflexiones teóricas y en su crítica sobre el accionar práctico de la Revolución en los primeros años transcurridos después de la toma del poder.

El tema de la planificación ocupó un lugar primordial en el trabajo del Che, no sólo en su papel como Ministro de Industrias, sino como miembro de la dirección nacional de la Revolución, encargado de atender la Junta Central de Planificación.

Sobre la planificación socialista y su contenido se venían desarrollando diversas polémicas en los distintos países socialistas y también por parte de académicos y toda clase de economistas en el mundo capitalista; entre ellos, algunos que asumían el análisis del tema desde posiciones marxistas.

Entre estos últimos se encontraba el francés Charles Bettelheim, quien como es conocido, fue uno de los más connotados opositores al Che desde el punto de vista teórico en el campo del pensamiento económico. Bettelheim defendía conscientemente el modelo de dirección económica implantado en esa época en la Unión Soviética y, con ligeras diferencias de matices, en los demás países socialistas. Ese modelo daba vigencia a un conjunto de



categorías propias del sistema capitalista de producción, tales como la mercancía, el dinero, el crédito, etc., bajo el supuesto de que tales categorías cambiaban su contenido en las condiciones del sistema socialista.

Según el Che no existía ninguna demostración científica que justificara esa afirmación, todo lo contrario, al corresponder esas categorías a otro sistema radicalmente distinto —y contradictorio por su contenido— al sistema socialista de producción, su existencia dentro de este sólo provocaría un efecto hibridizante, actuando como cuerpos extraños dentro del nuevo sistema y creando un conjunto de contradicciones que a la larga tendrían que resolverse a favor de los mecanismos naturales propios de esas categorías en conjunción con los intereses del sistema que las vio nacer y desarrollarse históricamente. Esa forma de pensar dio pie a la primera discrepancia del Che con Bettelheim, precisamente en cuanto a la interpretación de este último de que debía existir, en condiciones del socialismo, una necesaria correlación entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción.

El Che cuestiona aquellos momentos en que las relaciones de producción no tienen que ser necesariamente fiel reflejo del desarrollo de las fuerzas productivas, para afirmar que ello puede suceder —y de hecho sucede— cuando, al surgir un nuevo tipo de sociedad, esta avanza sobre la anterior para destruir lo viejo que retarda e impide el desarrollo histórico progresivo en todas sus manifestaciones. Aquí se incluyen los cambios que se producen en tales momentos al consolidarse la nueva sociedad y verse obligada a destruir la superestructura de la sociedad anterior. Esto sucedió en Rusia cuando la Revolución de Octubre y que Lenin, basado en sus estudios sobre el sistema mundial del capitalismo, defendiera frente a Sujanov y otros teóricos que afirmaban que Rusia no había alcanzado el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas que hiciera posible el socialismo.

Lenin, como de costumbre, destruye los argumentos de sus adversarios utilizando magistralmente las armas del materialismo dialéctico e histórico. Para no perderse en disquisiciones estériles lleva la discusión a planos difíciles de rebatir por sus contrarios. Para ello toma como ejemplo el tema en debate acerca del nivel de desarrollo cultural que, según algunos, debe existir para implantar una sociedad superior, y señala:

“Si para implantar el socialismo se exige determinado ‘nivel cultural’ (ya que es diferente en cada país de Europa Oriental) ¿por qué, entonces, no podemos comenzar primero por la conquista, por vía revolucionaria, de las premisas para este determinado nivel, y luego, ya a base del poder obrero y campesino y del régimen soviético, ponemos en marcha para alcanzar a los demás países.”

En resumen, después de expandirse el capitalismo a escala mundial y desarrollarse sus relaciones de explotación, este adopta su carácter im-





perialista, entrando en choque los países dentro del sistema y dándose la posibilidad de que sus contradicciones se rompan por su eslabón más débil.

Apoyándose en Lenin, el Che analiza el caso extremo de aquellos países donde el atraso es muy grande y donde la gran tarea de las fuerzas revolucionarias es “atemperar el espíritu de la nueva época” con vistas a la supresión de la explotación del hombre por el hombre en las condiciones concretas de cada país. Frente a Bettelheim, antepone nuevos elementos, cuya trascendencia en muchos casos superan la argumentación leninista a favor de la eventualidad del fenómeno socialista, sin que exista la cacareada correlación entre el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción planteados por este.

Ya no sólo, según el Che, hay que analizar el fenómeno en términos de un sistema mundial de explotación capitalista con sus múltiples eslabones más débiles y más fuertes. Es que ahora ha surgido y se ha establecido un sistema mundial del socialismo, integrado por un tercio de la población de todo el mundo y su avance continuo tiene una influencia fundamental en el desarrollo de la conciencia a todos los niveles. Esa toma de conciencia, además, se ve fortalecida por las múltiples contradicciones que surgen en la etapa pre y postrevolucionaria, al enfrentarse los intereses en pugna en una situación de lucha de clases insalvable en cualquiera de los países donde existan esas condiciones. Tiene que existir, además, una vanguardia revolucionaria que sea el elemento dinamizador del espíritu de las masas, de tal forma que la toma de conciencia del pueblo tenga el canal adecuado por donde se realicen sus aspiraciones revolucionarias. Así fue como Cuba, en un momento determinado de su historia, declaró el carácter socialista de la Revolución, sin que ello fuera precedido por un desarrollo económico tal, que confirmara la existencia de un determinado grado de desarrollo de las fuerzas productivas, como las “exigidas” para el surgimiento del socialismo. Todo lo contrario. Cuba se caracterizaba por ser un país semicolonial, dominado por el imperialismo, sin industrias básicas, monoprodutor, y además dependiente casi en su totalidad del mercado norteamericano.

El Che introduce otro elemento cargado de subversión teórica frente a Bettelheim al afirmar que puede haber teóricos como los de la II Internacional que quieren negar el carácter socialista de Cuba, viéndolo como un proceso antidialéctico y antimarxista, pretendiendo que el país regrese al *status* anterior de neocolonia del imperialismo norteamericano. Pero el ejemplo cubano puede parecer aún más peligroso para los tímidos defensores de esas ideas retrógradas.

Analizar el caso cubano con realismo puede llevar al descubrimiento de aquellas fuerzas internas que han provocado la Revolución y han facilitado el surgimiento del socialismo. Esa conclusión sería grave para estos pensadores, porque existen muchos países en América Latina y en otros lugares del mundo donde esas fuerzas internas y otras condiciones existentes pueden hacer más factible el proceso revolucionario y, por tanto, el socialismo, que en Cuba.



El Che ofrece una última explicación que, según su juicio enfático y poco habitual en este caso, juzga como exacta:

*...de que en el gran marco del sistema mundial del capitalismo en lucha contra el socialismo, uno de sus eslabones débiles, en este caso concreto Cuba, puede romperse. Aprovechando circunstancias históricas excepcionales y bajo la acertada dirección de su vanguardia, en un momento dado toman el poder las fuerzas revolucionarias y basadas en que ya existen las suficientes condiciones objetivas en cuanto a la socialización del trabajo, queman etapas, decretan el carácter socialista de la Revolución y emprenden la construcción del socialismo... esta es la forma dinámica, dialéctica en que nosotros vemos y analizamos el problema de la necesaria correlación entre las relaciones de producción y el desarrollo de las fuerzas productivas.*

Puede aceptarse como concepto general que la naturaleza de las relaciones de producción esté determinada por el grado de desarrollo de las fuerzas productivas, pero sólo como adaptación a esa situación general en el contexto del sistema mundial o en el ámbito de países. Pero no se puede aceptar, dice el Che, esa “mecánica microscópica” en cada región o en cada situación y las relaciones jurídicas de propiedad.

Siguiendo el mismo método de análisis, Bettelheim está en contra de quienes pretenden ver en la propiedad de los medios de producción por parte del pueblo una expresión del socialismo, diciendo que esas relaciones jurídicas no son base de nada. El Che acepta que pudiera tener razón con respecto a la palabra *base*:

*...pero lo esencial es que las relaciones de producción y el desarrollo de las fuerzas productivas chocan en un momento dado, y ese choque no es mecánicamente determinado por una acumulación de fuerzas económicas, sino que es una suma cuantitativa y cualitativa, acumulación de fuerzas encontradas desde el punto de vista del desarrollo económico, desbordamiento de una clase social por otra, desde el punto de vista político e histórico.*

O sea, que si bien es el desarrollo económico el que desata desde el punto de vista histórico, ese conjunto de fuerzas encontradas también es elemento catalizador de la lucha de clases, de tal manera que el hombre, como ser social, percibe en esa lucha que la superestructura de la sociedad en que vive tiene características concretas y es expresión de esa realidad. Lo importante en este caso es no desligar el análisis económico de los hechos históricos.

Por eso, el Che afirma que la propiedad social es expresión palpable de esas relaciones, así como la mercancía es la expresión de las relaciones entre los hombres en la sociedad mercantil. Pero la historia sigue su curso y, llegado un momento, los expropiadores son expropiados y la propiedad



social reemplaza a la antigua, lo que significa que ha surgido una sociedad nueva y con ella, el advenimiento de nuevas relaciones entre los hombres. Es precisamente esto último lo determinante y que Bettelheim pasa por alto; su análisis no llega a captar que en el proceso de cambio se producen nuevas relaciones entre los hombres.

Partiendo de ese error fundamental, insiste en la necesidad de una identidad obligatoria entre el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción en momentos dados y lugares específicos, transplantando esas mismas relaciones al hecho de la expresión jurídica. Por ese camino, es lógico que Bettelheim entre en contradicción frontal con la concepción del Che acerca del desarrollo económico, la planificación socialista y el mismo sistema de dirección económica a adoptar en las nuevas condiciones de una sociedad en tránsito al socialismo.

Bettelheim considera que cuando se parte de la noción general de “propiedad estatal” para designar las diferentes formas superiores de la propiedad socialista, se tropieza con insuperables dificultades a la hora de analizar la circulación de las mercancías dentro del sector socialista, el comercio socialista, el papel de la moneda, etc., para afirmar que eso conduce a negar el carácter necesario mercantil a la hora de los cambios entre las empresas socialistas del Estado, lo que conduce, según él, a que “estas categorías se encuentran así privadas de todo contenido social real”.

Con esa argumentación, Bettelheim niega totalmente los supuestos en que se sustentaba el sistema de dirección propuesto por el Che para las condiciones concretas de Cuba —o sea, el Sistema Presupuestario de Financiamiento—, y con ello estima sólo como válido el sistema en boga en los países del campo socialista: el cálculo económico. Sin embargo, el Che considera que los defensores del cálculo económico han seguido una línea inconsecuente, ya que a partir del análisis marxista recorren una parte del camino en búsqueda de la verdad para las soluciones económicas del período de transición; pero hay un momento donde pierden el sentido de orientación y sólo reconocen como válidas las categorías fundamentales del capitalismo, para así otorgarle su vigencia en el socialismo, argumentando que de esa forma se llega a un desarrollo más acelerado y efectivo de las fuerzas productivas dentro del nuevo sistema.

Nunca han explicado correctamente —dice el Che— como se sostiene en su esencia el concepto de mercancía en el sector estatal, o cómo se hace uso “inteligente” de la ley del valor en el sector socialista con mercados con características propias diferentes a los de naturaleza propiamente capitalista.

En medio de la polémica con Bettelheim, el Che hace gala de todos los recursos éticos que posee y reconoce que el economista francés ha realizado una argumentación consecuente, aunque equivocada desde el punto de vista teórico, ya que comienza su análisis por donde debía acabar.



Ha considerado como válidas las actuales relaciones jurídicas existentes en los países socialistas, así como las categorías económicas que subsisten en cada uno de ellos:

*...constata el hecho real y cierto de que existen estas relaciones jurídicas y estas categorías mercantiles, y de allí concluye, pragmáticamente, que si existen es porque son necesarias y, partiendo de esa base, camina hacia atrás, en forma analítica, para llegar al punto donde chocan la teoría y la práctica.*

Luego Bettelheim retoma a Marx y a Lenin, hace una interpretación de ambos y sobre bases erróneas formula un proceso coherente de un extremo al otro para terminar su análisis. El Che le señala que ha olvidado que el período de transición es históricamente joven, que en el proceso de desarrollo de la economía socialista ha surgido la planificación que también está sujeta a inevitables errores de apreciación. El Che ha vivido ya parte de la historia real del socialismo, ha constatado en la práctica las fallas o los errores que pueden producirse como resultado de la audacia revolucionaria. Plantea entonces ante Bettelheim la siguiente interrogante:

*¿Por qué justificar que los golpes dados por la realidad a ciertas audacias son resultado exclusivo de la audacia y no también, en parte o en todo, de fallas técnicas de administración?*

Esta pregunta resulta crucial a la hora de analizar el pensamiento del Che, aunque en la polémica con Bettelheim aparezca como una referencia un tanto pasajera. El tema de las técnicas de administración estaba entre sus primeras preocupaciones a la hora de analizar los éxitos y los fracasos de la economía socialista. De ahí su dedicación a estudiar, con la mayor profundidad posible, todos los adelantos logrados por el capitalismo en términos de técnicas de dirección, y de allí su “audacia” para utilizar los últimos adelantos en ese campo por considerarlos como parte del desarrollo tecnológico de la humanidad y no como elementos contaminantes desde el punto de vista ideológico en las nuevas condiciones de la sociedad socialista.

Esos adelantos tecnológicos serían lógicamente aplicables a la planificación económica, convirtiendo esta en un verdadero instrumento científico en beneficio de la sociedad. Por eso, el Che expresa frente a Bettelheim: *Nos parece que es restarle demasiada importancia a la planificación socialista con todos los defectos de técnica que pudiera tener.*

Ya en aquellos momentos el Che estaba pensando en la computación electrónica y lo que ella podía representar para facilitar el procesamiento estadístico y todos los demás cálculos a nivel del plan de la economía nacional, sin contar que con los conocimientos matemáticos que había adquirido estaba convencido de la posibilidad de optimización de los modelos de plani-



ficación, haciendo un uso eficaz de la modelación matemática con el apoyo tecnológico de la computación electrónica, que ya empezaba a desarrollarse de forma intensiva en los países desarrollados del mundo capitalista.

En esos momentos, el Che se lamentaba igualmente del atraso relativo que manifestaban los países socialistas en el campo de la electrónica en relación con los países capitalistas, y el costo que eso podía representar para el futuro del socialismo ante la confrontación evidente que, en el campo económico y científico-técnico, tendría que librarse entre los dos sistemas en el ámbito mundial.

Conocedor de la realidad del proceso cubano, de su historia y de cómo se ha desarrollado el sistema capitalista en Cuba, el Che aboga por un modelo económico que no es precisamente coincidente con el cálculo económico y con las ideas de Bettelheim. Ese nuevo modelo niega la posibilidad del uso consciente de la ley del valor dentro del sector estatal; niega la existencia de la categoría *mercancía* en la relación entre empresas estatales, al considerar todas las unidades productivas o de servicios como parte de una gran empresa que es el Estado.

Al disponer el Estado de las técnicas de dirección más adelantadas con el apoyo de las más modernas tecnologías de cálculo, el Che estima que la economía socialista está en condiciones de aprovechar todos los avances alcanzados por los monopolios capitalistas en Cuba y ser capaz de obtener mayor efectividad en términos de administración de las empresas socialistas. Si los monopolios norteamericanos ya habían alcanzado esos niveles de eficiencia administrativa en muchas ramas de la industria cubana, sería “desconfiar demasiado de nuestras fuerzas y capacidades” para no hacerlo en condiciones del socialismo.

Por otra parte, en su polémica con Bettelheim concentra sus fuerzas en uno de los flancos de su adversario, que considera más débil por su argumentación. Según Bettelheim, la Revolución socialista no puede producirse hasta que las contradicciones entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción no lo permitan, pero en Cuba se hizo la Revolución y ese hecho propició sus características socialistas, aunque existían fuerzas internas en la sociedad que estaban en un “estado embrionario” y no se habían desarrollado totalmente. Si esto es así, como lo demuestran los hechos reales:

*¿Cómo utilizar después el argumento de la necesaria y obligatoria concordancia, que se hace mecánica y estrecha, entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción, para defender, por ejemplo, el cálculo económico y atacar el sistema de empresas consolidadas que nosotros practicamos?*

Al Che le resultaba curioso que Bettelheim nunca negara el carácter auténtico de la Revolución Socialista Cubana, pero, por otra parte, estima



que la empresa socialista cubana era una aberración, siendo conceptos del mismo tipo. Para el Che, todo esto implicaba un mal uso del pensamiento dialéctico por parte de Bettelheim.

Tampoco para el Che tenían mucho peso las afirmaciones acerca de que los métodos administrativos no eran los más adecuados, y respondía:

*Las esperanzas en nuestro sistema van apuntadas hacia el futuro, hacia un desarrollo más acelerado de la conciencia y, a través de la conciencia, de las fuerzas productivas.*

Para el Che, en la época del imperialismo, también la conciencia adquiere características mundiales y se ha desarrollado en el mismo contexto global en que se han desarrollado las fuerzas productivas; es decir, considerando estas fuerzas en su conjunto entre países socialistas y capitalistas, lo que significa que también han actuado relaciones de producción distintas en el mundo socialista que han influido en un grado determinado sobre la conciencia de los individuos. La magnitud de ese grado de avance en la conciencia es algo que no puede ser determinado de forma tangible, pero existían manifestaciones cualitativas en la vida social de esa parte del mundo que apuntaban a una conciencia superior. Expresiones como las de solidaridad tanto nacional como internacional, ayuda y cooperación entre los países y otros valores, daban muestra de esa realidad incuestionable.

Precisamente, al reconocer esa verdad, muchas veces expresada en la misma solidaridad manifestada por los países socialistas respecto de Cuba, insistía el Che en no perder de vista la importancia de la conciencia en el desarrollo del socialismo. Una de sus mayores preocupaciones, y con frecuencia el punto de partida de sus discusiones con los defensores del cálculo económico en los países socialistas, era el énfasis puesto por aquellos en el desarrollo de las categorías capitalistas en el socialismo en el interés de estimular el desarrollo más acelerado de las fuerzas productivas. No negaba que tal aceleración no fuera posible, todo lo contrario, afirmaba que ello estaba demostrado históricamente por el mismo desarrollo del capitalismo, pero de lo que se trataba era de construir una sociedad nueva, en cuyo seno debía desarrollarse un ser humano distinto, y ello no era posible lograrlo utilizando las “mismas armas melladas del capitalismo”. Por esa vía se podría lograr el más alto nivel de producción material posible, pero nunca se lograría el objetivo de realización humana que significaba contar con un hombre nuevo en la promisoría sociedad del futuro. Ese socialismo “cosificado” no le interesaba al Che y así lo manifestó en más de una oportunidad en sus polémicas sobre el tema.

Otro grave error cometido por Bettelheim, según el Che, es la insistencia por darle a la estructura jurídica una posibilidad de existencia propia. O



sea, también hace corresponder la estructura jurídica con las relaciones de producción en un momento dado, más bien en instantes determinados, como si se tratara de procesos físico-químicos que nada tienen que ver con la dinámica de los procesos sociales que se dan como resultado del decurso histórico. En ese largo proceso, explica el Che, se pueden dar casos en que existan aspectos de las relaciones jurídicas que efectivamente no corresponden a las relaciones de producción que en esos momentos caracterizan al país,

*...lo que no quiere decir sino que serán destruidas con el tiempo, cuando las nuevas relaciones se impongan sobre las viejas, pero no al revés, que sea posible cambiar la superestructura sin cambiar previamente las relaciones de producción.*

Así culmina la polémica entre el Che y Bettelheim, no sin antes considerar como de:

*...mucha importancia teórica el examen de las inconsecuencias entre el método clásico de análisis marxista y la subsistencia de las categorías mercantiles en el sector socialista, aspecto que debe profundizarse más...*

Si en el extranjero fue Charles Bettelheim el pensador más representativo de los que participaron en la polémica con el Che, dentro de Cuba lo fue el compañero Carlos Rafael Rodríguez, quien además de ocupar desde los primeros años importantes cargos en el Gobierno, también formaba parte de la dirección del Partido junto con el Che. Ambos fueron con Fidel fieles artífices de la unidad revolucionaria y precisamente le dieron fortaleza a esa unidad mediante la discusión fraternal y la aportación sistemática de distintos puntos de vista con el solo interés de colaborar constructivamente al desarrollo exitoso del proyecto revolucionario. Un ejemplo cimero de esas relaciones fue la colaboración establecida entre el Ministerio de Industrias, dirigido por el Che, y el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), presidido durante una etapa por Carlos Rafael.

De la industria salieron varios cuadros de dirección, cedidos por el Che, para colaborar con Carlos Rafael en importantes cargos en la agricultura. En la Escuela de Administradores del Ministerio de Industrias, como se ha explicado, se prepararon decenas de directivos para trabajar en el sector agrícola. Por el hecho de que en el INRA se aplicara el cálculo económico y en la industria el sistema presupuestario de financiamiento propugnado por el Che, no se creó ningún obstáculo para la más estrecha y solidaria colaboración entre los dos organismos. Incluso se estableció espontáneamente cierto tipo de emulación entre los dos sectores con el fin de comparar los resultados alcanzados por los dos sistemas de dirección que en aquellos momentos se aplicaban en ellos.





Al cumplirse 20 años de la muerte del Che, Carlos Rafael Rodríguez fue invitado a dictar una conferencia en su memoria en el Ministerio de la Industria Básica, cuyo tema principal era el pensamiento económico. Después de hacer un recuento sobre la histórica polémica, en una parte de su conferencia, Carlos Rafael expresó:

“Se ha escrito mucho en el extranjero, y hay hasta libros de las contradicciones del Che con algunos compañeros y particularmente se me señala a mí. Yo tengo como orgullo el poder decir que, aunque algunas contradicciones existieron, en lo fundamental, en lo esencial al abordar el problema económico, estuvimos siempre profundamente identificados y trabajamos juntos, con otros compañeros, para imponer un poco de orden en la economía cubana, por lograr la máxima eficiencia de la economía y por establecer aquello que para nosotros es esencial: el control económico cualquiera que sea el punto de partida.”

Carlos Rafael Rodríguez aceptaba que, en general, el Sistema Presupuestario de Financiamiento podría ser un modelo más progresista que el cálculo económico, pero exigía condiciones y premisas que no se podían lograr a corto plazo, por lo que ese sistema más bien podía resultar efectivo en un futuro lejano, más cercano al comunismo. También le imputaba un alto grado de centralización, lo que, según él, implicaba disminuir la independencia de las empresas y, por lo tanto, desestimular la eficiencia en su gestión. Anteriormente he presentado algunas respuestas del Che a estas afirmaciones. Más adelante serán presentadas otras y en más detalle sobre varios de los temas discutidos en aquella época.

Dentro de los aportes conceptuales del Che al sistema de dirección de la sociedad cubana se encuentra su concepción acerca del principio de la *discusión colectiva* y la *responsabilidad única*. Se trata de la combinación acertada y equilibrada entre un régimen ampliamente participativo y el ejercicio de la responsabilidad del dirigente como máximo responsable de las decisiones en todo momento. La fundamentación teórica de este principio es desarrollada por el Che en 1961, cuando ya se ha nacionalizado más del 80 % de la industria y estaba en pleno proceso de planificación de la economía del país.

Por otra parte, se había avanzado aceleradamente en el proceso de institucionalización y ordenamiento del sistema productivo, lo que había permitido a su vez el establecimiento de relaciones contractuales entre las empresas y de contratos y convenios colectivos con los trabajadores. El aparato empresarial estaba organizado en empresas consolidadas que agrupaban a un conjunto de fábricas de tecnología más o menos similar. El Ministerio de Industrias había dictado un reglamento donde se establecía que los tres cargos de dirección más importantes a nivel de la Empresa Consolidada eran: el Jefe del Departamento Económico, el Jefe del Depar-



tamento de Producción y el Jefe de Departamento de Intercambio. Estos, junto al Director, formaban la parte ejecutiva principal de la empresa. Para el Che resultaba fundamental, desde los primeros momentos, que quedaran claramente definidas la responsabilidad y autoridad de estos cuadros de dirección. No se trataba de una simple preocupación intelectual por parte del Che. Su estudio sistemático acerca de los últimos avances en la ciencia de dirección y el conocimiento que iba alcanzando acerca de las experiencias prácticas del socialismo, lo mantenían alerta sobre ciertas deformaciones que se venían produciendo en otros países socialistas.

Una de esas deformaciones —quizás de las más preocupantes para el Che— era cierto cuestionamiento de la autoridad de dirección en beneficio de un mal entendido principio “democrático” de dirección, que llevaba a la dilución de la responsabilidad única en los centros de producción. Ese mal, enfocado como principio, no dejaba de tener atractivo para muchos trabajadores; sobre todo, cuando era presentado en un sentido demagógico por determinados dirigentes sindicales, enmascarándolo en una supuesta mayor participación de la clase obrera en la toma de decisiones.

Para el Che estaba muy claro que el Gobierno no podía dictar normas, hacer planes o fijar metas sin la más amplia participación de los trabajadores, pues de lo contrario se caería en el peor burocratismo, pero el Director de la empresa junto a su equipo de dirección eran los máximos responsables por el cumplimiento de las obligaciones a ellos encomendadas. Esto último tenía que estar totalmente claro y no podía admitirse dejación alguna en lo tocante a las altas responsabilidades que el Estado les asignaba a los principales dirigentes a todos los niveles. Esas responsabilidades no podían ser cedidas ni otorgadas a nadie más, y sólo partiendo de este criterio básico, podía iniciarse la discusión de cualquier problema a nivel de las empresas, de las fábricas o de cualquier departamento de producción por pequeño que fuera.

Obviamente, para precisar con claridad las responsabilidades administrativas era necesario tener en cuenta el papel de las demás organizaciones, que en aquel momento eran determinantes en la conducción de las masas. Al Che le interesaba sobremanera la definición de las funciones de dos organizaciones que desempeñaban un papel fundamental a nivel de las fábricas: el Sindicato y el Comité Técnico Asesor.

Si se definían con claridad las funciones de estas dos organizaciones, se adelantaría mucho en el camino para consolidar el papel del dirigente administrativo, que era el objetivo fundamental que perseguía el Che. Más adelante quedaría por determinar con más atención el papel dirigente del Partido, que a no dudar también le preocupaba dada la importancia determinante de esta organización en el futuro desarrollo de la sociedad socialista; pero esa definición correspondía a otros niveles, y en ese caso, el Che se situaba como un miembro más de la dirección de la Revolución; por lo tanto, adoptaba su papel militante con la humildad y disciplina que siempre lo caracterizó.



En cuanto al Sindicato distinguía dos funciones distintas, aunque complementarias. La primera de ellas la definía en esa época sin la menor complejidad, haciéndose comprensible hasta para el trabajador más simple:

*...captar la idea general de la organización y de las metas del Gobierno, discutirla a nivel de la empresa o fábrica de que se trate y llevarla al seno de la masa trabajadora para que se haga carne en ella el espíritu de lo que se pretende hacer y se empuje hacia adelante con el mayor ímpetu...*

La segunda función tendría una lectura más amplia y esclarecedora:

*...es aparentemente opuesta y complementaria, en realidad, de esta, en la defensa de los intereses específicos e inmediatos de la clase trabajadora a nivel de empresa o fábrica. El establecimiento del sistema socialista no liquida las contradicciones sino que modifica la forma de solucionarlas. También ahora habrá contradicciones y en estas el sindicato jugará un papel importante; irá a fundamentar los puntos de vista de un sector dado de trabajadores cuando sus necesidades —de posible satisfacción sin daño al interés general de toda la clase obrera, que es la construcción del socialismo y la industrialización en plazo breve del país— no se hayan contemplado en determinadas normas de trabajo, cuando se pretenda objetar ciertas mejoras obtenidas a través de la lucha sindical durante muchos años, cuando se desconozcan necesidades apremiantes de la masa obrera del centro de trabajo de que se trate y cuando se refiera a la discusión general del convenio colectivo de trabajo.*

En realidad, entre los objetivos económicos del Gobierno y los intereses inmediatos de los sindicatos no existía una contradicción intrínseca. El mayor interés del Gobierno era desarrollar económicamente al país a la mayor velocidad y con la mayor cantidad posible de recursos disponibles. Ese esfuerzo económico estaba orientado a mejorar aceleradamente el nivel de vida del pueblo.

Lógicamente, para llevar a cabo ese esfuerzo era necesario determinado sacrificio de la clase obrera en una primera etapa, y podía ocurrir que se cayera, en ciertos momentos, en situaciones extremas, pidiendo un esfuerzo desmesurado en algunos centros de trabajo. En ese caso allí estaría el Sindicato para defender los intereses de los trabajadores y exigir la adecuación del trabajo que fuese necesario. Para armonizar con más efectividad la relación entre los intereses de los trabajadores y las exigencias de la administración, el Che propició formas de participación donde los dirigentes sindicales pudieran expresar sus puntos de vista oportunamente y sin limitación alguna. Por eso insistió desde los inicios que hasta tanto no se reglamentaran con precisión las facultades del Sindicato, este debía participar sistemáticamente en los Consejos de Dirección de las empresas.



Esa sería una de las vías para discutir y armonizar cualquier discrepancia, siempre teniendo en cuenta que cualquier contradicción surgida debía resolverse por medio de la discusión, la que se convertía en aquella etapa en el método más efectivo de la clase obrera. Anteriormente, el arma principal de los trabajadores era la huelga, pero ese fue un medio por definición violento. En una sociedad que transita hacia el socialismo con la clase obrera en el poder, la huelga constituiría un sonado fracaso, como lo señalaba el Che.

Felizmente, las condiciones habían cambiado y la conciencia de los trabajadores se desarrollaba aceleradamente. Por otra parte, la política económica trazada por el Gobierno Revolucionario era totalmente compatible con los intereses de los trabajadores. Ahora bien, para que esa política económica se llevara a la práctica con toda la eficiencia requerida, era necesario que tanto la administración como los sindicatos y los trabajadores, en general, estuvieran a la altura de las nuevas exigencias del país.

El cambio revolucionario producido en la sociedad requería de una nueva conciencia, que de no producirse atendería contra los propios intereses de la clase obrera. Por fortuna, esa nueva conciencia empezaba a reflejarse en acciones concretas de la clase obrera. El Che señalaba como demostración de ese avance cualitativo, el caso del trabajo voluntario. Este movimiento ya estaba siendo dirigido por los sindicatos, lo que significaba que el trabajador había empezado a comprender que no sólo trabajaba en beneficio propio, sino en beneficio del pueblo en general. Con el trabajo voluntario, el obrero pasa de una producción a otra de acuerdo con las necesidades del país; se intercambian trabajadores entre distintas fábricas y empresas de acuerdo con las necesidades de cada una de ellas, realizando su aporte con un sentido colectivo, unificando el espíritu de la clase obrera, siguiendo las grandes consignas del país.

El papel que debía desempeñar el Comité Técnico Asesor tenía otro contenido, aunque también estaba llamado a influir de forma determinante en el desarrollo de la clase obrera. Por tal motivo, en aquellos momentos, el Che no hacía distinción entre el carácter puramente técnico en el trabajo del Comité y la actitud revolucionaria del trabajador. Para él, cuando los integrantes del Comité Técnico Asesor eran capaces de producir una pieza en el país que antes se importaba del extranjero, estaban dando una solución técnica de gran valor a la producción, pero a la vez estaban demostrando una actitud revolucionaria. Por ello, él hacía la siguiente definición:

*El Consejo Técnico Asesor es, pues, el laboratorio experimental donde la clase obrera se prepara para las grandes tareas futuras de la conducción integral del país. Tiene que ir desarrollando a todos los obreros susceptibles de ser elevados técnicamente y proponerlos junto con los sindicatos, para las distintas escuelas que se están formando; debe trabajar constantemente para que se mejoren los niveles técnicos de los obreros, ya que el sindicato*



y las organizaciones revolucionarias se encargan de elevar su nivel cultural e ideológico.

Y resumía en cuanto a las relaciones entre Administración, Sindicato y Comité Técnico Asesor:

*Este conjunto de organismos revolucionarios, el Consejo Técnico Asesor, los Sindicatos y la Administración encabezados por el Administrador, tiene una serie de tareas y relaciones comunes. Las tareas ya se han fijado en general; sobre las relaciones debe insistirse, poner bien claro, subrayado para que sobresalga, que la responsabilidad de la ejecución de los planes del Gobierno recae sobre el Administrador y, por consiguiente, recae sobre él la responsabilidad total del incumplimiento de las órdenes del Gobierno para la realización del plan.*

### **EL DIRECTOR DE EMPRESA**

Sobre las cualidades que debía reunir el Director de una empresa o fábrica, el Che hacía la siguiente definición que hoy tiene toda la vigencia para el trabajo de dirección en Cuba:

*Aunque el individuo humano no puede encasillarse dentro de moldes rígidos donde se clasifiquen sus méritos separadamente y se sume aritméticamente los números de clasificación parcial para dar el total, pues es un todo, se puede decir que el Director de empresa o fábrica será inmejorable cuando conjugue en sí el interés por el desarrollo de la clase obrera y del país en general y el triunfo particular de su centro de trabajo; la coordinación con todos los organismos revolucionarios y la decisión y autoridad para resolver por propia responsabilidad los problemas planteados; sepa elevarse a tanta altura administrativa que le permita abarcar en su conjunto la producción y bajar al trato personal y directo con las masas; sepa mandar objetivamente por sus conocimientos, pero también hacerse seguir por su ejemplo; conozca la teoría de la planificación y sus problemas y la tecnología de su centro de trabajo; cuando haya superado los niveles intelectuales medios y siga aprendiendo constantemente, pero se sienta miembro de la clase obrera y a ella recurra para obtener experiencias; cuando sea capaz de olvidarse del más mínimo interés personal, de anteponer el cumplimiento de las leyes y los deberes revolucionarios a la amistad personal; cuando sepa valorar a los individuos por sus hechos objetivos y totales y no por aspectos de su personalidad o sus palabras; cuando una a la más grande disciplina administrativa, la audacia e iniciativa revolucionarias; cuando coopere al desarrollo técnico y político de la clase obrera dando las mayores facilidades a los trabajadores para el estudio; cuando haya aprendido definitivamente que las grandes verdades científicas del movimiento revolucionario deben ser completadas por el trabajo constante y objetivo,*



*teniendo siempre en cuenta la realidad y trabajando sobre ella con el arma de la teoría.*

*Teoría y práctica, decisión y discusión, dirección y orientación, análisis y síntesis, son las contraposiciones dialécticas que debe dominar el Administrador revolucionario.*

Como se ha dicho, la conceptualización desarrollada por el Che sobre la forma de dirigir se hacía en momentos donde el avance del proceso revolucionario había alcanzado niveles extraordinarios, acaso superiores a las expectativas iniciales de la dirección revolucionaria. Ello fue resultado de varios factores concurrentes, entre los que habría que destacar, en primer lugar, el liderazgo revolucionario, que sabiendo interpretar con maestría la historia del país, la sensibilidad de su pueblo y las enseñanzas de sus precursores, supo conducir el proceso de transformación de la sociedad cubana a ritmo acelerado con el máximo apoyo popular.

El pensamiento revolucionario de José Martí interpretado fervorosamente por Fidel desde su adolescencia, representaría un elemento esencial en el contenido que identificó a la Revolución Cubana desde sus inicios. Rasgos tales como el espíritu de independencia nacional, la soberanía de la nación cubana, el humanismo martiano, el antimperialismo y todos los demás atributos filosóficos, políticos y culturales presentes en el pensamiento de Martí, constituyeron elementos de inestimable valor en el proceso que magistralmente edificara el líder de la Revolución Cubana junto a su pueblo y que se ha mantenido hasta nuestros días.

El gran salto cualitativo producido en el país y destacado por el Che a sólo dos años del triunfo de la Revolución, no lo llevó en ningún momento a la más mínima complacencia. Precisamente en los momentos que resaltaba aquellos logros también indicaba todo lo que faltaba por hacer. Igualmente significaba cuánto faltaba por aprender; sobre todo, después de haber vencido en la primera gran batalla: la de mantener la producción a costa de grandes esfuerzos y gracias a la iniciativa creadora de todo el pueblo trabajador. Era necesario proyectarse hacia el futuro y con su gran visión anunciaba cuán importante y decisivo resultaba para el país la elaboración de sus planes prospectivos. Los deseos y las posibilidades para el desarrollo económico del país debían ser conjugados y compatibilizados, posibilitando la definición de las líneas de política económica por donde debía conducirse el proceso posterior con el mayor realismo y la máxima eficiencia técnica y económica en beneficio de la sociedad.

El año 1962 había sido definido como el Año de la Planificación, pero el Che insistía en que además tenía que ser el Año de la Organización, y aclaraba que la función de organización tenía que adquirir ese año una importancia fundamental, no porque fuera más importante que la productividad o cualquier otro elemento de la producción, sino porque la organi-



zación estaba llamada a desempeñar un papel abarcador en el conjunto de todas las acciones económicas y de dirección.

Sin organización no se podía hablar del ordenamiento de los procesos productivos para alcanzar la más alta productividad. No se trataba de alcanzar eficiencia en unas cuantas fábricas aisladas; ello era necesario lograrlo en todas las fábricas. Organización significaba también contar con una efectiva base estadística para la planificación económica, y creando las mejores condiciones organizativas se tendría la posibilidad de conocer hasta el último detalle tecnológico de cada fábrica, de tal forma de poder conocer las potencialidades productivas para el crecimiento de la producción en cada una de las ramas industriales.

A esa altura de su análisis, el Che introduce otro elemento en su interpretación sobre la organización que encierra una gran trascendencia desde el punto de vista de la praxis social y del trabajo de dirección, no sólo para aquellos primeros años de la Revolución sino para el futuro. Su enfoque para cumplir con el complejo trabajo de dirección a escala de casi toda la industria del país, se sustentaba en un amplio sistema participativo. Pero ese enfoque visionario requería de un efectivo sistema de información que debía ser *organizado* de tal forma que pudieran recibirse todas las opiniones y todas las experiencias a nivel central; poder reunir las, analizarlas y sintetizarlas para poder fertilizarlas con nuevas ideas y ser capaces de convertirlas en *directivas generales* que fueran entendidas por todos y que ayudaran a perfeccionar el proceso organizativo y de dirección de la producción en su conjunto.

Este enfoque del Che tiene que ver muy directamente con su verdadera interpretación acerca de los conceptos centralización y descentralización económica en condiciones del socialismo, y como se ha dicho, no siempre han sido bien interpretados a la hora de estudiar su pensamiento. Si antes defiende con toda fuerza el concepto de autoridad y responsabilidad única para la toma de decisiones a nivel de base, y, por consiguiente, del equipo ejecutivo de dirección a nivel de fábricas, ahora destaca la importancia de sistemas de información donde la Alta Dirección esté en condiciones de recepcionar las iniciativas y las experiencias para facilitar la elaboración de directivas generales que faciliten el trabajo de dirección en sentido general.

Queda demostrado entonces que el concepto de *centralización* del Che cuenta con el ingrediente de la flexibilidad, la gradualidad y su adecuación en el tiempo, en la medida en que avanzan las condiciones organizativas y el proceso de aprendizaje y experiencias de los cuadros de dirección administrativa, de los sindicatos, de la conciencia de la clase obrera y de los avances en la conducción política del Partido a escala nacional. Por eso en la misma clausura del curso de administradores, el día 21 de diciembre de 1961, resume todas estas ideas de la siguiente forma:





*Pero recuerden bien esto compañeros: el socialismo se hace solamente con el trabajo humano, no es una creación milagrosa, ni es un resultado exclusivo de la conciencia, es resultado del trabajo humano. Es el resultado de la técnica superior aplicada a un régimen en el cual las condiciones son iguales para todos y el reparto de la riqueza se hace justamente para todos, para que exista el socialismo tiene que haber producción; para que esta producción permita crear los excedentes necesarios para el desarrollo de nuevas industrias se necesita aumentar día a día la productividad, y la productividad tiene una fase que es el mejoramiento técnico y otra fase que es el mejoramiento de los sistemas contable y financiero y el mejoramiento de los ahorros de la producción.*

*Para hacer todo esto se necesita una organización superior, y para que esta tarea de organización tenga pies con que moverse se necesita crear la base estadística necesaria para poder movilizarse, es decir, que las grandes tareas que tendrá el Ministerio el año que viene en esta fase práctica de su desarrollo industrial a nivel de fábrica y de empresa ya constituida, es crear la base estadística; es decir, saber lo que tiene, crear la organización suficiente para poder contar con una contabilidad adecuada, para poder aumentar la productividad mediante el ahorro, el desarrollo tecnológico, aumentar por esa vía la producción y entonces crear los excedentes necesarios.*

El Che orientaba que todo este trabajo organizativo debía realizarse mediante discusiones abiertas y ampliamente democráticas en las fábricas, donde nadie tuviera reservas o limitaciones para expresar sus ideas, siempre teniendo presente el concepto de la disciplina. Se trataba de un método donde la iniciativa y la creatividad no tuvieran barreras que impidieran su manifestación más amplia, pero dentro de la disciplina revolucionaria que también era parte componente del concepto de organización para las realizaciones humanas del tipo que estas fueren. Terminaba aquel análisis profundamente conceptuoso advirtiendo que el camino podía ser largo y con numerosos escollos. El momento del descanso para el recuento podía durar mucho, y sentenciaba:

*...sé que muchas cosas pasarán antes de que se alcance ese momento y sé también que por causas naturales de la fisiología humana o por causa de los invasores extranjeros, muchos de nosotros podremos no ver ese día dichoso, pero los que queden podrán cuando miren hacia atrás, cuando miren toda esa construcción que ha significado años y años de trabajo, de sacrificio, de esperanza y de dolor, ver en algún lugar pequeña o grande, de acuerdo con el trabajo y la capacidad de cada uno, pero alguna señal indeleble que cada uno dejó en ese enorme y bello edificio que estamos empezando a construir y esa será nuestra recompensa, la recompensa de un verdadero revolucionario.*



### **UN DIRECTOR DE EMPRESA *SUI GENERIS***

El Che iniciaba el año 1962 con la misma intensidad de trabajo e igual entusiasmo que en los años precedentes. El día 3 de enero de ese año inauguraba la fábrica de galletas Albert Kuntz de la rama alimentaria. El nombre puesto a la fábrica rendía homenaje a uno de los grandes luchadores de la clase obrera alemana, que fuera asesinado por las hordas hitlerianas en los momentos en que se desencadenaba la Segunda Guerra Mundial. El homenaje no tenía un simple contenido simbólico. Cuando la Revolución decidía poner un nombre a una de sus obras con la total aprobación de sus trabajadores, lo hacía consciente del compromiso histórico que ello significaba. Recordar a alguien glorioso implicaba una alta responsabilidad para quienes lo habían elegido. Esa responsabilidad tendría su expresión concreta en el cumplimiento de la producción con la mayor productividad posible, al más bajo costo y garantizando la calidad total, como un compromiso ante el pueblo y como demostración del cumplimiento, del deber social de todos sus trabajadores.

El Che recalca, además, que cuando el nombre puesto a una fábrica era el de un héroe perteneciente a cualquier otro país socialista, ello formaba parte del espíritu internacionalista de la Revolución Cubana y marcaba una actitud consciente de pertenecer a la clase obrera en general, en el entendido de que los grandes héroes de los países socialistas no eran héroes de un país o de otro, sino de todos los países, de toda la clase obrera en general. Por eso, cuando en Cuba se honraba a los héroes caídos en otros frentes de lucha contra el imperialismo, era como si se estuviera honrando a los mártires caídos en nuestra lucha por liberar al país.

La fábrica que el Che inauguraba en aquellos momentos tenía una característica especial: había sido construida recopilando equipos dispersos en otras instalaciones similares y agregando otros más modernos. Se había instalado en tiempo récord y presentaba el balance de una verdadera odisea de los trabajadores. Obreros y técnicos se habían entregado con devoción a la instalación de la fábrica, dedicando miles de horas nocturnas y voluntarias a su terminación. Junto a la hazaña de los trabajadores se demostraba también el papel del liderazgo revolucionario ante las difíciles tareas de la Revolución en aquella etapa histórica. Al frente de la obra estaba el Director de la empresa, que en aquellos momentos era el capitán Jesús Suárez Gayol (*El Rubio*), el primer héroe que posteriormente cayera junto al Che en la guerrilla boliviana.

La personalidad de Jesús Suárez Gayol exige una referencia especial en este libro, sin que ello implique ni con mucho una síntesis biográfica, pero su historial y toda su dedicación a la lucha revolucionaria, así como sus aportes a la construcción de la obra revolucionaria, bien merecen ese recuento biográfico en todos sus detalles.

Tuve el privilegio histórico de contarle entre mis entrañables compañeros durante la etapa de mi modesta participación en la Columna 8 “Ciro



Redondo” en la guerrilla comandada por el Che. Luego trabajamos juntos en el Departamento de Industrialización primero y posteriormente en el Ministerio de Industrias, donde desempeñó importantes responsabilidades de dirección.

En 1964, al crearse el Ministerio de la Industria Azucarera y ante la necesidad de cubrir un cargo de Viceministro de Producción en el nuevo organismo, el Che me propuso, como caso excepcional, la posibilidad de que Suárez Gayol fuera propuesto para ese cargo. La excepcionalidad mencionada estaba en correspondencia con una política implantada por el Che desde su nombramiento como Ministro de Industrias. Se trataba de un concepto defendido por él de evitar que cualquier dirigente administrativo cuando pasara a ocupar un cargo de nivel superior, hiciera uso de sus facultades administrativas para nombrar a sus más allegados en determinadas responsabilidades bajo su mando. Con esa política, el Che trataba de poner freno al amiguismo o cualquier otra manifestación de privilegio en el seno de la Revolución por razones de amistad o relaciones personales.

Con frecuencia criticaba jocosamente algunos casos conocidos de funcionarios que al ser trasladados de cargo se llevaban consigo a la secretaria y hasta la silla que habían utilizado en el puesto anterior. Para él, los revolucionarios estaban en todos lados y no había razón para considerar que los mejores funcionarios o trabajadores eran los más allegados o mejor conocidos por determinados dirigentes. La excepcionalidad sólo podría ser aplicada por razones de calificación o ciertas capacidades específicas que fueran requeridas en otro cargo ante la ausencia de otro compañero con similares condiciones para cubrirlo. Esas fueron las consideraciones específicas que el Che tuvo en cuenta para tomar la decisión de proponer a Suárez Gayol como viceministro de la Industria Azucarera, y sólo lo hizo después de una rigurosa evaluación del trabajo realizado por el propuesto y de un detallado análisis acerca de las características de las nuevas responsabilidades que debía asumir en su nuevo trabajo.

A partir del nombramiento de Suárez Gayol como viceministro de la Industria Azucarera pude observar más de cerca todo el conjunto de cualidades que poseía. Al estar subordinado a mí directamente, se estableció una obligada relación de trabajo conjunto que me permitió valorar distintos rasgos de su personalidad, así como sus destacados valores como ser humano y como dirigente revolucionario.

En su historial contaba con una activa participación en la lucha revolucionaria como miembro del Movimiento 26 de Julio, en el que se destacó como dirigente estudiantil en la provincia de Camagüey. Por su reconocida valentía personal y capacidad combativa tuvo que enfrentarse en más de una ocasión a las fuerzas represivas de la tiranía batistiana; sufrió prisión y fue sometido a múltiples golpizas por sus captores. Joven carismático, dotado de amplios recursos de oratoria, era capaz de influir en el estudiantado que



dirigía, siendo seguido por sus compañeros de lucha con la mayor lealtad y espíritu de sacrificio.

Esas mismas cualidades de líder lo acompañaron posteriormente en el desempeño de sus altas responsabilidades como viceministro. Su trabajo lo realizaba en comunión con un desbordante entusiasmo capaz de hacerse seguir hasta por los más indiferentes. Su capacidad de trabajo no tenía límites, al extremo de no tener un día de descanso dentro de su laboriosa actividad de dirección. Como hijo único, huérfano de padre, prodigaba el mayor cariño hacia su madre y en múltiples ocasiones se hacía acompañar por ella en jornadas dominicales que dedicaba a recorrer los centrales azucareros a lo largo y ancho del país.

A pocos meses de su nombramiento en el Ministerio conocía todas las instalaciones azucareras y a miles de sus trabajadores por su nombre y apellido. Su capacidad excepcional para cultivar las relaciones humanas dejaba su sello imborrable en cada uno de los trabajadores con quienes se comunicaba, influyendo de igual forma en los demás funcionarios del Ministerio, ya fueran pertenecientes a su área de trabajo o de cualquier otro lugar del organismo.

Poseía otra cualidad poco común dada su extraordinaria juventud y limitada experiencia de dirección: su iniciativa y creatividad desbordantes. Discutidor apasionado defendía con el mayor ardor sus ideas y no resultaba nada fácil convencerlo acerca de la no viabilidad de algunas de sus iniciativas en ciertas oportunidades. En los Consejos de Dirección que se llevaban a cabo semanalmente en el Ministerio presentaba con la mayor naturalidad numerosas iniciativas para mejorar el trabajo en la producción o en el campo del trabajo administrativo. No faltaron a veces compañeros que con el mayor respeto y consideración calificaron de utópicas algunas de sus ideas. Pero Suárez Gayol no se enojaba y hacía acopio de nuevos argumentos para convencer a cualquiera de sus oponentes.

A poco más de un año de la creación del Ministerio del Azúcar decidimos hacer una investigación en colaboración con la Escuela de Psicología de la Universidad de La Habana, cuyo objetivo era diagnosticar por medio de distintos indicadores el estado de la moral de trabajo entre los trabajadores del organismo central. Fue una investigación laboriosa y de alto valor científico desde el punto de vista sociológico, en la cual participaron decenas de alumnos y varios profesores de la mencionada facultad universitaria. En los parámetros de medición de la encuesta se encontraban: el grado de ascendencia, prestigio, reconocimiento y popularidad de todos los dirigentes del organismo de cara a sus trabajadores. Al computar los resultados de la encuesta se evidenció que el dirigente que alcanzó la más alta puntuación favorable era Jesús Suárez Gayol. Con ello quedaba demostrado, con mayor objetividad, el prestigio y ascendencia de aquel joven viceministro, ganados con la fuerza de su ejemplo personal y sus incuestionables dotes como dirigente y como revolucionario.



En varias ocasiones, el Che reconoció las cualidades de Suárez Gayol, aunque como se conoce nunca fue dado a muchos elogios con sus colaboradores más allegados. Entre otros recuerdos puedo citar las observaciones del Che acerca de un rasgo especial dentro de los atributos de un dirigente. Con frecuencia, los cuadros de dirección del Ministerio tenían que rendir cuenta de su trabajo o debían presentar informes o proyectos relacionados con la actividad que realizaban, y en la mayoría de los casos el Che se quejaba de una carencia, bastante generalizada entre los cubanos, al no ser capaces de lograr el poder de síntesis y la claridad expositiva necesaria en los escritos que presentaban a los niveles superiores de dirección. Mientras que las exposiciones verbales podían llegar a ser brillantes en diversos contextos, cuando se trataba de explicar el mismo contenido por escrito no se lograba igual resultado.

Según el Che, Suárez Gayol era una de las excepciones de la regla, porque junto a sus cualidades para la explicación oral, incluso tratándose de problemas complejos, era capaz de ser consecuente con lo expuesto al transmitir por escrito sus ideas con la misma fuerza, claridad y poder de síntesis.

A mediados de 1966, pasados dos años de su ejercicio como viceministro, Suárez Gayol fue seleccionado por el Che, después de culminada su campaña en el Congo, para integrar el grupo de cubanos que lo acompañarían en la guerrilla de Bolivia. Recayó en mí el honor histórico de transmitirle personalmente la decisión del Che. Lo llamé a mi oficina en el Ministerio, y sin muchos rodeos le comuniqué la envidiable selección realizada por el Che, y que sería contactado de inmediato para comenzar los entrenamientos respectivos. Su reacción fue la de un niño a quien se le premia con el más preciado juguete, daba saltos de alegría y me abrazaba lleno de júbilo. Luego compartí con él y otros compañeros buena parte de la estancia que el Che pasó en Cuba en el entrenamiento realizado en las montañas de la provincia de Pinar del Río. Fueron días inolvidables, durante los cuales, quienes teníamos que quedarnos en Cuba, contábamos con dolor los días, las horas y los minutos que nos separarían de aquellos queridos compatriotas cuando partieran a tierras bolivianas.

Como dije anteriormente, Suárez Gayol fue el primer combatiente que cayó peleando heroicamente en Bolivia. A la compañera Aleida March y a mí nos tocó la dolorosa misión de informarle a Aurora Gayol, madre de Jesús, la dolorosa noticia. Nunca olvidaré cómo, al final de aquel penoso encuentro y después de escuchar de aquella anciana varias anécdotas acerca de la heroicidad de su hijo en la lucha contra la tiranía, golpeó fuertemente con sus puños los brazos de la silla donde estaba sentada y exclamó: «La única satisfacción que siento es que Tutín [como le llamó a su hijo desde niño] murió junto al Che y defendiendo las ideas de Fidel por las que siempre luchó.»

Hoy todo el pueblo de Cuba recuerda a Jesús Suárez Gayol en cada aniversario de su muerte, especialmente los trabajadores de la industria



azucarera y los pertenecientes a uno de los centrales que lleva su nombre en homenaje a su vida ejemplar como revolucionario cubano e internacionalista. Del grupo de combatientes cubanos que acompañaron al Che en la campaña de Bolivia se han podido rescatar los restos mortales de todos menos los de Suárez Gayol. De no encontrarse en el futuro los del Rubio, queda para la posteridad su ejemplo para todos los revolucionarios cubanos y para los de otros pueblos, como uno de los tantos héroes que ofrendaron su sangre desinteresadamente por conquistar la libertad y el bienestar de los pueblos de Cuba, Bolivia y de todo el mundo.

### **EL SER HUMANO, EL DEBER SOCIAL Y LA CONCIENCIA**

El Che continuaba su batalla teórico-práctica en la búsqueda de la mejor alternativa para la organización de la economía cubana en medio de las amenazas y los ataques frecuentes del enemigo. De todas las tareas revolucionarias, la primordial para él era el cumplimiento del deber social ante el trabajo, y para lograrlo depositaba toda su confianza en el papel del ejemplo personal. Según opinaba no existía adoctrinamiento más efectivo que el ejemplo de la vanguardia revolucionaria. Consecuente con esa manera de pensar daba todo de sí en las responsabilidades que desempeñaba como Ministro y como miembro de la dirección de la Revolución a más de sus tareas militares. Robando horas al sueño no dejaba de estudiar sistemáticamente, profundizando en la teoría, pero poniendo toda su atención de manera realista en las condiciones histórico-concretas de la Revolución Cubana.

En ese contexto priorizaba las tareas de la producción, y a renglón seguido las de la defensa armada del país. Sin producción, no podía hablarse de construcción del socialismo, esa era una tarea de todos, con agresión enemiga o sin ella. De todos eran conocidas las amenazas de agresión directa. Desde el mismo año 1959 comenzaron las acciones enemigas encaminadas a obstaculizar la obra revolucionaria, tanto en el campo económico como en los demás sectores de la vida nacional. A principios del año 1962, el Che consideraba que 1961 había sido un año de triunfos no sólo en la defensa armada de la soberanía, sino también —y quizás más relevante— en la vigilancia de la producción.

Como hecho curioso pudiera señalarse que el ejemplo personal del Che tuvo que enfrentarse a veces a incomprensiones de tipo ideológico, como resultado de los rezagos de la etapa anterior que había vivido el país. Recuerdo que en ocasión de uno de los primeros trabajos voluntarios que realizábamos en el puerto de La Habana junto al Che, escuchamos de boca de algunos trabajadores la preocupación ante el posible desplazamiento que entre ellos pudiera provocar aquella movilización. Claro que el Che no achacaba aquella reacción solamente a incomprensiones ideológicas, sino a la falta de organización previa donde se explicara a los trabajadores las verdaderas razones del trabajo voluntario.



En aquel año, el Che encontraba en la planificación un apoyo adicional para su batalla a favor de la organización de la producción, sin la cual no era posible lograr el aumento de la productividad del trabajo, y ese aumento, según él, se lograría por la vía del mejor aprovechamiento del trabajo individual; o sea, mediante la organización del trabajo, “cuando no existieran hombres innecesarios en puestos innecesarios”.

Se produciría también un aumento de la productividad cuando los trabajadores cumplieran con su trabajo día a día. O sea, que la productividad no se podía medir por los días que el obrero trabajaba, sino por los días que debía trabajar. Este último concepto estaba en línea con la lucha que el Che empezaba a librar desde entonces contra el ausentismo en la producción, al cual bautizó como “enemigo sutil y tenebroso”. Un obrero ausentista significaba para el Che un soldado que abandona su trinchera de combate en una guerra a muerte, y que no podía reconocer debilidad o claudicación alguna. Una derrota en ese campo significaba la derrota de todos, *no la derrota de unos dirigentes, no la derrota de un sistema: la derrota de cada uno de los trabajadores en cada uno de los puestos de trabajo de todo el país.*

Otra vía fundamental para el aumento de la productividad y de la cual el Che se convirtió en abanderado fue la mecanización. En esa ardua labor tendría que enfrentarse a no pocas dificultades. La lucha contra la mecanización había representado una de las más viejas batallas de la clase obrera contra el capitalismo, ya que la introducción de una nueva maquinaria implicaba el desplazamiento directo de una cantidad de obreros de la producción. Esa cantidad de obreros pasaba a engrosar las filas del ejército de reserva que necesitaba el sistema de explotación imperante para continuar su reproducción sin limitación de ningún tipo.

El Che explicaba que esa reserva representaba la fuerza de choque que había dividido a la clase obrera durante siglos. En cambio, la situación que presentaba Cuba en 1962, precisamente en el Año de la Planificación, era completamente distinta a la del pasado. Las expectativas que el Che anunciaba para fines de 1962 era la de eliminación total del desempleo, con lo que el tema de la mecanización ya no sólo se presentaba como una opción para el aumento de la productividad del trabajo, sino como una necesidad imperiosa para garantizar importantes labores productivas a lo largo de todo el país. No se trataba de desplazar a trabajadores para incorporarlos a un ejército de reserva.

En los casos excepcionales en que fuese necesario racionalizar fuerza de trabajo como resultado de la mecanización, esos trabajadores pasarían a escuelas donde podrían elevar su calificación y ser ocupados en las nuevas industrias u otras fuentes de trabajo que se estaban abriendo en todo el país a pasos acelerados. Pero la mecanización no debía verse solamente como imperativo para el aumento de la productividad y como motor para el desarrollo económico. Significaba algo esencial en las condiciones del socialismo: la humanización de las labores productivas. Por ello, el Che insistía en





que sólo con las manos de los trabajadores no se podía entrar al socialismo. Y algo más esclarecedor aún, insistía en que Cuba, al proclamar el carácter socialista de la Revolución, estaba indicando la decisión del pueblo de Cuba de que había que construirlo primero. Sobre el particular reiteraba:

*Para llegar a ser socialista, para que sea esto un gobierno socialista, un país socialista, es decir, haya una estructura socialista de producción, se necesita que se haga no solamente una más justa distribución de los ingresos entre toda la población, sino que haya más bienes de consumo para todo el mundo; y, también, quien dice bienes de consumo, dice bienes espirituales, más oportunidades de recreación espiritual, más libros, más oportunidades de tecnificarse, más deportes, más de todo aquello que le da un sentido nuevo a la vida humana, que los separa de esa unión tan estrecha entre el trabajo y apenas una pequeña satisfacción de las necesidades materiales, y la vuelta al trabajo. Toda esa visión del capitalismo hay que ir desterrándola, y se destierra mediante la producción.*

El concepto del deber social enunciado por el Che adquiere un sentido radicalmente distinto a la vieja percepción que tenía el trabajador acerca del cumplimiento del deber ante el trabajo, como un mal necesario que debía realizar para satisfacer las más elementales necesidades de él y su familia. Se trata de un problema de conciencia con amplio sentido social. Quiere decir que el trabajador debe salir del estrecho ámbito de análisis de sus necesidades y las de su familia para sentir como propias las necesidades de todo el pueblo.

Y no se trata de las necesidades elementales para la subsistencia de cada trabajador o la reproducción simple de la producción social. Hay que considerar la reproducción a escala más amplia, de tal forma que la sociedad en su conjunto sea capaz de asegurar el desarrollo de todas las ramas económicas y, además, garantizar los recursos para el desarrollo de otros sectores como los servicios, la salud pública, la educación, la cultura en sentido general y, por último, los recursos para la defensa del país. A esos deberes, el Che agregaba el del compromiso ante los pueblos de América Latina que seguían día a día el proceso revolucionario cubano, esperanzados en que el camino escogido por Cuba representaba la única alternativa viable para el futuro de sus países.

Ese llamado a la conciencia de todos los trabajadores cubanos, el Che lo hacía inspirado por sus nobles ideales revolucionarios, pero con un sentido totalmente realista acerca de la forma, las posibilidades y el momento en que esa conciencia pudiera alcanzarse. Consciente de las debilidades humanas y de otras limitaciones señalaba:

*Lo fundamental, también en esto, es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior. Por minúsculo que*



*sea, por pequeño que sea, cuando se sumen los miles de hombres que trabajan aquí y cuando al esfuerzo de esos miles de hombres se sumen los perfeccionamientos diarios, por pequeños que sean, de los miles y miles, y ya millones de hombres, que trabajan en todo el país, los resultados serán extraordinarios.*

Muchos lo han criticado por la confianza que él depositaba en las posibilidades del ser humano para el desarrollo de la conciencia, y en no pocas ocasiones fue calificado de idealista por sostener esa línea de pensamiento. No obstante, cualquiera que sea capaz de hacer un análisis serio acerca de su personalidad sin idealizarlo, llegaría a la conclusión de que el Comandante Che Guevara representa el estereotipo del hombre nuevo que él mismo proclamó y por el que luchó y ofrendó su propia vida. Y si el Che, siendo un hombre concreto de carne y huesos, fue capaz de representar a ese ejemplar humano del futuro, por qué no pensar que otros hombres pueden seguir su ejemplo y elevar su conciencia a tal grado que puedan cumplir su postulado acerca del cumplimiento del deber social en un momento determinado. Pensar de otra forma sería negar el valor del ejemplo de las grandes personalidades de la historia, y cómo este ha influido en el desarrollo de la humanidad. El mismo Che rechazaba la idea de ser él un caso excepcional y ponía otros ejemplos, como el de varios obreros cubanos que habían ganado el galardón de Héroe Nacional del Trabajo por su aporte extra a la sociedad y por encima de la media de los demás trabajadores del país. Estar por encima de la media resultaba vital en la estrategia del desarrollo y la efectividad en la construcción del socialismo. Sobre el particular, al Che le gustaba poner un ejemplo en relación con el comienzo de la lucha guerrillera:

*Cuando nosotros nos aprestábamos para venir a Cuba, siempre nos decían que el hombre más lento de la guerrilla era el que hacía la velocidad de la guerrilla. Es decir, todos teníamos que marchar al mismo paso que el que marchara más lento porque no lo podíamos dejar, naturalmente. Y por eso todo el mundo trataba de fortalecer sus piernas para apurarse, para no ser el último.*

A lo largo de los dos años de guerra frente a la tiranía quedó demostrado que los lentos se convertían en rápidos y que el ejemplo personal representaba un arma poderosa para el desarrollo de la conciencia de todos. Ahora nos enfrentábamos a otra guerra, más dura, más difícil, frente al atraso económico del país, donde el papel de la conciencia resultaba aún más determinante que en la guerra con las armas en la mano.

Ese papel de la conciencia no sólo debía estar presente en cada trabajador de la producción. En poco más de tres años desde la toma del poder revolucionario se había avanzado con “botas de siete leguas”, se habían liquidado prácticamente las viejas relaciones de producción, se había



destruido la superestructura del régimen capitalista semicolonial que estaba instaurado en Cuba y se estaban empezando a sentar las bases del socialismo. Pero el Che reconocía que todo ese trabajo hecho en medio de luchas violentas, de tensiones enormes, frente al poder imperialista más grande de la tierra, se había realizado a veces olvidando la importancia de las relaciones directas, cotidianas, personales entre los trabajadores y los organismos administrativos.

La culpa la situaba en la esfera administrativa de la Revolución. No se había tomado *conciencia* a ese nivel de algunos fenómenos que estaban surgiendo en el seno de la Revolución y que propiciaban la utilización de métodos burocráticos que impedían, en buena medida, una mayor integración entre la clase obrera y los organismos directivos. Esos métodos, que el Che calificaba de nefastos, habían dado pie al sectarismo, al dogmatismo, lo que se traducía luego en una evidente separación entre la masa obrera y los organismos centrales del Estado revolucionario. Sus reflexiones lo llevaban a recordar los análisis y las discusiones en los Consejos de Dirección del Ministerio de Industrias, buscando el origen de aquellas deficiencias traducidas en aparente apatía de la clase obrera.

En aquellas reuniones, el Che se cuestionaba por qué importantes tareas que eran de la competencia directa de la clase obrera tenían que surgir siempre como iniciativas “burocráticas”. Señalaba los casos del *mínimo técnico* y la *superación obrera*, que habían nacido como iniciativas del Ministerio de Industrias y no de las organizaciones obreras, *¿Por qué razón las iniciativas nacidas arriba iban hacia la raíz, hacia donde realmente debían haber nacido, hacia toda la clase obrera?* Y luego haría una reflexión que hoy da la medida de sus grandes preocupaciones en aquella época decisiva de la Revolución:

*Nosotros a veces pensábamos que era culpa del trabajo de la CTC [Central de Trabajadores de Cuba] o que era culpa de nuestra propia incapacidad de comprender el momento que vivíamos. Constantemente analizábamos, constantemente nos preocupábamos de que se establecieran nexos más estrechos con la clase obrera y sus representantes. Sin embargo, existió siempre una separación. Varias veces nos referimos a ella. Posteriormente hemos analizado mejor y nos hemos dado cuenta de que hay muchas cosas que rectificar. Una de ellas es el sistema que se empleó para hacer los núcleos revolucionarios activos y que está ya visto que es una necesidad inaplazable incorporar a los núcleos a verdaderos representantes de la clase obrera, a representantes de la clase obrera en activo, que en estos momentos estén trabajando con sus manos en la producción, en cada fábrica, en cada cooperativa, o en cada granja del pueblo, en cada organismo de transporte, o del Ministerio de Comercio Interior o de Comercio Exterior.*

*Porque tenemos que hacer que la participación de la clase obrera en la dirección de las fábricas y empresas sea cada vez más consciente y cada vez*



*más determinante. Eso no quiere decir que se vaya a establecer una pugna entre clase obrera y administración, lo que tiene que existir es una coordinación absoluta, una coordinación basada en intereses comunes, en ideas organizativas comunes y en una misma voluntad de vencer frente a todas las dificultades.*

Cuando el Che hablaba de coordinación absoluta y basado en intereses comunes, dejaba bien claro, al mismo tiempo, la importancia decisiva de la autoridad administrativa como principio de dirección. Es imprescindible preservar el concepto de responsabilidad única —reclamaba— para evitar falsas intromisiones por parte de las organizaciones sindicales en la administración de las empresas. Criticaba la posición de algunos administradores que se plegaban ante determinadas intromisiones sin cumplir su verdadero papel como representantes del Estado en las fábricas que administraban.

Llamaba a la clase obrera a que tomara en sus manos un conjunto de tareas que hasta ese momento habían estado en manos de la burocracia. Enumeraba, entre otras, la emulación, el mínimo técnico, la superación obrera y los Consejos Técnicos Asesores. Estos últimos —recordaba— constituyeron una primera tentativa para crear un verdadero nexo entre la masa de trabajadores y la dirección de las empresas. Sin embargo, los métodos utilizados para la selección de sus miembros no fueron los mejores, ya que se le dio más importancia a la claridad política que a los conocimientos técnicos. Además, la participación de la masa obrera en la selección había sido pobre. El Che concluía señalando que la elección estaba cargada de burocratismo y, como consecuencia, los Consejos Técnicos Asesores se habían convertido en un apéndice de la administración de las fábricas. Sólo habían funcionado bien en los lugares donde el administrador los empleaba como un medio efectivo de dirección.

Respecto de la emulación fueron muchas las vicisitudes como resultado de la incapacidad administrativa para concretar el proyecto. Se había estudiado durante un año, luego se aplicó en forma experimental en el sector azucarero, para finalmente discutir mucho y llegar a conclusiones. Así fue como —a criterio del Che— en el papeleo burocrático desapareció la emulación. Pero volvió a insistir en su importancia y en la necesidad de hacerla resurgir a finales de 1962. Estaba seguro que la emulación podía constituir la base fundamental del desarrollo de la conciencia socialista y de los logros en la producción y en la productividad. Y explicaba:

*¿Qué es la emulación? La emulación es simplemente una competencia, pero una competencia que está dirigida al más noble de los propósitos, como es el de mejorar, el de tener cada centro de trabajo, cada empresa, cada unidad, a la cabeza de la construcción del socialismo. Es decir, que es la más noble de las competencias, la competencia por ver quién, dentro del panorama de la nación, es el que construye mejor, más aceleradamente el socialismo.*



*Para ello necesariamente debemos recurrir a las masas. Prácticamente, no debiera haber otra fuerza que la fuerza de dirección de las masas; y solamente dar nosotros los consejos técnicos, la forma de valorar, la forma de medir la emulación para que los distintos trabajos puedan llevarse a medidas comunes que permitan después cotejar unos con otros.*

*Al mismo tiempo, también en la emulación tenemos que establecer estímulos, estímulos morales, como son los de verse los obreros individualmente o colectivamente en un centro de trabajo, como los mejores entre los mejores, y también emulación que establezca los estímulos materiales adecuados al momento en que vivimos; que se permita que se pueda favorecer a los centros de trabajo que han demostrado más interés en la construcción del socialismo, dándoles las necesidades sociales básicas que en ese momento demanden, que puede ser algún hospital en la zona, o pueden ser casas para algunos de sus obreros o puede ser una maternidad. Al trabajo social debe responder también el estímulo social. Y todo esto, dentro de nuestras posibilidades materiales, dentro del cerco imperialista, del enorme gasto de energías que es necesario realizar para la defensa de la nación, del enorme gasto de energías y de recursos necesarios para invertir en nuevas fábricas, en nuevos centros de producción, que a pesar de todo esto, saquemos de algún lado la fuerza y los materiales necesarios para dar a nuestros mejores obreros lo que se merecen por su trabajo y por su interés en la construcción del socialismo.<sup>148</sup>*

De esta cita se pueden extraer algunos conceptos importantes de su línea de pensamiento, los que ya venían siendo incorporados en el Sistema Presupuestario de Financiamiento que regía en el sector industrial del país. Primero, su recurrencia a las masas como fuerza movilizadora fundamental del proyecto socialista. Sin la participación activa de estas no sería posible impulsar la emulación ni ganar las batallas de la producción y la productividad.

En segundo lugar, precisa el balance que debe existir entre los estímulos morales y materiales, situándolos en el contexto social en que deben ser aplicados, atendiendo a las necesidades básicas de los colectivos obreros, pero de acuerdo con las posibilidades materiales de la nación y los recursos necesarios a las nuevas inversiones para el desarrollo del país y para la defensa de la nación. Es decir, el Che aclara de forma transparente lo que en no pocas ocasiones aparecía nebuloso en el lenguaje socialista, que atribuía una supuesta y justa distribución socialista como cumplimiento de la llamada Ley Fundamental del Socialismo sobre la satisfacción siempre creciente de las necesidades de la sociedad, pero sin precisar totalmente lo que se dedicaba a la acumulación y su efectividad, así como los recursos que necesariamente se dedicaban a la defensa y que incidían de manera apreciable en el nivel de vida de la población de los países socialistas.



### **EL ENANO DE CABEZA ENORME Y TÓRAX HENCHIDO**

La interpretación sobre la llamada Ley Fundamental del Socialismo y una justa distribución socialista, el Che las concibe a partir de un país subdesarrollado como Cuba en aquellos momentos, que además de país bloqueado, los recursos que tiene que dedicar a la defensa hacen más complicada su situación para el desarrollo económico y la justa distribución de sus riquezas. Para caracterizar a Cuba y a otros países que están en la misma situación, el Che hace su histórica definición del término *subdesarrollo*:

*Un enano de cabeza enorme y tórax henchido es “subdesarrollado” en cuanto a que sus débiles piernas o sus cortos brazos no articulan con el resto de su anatomía; es el resultado de un fenómeno teratológico que ha distorsionado su desarrollo. Eso es lo que en realidad somos nosotros, los suavemente llamados “subdesarrollados”, en verdad países coloniales, semicoloniales o dependientes. Somos países de economía distorsionada por la acción imperial, que ha desarrollado anormalmente las ramas industriales o agrícolas necesarias para complementar su compleja economía. El subdesarrollo, o el desarrollo distorsionado...*<sup>149</sup>

Pero las distorsiones que se presentan en el subdesarrollo se habían incrementado en los últimos años, como resultado de la forma en que los países imperialistas trataron de organizar la división del mundo. Finalizada la Segunda Guerra Mundial, todo estaba dirigido fundamentalmente a preservar los intereses económicos de los Estados Unidos, que era la potencia más fuerte y, además, había salido indemne de la guerra. A partir de una bien concebida superestructura organizativa en función de los intereses de las potencias económicas se creó el Fondo Monetario Internacional, el Banco Internacional de Construcción y Desarrollo y luego el Acuerdo General de Aranceles, conocido como GATT. En la Conferencia para el Comercio y el Desarrollo celebrada en Ginebra, el Che ponía al desnudo las intenciones y los objetivos de aquellas organizaciones.

Pronto, la protección arancelaria organizada por el GATT fue convirtiéndose en polarización de los procedimientos a favor de los países ricos en defensa de una presunta infiltración en sus mercados de productos de otras áreas. Hubo un momento en que la presión de los países dependientes, luego llamados “en desarrollo”, hace que la Conferencia de Comercio adquiera un nuevo título “Conferencia Mundial para el Comercio y el Desarrollo”, y de esta forma el desarrollo pasa a ser un tema capital a la hora de analizar las relaciones entre países de distinto grado de avance económico. El Che alerta que

*...el intercambio desigual, cuidadosamente enmascarado bajo el fetichismo de las relaciones capitalistas, sale a la superficie y se transforma en el problema principal del momento.*<sup>150</sup>



Como fenómeno nuevo en aquella época, la mayoría de los países latinoamericanos comienzan, en bloque, a exigir de los Estados Unidos y de otras potencias una mayor participación en los mercados y un trato más respetuoso para los precios de sus materias primas y productos básicos. A nivel de la Conferencia se distinguen con claridad los distintos grupos, según sus intereses. Por una parte, los países socialistas tratando de impulsar el comercio Este-Oeste y buscar un acuerdo con los países subdesarrollados; por otro lado, los países imperialistas divididos en tres polos: Estados Unidos por un lado, por el otro Inglaterra e independiente de estos con variadas conexiones financieras, Francia y el Mercado Común Europeo.

Los países europeos vinculados al mercado inglés seguían la política de la antigua potencia; los del Mercado Común Europeo, la de Francia, y los países suramericanos, aunque con evidentes contradicciones entre ellos, mantenían cierta fidelidad a los Estados Unidos. Los países asiáticos y africanos continuaban sus vínculos con Inglaterra o Francia, aunque algunos respondían a Estados Unidos; también entre ellos había algunos que manifestaban una posición independiente. Demás está decir que los países imperialistas dominaban las conferencias internacionales, llevando a la práctica una política discriminatoria hacia los países socialistas y favoreciendo en todo momento a sus socios más allegados.

En esas condiciones, el Che demostraba que la razón de ser del imperialismo estaba precisamente en el intercambio desigual que mantenía con sus colonias económicas, y los ingenuos que pensaban que los países ricos renunciarían a ese tipo de intercambio, era como creer que pudieran renunciar al sistema de explotación capitalista. Eso no se lograría con una simple demanda por parte de los países pobres, sería necesario conquistarla utilizando todos los medios a su alcance.

En ese contexto, el Che alertaba que después del asesinato del presidente Kennedy, los Estados Unidos estaban ajustando todos sus mecanismos con el único objetivo de perpetuar el imperialismo y, tal vez, *la liquidación del socialismo*. Su visionario pronóstico adoptaba matices más definitorios:

*La muerte de Kennedy significa el paso hacia una nueva política, no distinta en términos generales, porque los imperialistas son imperialistas como primera fase de cualquier definición, pero sí en el grado de agresividad que conlleva. Mientras Kennedy parecía tener algunas ideas consecuentes en cuanto a la coexistencia pacífica, los grupos monopolistas actuales son más escépticos y están dispuestos a caminar al borde de la guerra, como preconizara Foster Dulles, para lograr sus objetivos. En esta primera etapa los objetivos de contención más claros contra el socialismo son Viet Nam del Sur y Cuba, y en estos dos puntos es donde podrá producirse una chispa que a lo mejor alcanza proporciones de conflagración mundial.*





Ante esa realidad, el Che reconocía crudamente lo difícil de lograr la fuerte unidad natural que debiera existir entre los países socialistas y los países subdesarrollados. De esta forma, la tendencia de ambas estrategias —la del imperialismo y la del socialismo— debían chocar en términos de la unidad. A los socialistas les era conveniente la unidad con todos los países subdesarrollados frente a los imperialistas, y a estos últimos sólo les favorecía la desunión y la consolidación de bloques independientes.

La Conferencia de Ginebra llegaba a su fin y el Che como representante de Cuba dejaba sentada la posición digna de su país, proclamando sus verdades y reafirmando su posición socialista sin miedo a autodenominarse subdesarrollado frente a otras definiciones, como la de país en desarrollo con que se bautizaba a muchos países del mundo. Cuba, por otra parte, se retiraba de la Conferencia consciente del papel que le tocaba desempeñar en la lucha por la emancipación latinoamericana y de todos los países subdesarrollados del mundo.

Cuando el Che profundizaba acerca de la realidad de los países subdesarrollados y la situación objetiva de Cuba en el concierto internacional, lo estaba haciendo para demostrar que el progreso económico de Cuba dependería en gran medida del esfuerzo de su pueblo, no obstante la ayuda que venía recibiendo de los demás países socialistas. Por eso enfatizaba en el desarrollo de la conciencia como única vía para cumplir con el deber social en la producción. Sólo trabajando intensamente, uniendo cada vez más a la clase obrera con la dirección de las empresas socialistas, se podría salir del subdesarrollo, y sólo de esa forma se podía hablar de mayor bienestar para el pueblo dentro de un sistema de distribución justo como el que preconizaba el socialismo en su denominada Ley Económica Fundamental.

El 30 de abril de 1962, el Che se reunía en el Ministerio de Industrias con 45 obreros destacados con el objetivo de hacerles entrega de los estímulos correspondientes por su labor en la producción. Actos como aquellos le confirmaban los avances en el desarrollo de la conciencia de la clase obrera y la capacidad de los trabajadores para demostrar su desprendimiento en el trabajo. Al referirse a la proeza laboral de un grupo de trabajadores agrícolas de la caña de azúcar, el Che expresaba:

*Pero para entender bien el proceso adonde nosotros vamos, quiero decirles que esta es una de las partes del trabajo y del desarrollo de los obreros. Yo, a estos compañeros, no les diría que han hecho un culto a la producción, sino más bien que han hecho un gran desarrollo de su conciencia política. La producción a esos niveles fantásticos significa el gran desarrollo político. Nosotros tenemos que trabajar para que todos nuestros obreros pongan en cada momento de su trabajo todo lo que de ellos se puede pedir, y un poquito más, para que en los momentos difíciles la clase obrera demuestre su capacidad y sea el puntal de nuestra Revolución.*



El Che ofrecía los datos de producción de dos de los trabajadores agrícolas que habían promediado 568 y 749 arrobas diarias de caña cortadas en 56 y 71 días efectivos, respectivamente. Pero a renglón seguido significaba que, aunque habían cortado tres o cuatro veces más caña promedio que todos los obreros del país en un período determinado, una máquina cualquiera cortadora de caña de las que se estaban construyendo en Cuba, cortaba 10 000 arrobas en sólo 8 horas de trabajo. Explicaría entonces que esa era la otra cara del socialismo:

*Podemos decir que la definición del socialismo es muy sencilla; se define por la productividad que está dada por la mecanización, por el empleo adecuado de las máquinas al servicio de la sociedad, y por un creciente aumento de la productividad y la conciencia, que está dada por el poner los trabajadores todo lo que de sí tienen, en beneficio de la sociedad; productividad, es decir, mayor producción, más conciencia; eso es socialismo, y nosotros lo que tenemos ahora, es que construir el socialismo, aumentar la productividad y aumentar la conciencia día a día.*

Productividad, conciencia y mecanización constituían tres variables íntimamente relacionadas. Sin alta productividad no se podía hablar de socialismo, pero si esa alta productividad era lograda sobre la base de mecanismos propios del mercado capitalista, como la ley del valor y otras categorías propias de ese sistema de explotación, tampoco estaríamos en presencia de una sociedad socialista. Incluso, con la introducción de las máquinas era posible alcanzar un alto grado de mecanización, pero ya se había demostrado que no siempre las altas tasas de acumulación con tecnologías más adelantadas lograban elevar en la misma medida la productividad del trabajo.

La causa de esas desproporciones no era posible explicarla solamente por la vía de los análisis técnicos. La razón era más profunda y estaba asociada, según el Che, a un conjunto de elementos sociopolíticos que era necesario tener en cuenta en el período de transición. Entre esos elementos estaban: el papel que debe desempeñar la vanguardia revolucionaria y su ejemplo personal o colectivo, las características de los estímulos a utilizar y el balance adecuado entre los estímulos morales y materiales, la elevación del nivel cultural y técnico de los trabajadores, la educación política con un enfoque inteligente entre la teoría y la práctica, un régimen ampliamente participativo con adecuados sistemas de información hacia arriba y hacia abajo y, por último, como elementos fundamentales, el papel del Partido y los sindicatos en justa interrelación con la dirección de las empresas y los órganos de dirección administrativa, garantizando una precisa definición de sus responsabilidades para evitar interferencias entre ellos.

Partiendo de esas definiciones conceptuales, el Che trabajaba consecuentemente en todos los frentes y siempre siguiendo un enfoque sistémico



en su labor de dirección. Al tema de la mecanización de las labores productivas dedicó buena parte de sus energías. Entre las prioridades de la mecanización a gran escala seleccionó las labores del corte y alza de la caña de azúcar, por presentar esa actividad el mayor déficit de fuerza de trabajo desde los primeros años de la Revolución. Hubo momentos donde fue necesario movilizar a más de 300 000 trabajadores a lo largo de todo el país, para dar respuesta a los requerimientos de la zafra azucarera.

El Che se dedicó con esmero a estudiar la mejor forma de organizar el diseño y producción de las primeras máquinas alzadoras de caña, considerando que las labores de alza resultaban más simples para la mecanización. Simultáneamente trabajaba en los diseños de cortadoras de caña. Lo primero era producir un prototipo de alzadora que, después de pasar todas las pruebas necesarias, mostrara resultados efectivos. Ello se convertía en algo fundamental, ya que la resistencia a la mecanización todavía se hacía sentir con mucha fuerza en varios lugares de la Isla. El rechazo se debía más al tradicionalismo que a la amenaza de desempleo, pues en esos momentos lo que se presentaba de forma más generalizada era el déficit de mano de obra en varias provincias del país.

Después de confeccionado el primer prototipo de alzadora y demostrada su efectividad con los fallos lógicos de una producción de esas características, se presentó el gran problema relacionado con la escala de producción y el tipo de instalación necesaria para llevarla a cabo. No existía en Cuba, en esos momentos, ninguna instalación capaz de producir integralmente un volumen de máquinas como las proyectadas. La meta trazada por el Che fue de producir 500 alzadoras en una primera etapa, para luego pasar al número de 1 000, y así sucesivamente, hasta satisfacer todas las necesidades de la zafra azucarera.

Por otra parte, al Che le preocupaba que aquel proyecto de mecanización, el cual consideraba estratégico para el país, fuera a caer en mecanismos burocráticos que pudieran demorar o entorpecer su realización. Ya se empezaban a presentar algunas señales de burocratismo en determinadas esferas que hacían demorar los trámites administrativos y en ocasiones retardaban algunas tareas de producción. El Che luchaba frontalmente contra esas manifestaciones tan nocivas para la Revolución y las denunciaba en cada oportunidad que le fuera posible. Por supuesto, no podía permitir que su ansiado proyecto de mecanización fuera a ser frenado por ninguna razón injustificada. Era necesario, por lo tanto, tomar un conjunto de acciones que garantizaran el éxito de la tarea en tiempo y forma.

Entre esas acciones existía una de vital importancia para cualquier objetivo de esa magnitud: la selección de las personas que estarían al frente de las tareas ejecutivas del proyecto, quienes debían estar dotadas de las facultades necesarias para romper cualquier barrera que se interpusiera en la ejecución del programa. Por esa razón, el Che se encargó personalmente de seleccionar el equipo ejecutivo que impulsara el plan de mecanización,



el cual respondería directamente a él por su cumplimiento. Pero también existía un problema de carácter institucional que debía resolverse para evitar duplicidades o interferencias por parte de otras áreas de dirección del Ministerio. Entonces decidió crear un departamento “especial” para atender el proyecto y, una vez organizado, pudiera dar cabida a otras iniciativas de carácter excepcional que se presentaran en el sector industrial.

El departamento recién creado fue bautizado con el nombre de Departamento de Asuntos Especiales, adscrito directamente al Ministro de Industrias, el cual cumpliría con todas las normas organizativas desde el punto de vista técnico y financiero de acuerdo con la política trazada por el Ministerio, pero no podía perder un minuto por trámites superfluos o por demoras innecesarias. Si se presentaba algún obstáculo insalvable a nivel del jefe del Departamento, este debía informar inmediatamente al Ministro para la más rápida toma de decisiones. De esta forma se dio inicio a la ingente tarea.

Como la producción de las máquinas alzadoras estaba constituida por innumerables partes y piezas que tenían que ser producidas y luego ensambladas cuidadosamente, se decidió organizar esta fase en distintos lugares del país ante la ausencia de una instalación única. La selección de estos lugares recayó en varios centrales azucareros a lo largo de la Isla y que estaban dotados de la maquinaria y el personal calificado para tales fines. Se elaboró el programa nacionalmente y luego se desplegó hacia los centrales mencionados.

Un grupo de supervisión y control de la producción sería el encargado de asegurar la calidad de lo producido de manera uniforme y con la mayor exigencia en términos de los requerimientos técnicos determinados por el diseño original. El Che se mantenía al tanto de todos los detalles del programa y frecuentemente visitaba los lugares donde se estaba llevando a cabo la ejecución de cada una de las partes del proyecto. Su labor fue incansable, llegando incluso a participar personalmente en las pruebas que se les hicieron a las primeras máquinas. Anteponeía de esta forma su ejemplo personal para responder al reto que se le presentaba.

Nadie podría afirmar que aquellas máquinas tenían tal o cual defecto para ser utilizadas eficientemente, porque ya él las había sometido a prueba personalmente y conocía hasta sus mínimos detalles técnicos y operacionales. En más de una ocasión estableció récord de producción operando aquellas máquinas y el pueblo conoció de aquel ejemplo del Ministro de Industrias dedicado durante largas jornadas a aquel desafío tecnológico en la principal industria de Cuba.

Finalmente, todas las alzadoras de caña fueron terminadas en el tiempo establecido e introducidas con éxito en las labores de la zafra azucarera, constituyendo junto a las cortadoras uno de los aportes más importantes del Che a la gran tarea de mecanización en Cuba.

Como se ha dicho, casi en paralelo con las alzadoras se fueron desarrollando los prototipos de las combinadas cortadoras de caña. Eran



máquinas mucho más complejas y en su diseño había que considerar un conjunto de parámetros tales, como la efectividad del corte para no dañar las plantaciones, la ventilación para eliminar las materias extrañas, adaptación a la topografía del terreno, grado de inclinación de la gramínea y tamaño y peso de la maquinaria para lograr la mínima compactación de los suelos, entre otras características.

Evidentemente se trataba de un difícil diseño de ingeniería mecánica sobre el cual no existía prácticamente ninguna experiencia anterior en Cuba. Había que acudir a las experiencias internacionales en países productores de azúcar de caña, donde hubiera sido introducida la mecanización de la agricultura cañera con resultados exitosos. En esa época no existía prácticamente experiencia alguna de ese tipo en países subdesarrollados y en lo fundamental la mecanización cañera sólo se había desarrollado en una escala más o menos importante en los Estados Unidos y en Australia.

El Che fijó su atención en esos dos países para obtener toda la información posible sobre las máquinas utilizadas e, incluso, logró “importar” dos máquinas de las que allí se empleaban para luego hacer las adaptaciones que fueran necesarias de acuerdo con los parámetros requeridos por la cosecha. Fue una tesonera labor investigativa llevada a cabo en tiempo récord, y donde la inteligencia y voluntad del Che sirvieron de estímulo e impulso a todas las tareas técnicas llevadas a cabo por un grupo de ingenieros y técnicos cubanos que desarrollaron los proyectos y diseñaron los prototipos de las máquinas que serían empleadas en las plantaciones cubanas.

Entre los técnicos más destacados de la Isla por su audacia tecnológica y dedicación al proyecto de mecanización se encontraba el ingeniero Roberto Henderson, quien se entregó de cuerpo y alma al desarrollo de las combinadas cañeras y posteriormente al diseño de otros equipos mecanizados. Más tarde, este mismo ingeniero diseñó los Centros de Acopio, proyecto original que sería utilizado donde las combinadas no tenían acceso posible por lo accidentado de los terrenos. Consistía en un equipo estático que procesaba la caña cortada en forma manual, garantizando un corte adecuado para el procesamiento industrial y su limpieza para eliminar las impurezas dañinas a la producción de azúcar.

Los centros de acopio se instalaron a lo largo de todo el país y han perdurado hasta hoy, convirtiéndose en una tecnología cubana autóctona, pero utilizable en otros países azucareros del mundo. Por su probada efectividad, esta tecnología pudo ser exportada a otros países y se recuerda como uno de los logros técnicos más destacados de la ingeniería cubana en la década del 60.

Al terminar la primera etapa de la mecanización cañera en Cuba, el país había logrado reducir aproximadamente 300 000 trabajadores en las labores de corte y alza de la caña de azúcar, disminuyendo costos millonarios al no tener que movilizar fuerza manual de otros sectores hacia la zafra azucarera cada año. Además de las ventajas económico-sociales, la meca-



nización agrícola de la caña permitió “humanizar” una de las labores más agotadoras y difíciles de la producción en el país, constituyendo así uno de los éxitos más destacados de la Revolución Cubana.

Con justicia, el pueblo de Cuba identifica al Che como el pionero de la mecanización agrícola en el país. Su tenacidad para vencer aquella batalla tecnológica junto a los técnicos que lo apoyaron en la tarea, sentó precedentes de lo que es capaz de hacer un país en Revolución, cuando cuenta con líderes que, además de visión política y talento para dirigir, posean la intuición técnica necesaria como para realizar las transformaciones fundamentales que demanda un país agrícola subdesarrollado sin tradición tecnológica y con la carga de un bloqueo económico impuesto por la potencia imperialista más poderosa del mundo.

Terminadas las primeras cortadoras de caña, el Che me retó a una prueba llevada a cabo en los campos cañeros del central Cuba Libre en la provincia de Matanzas. Ambos nos instalamos en máquinas respectivas y comenzamos la jornada a las seis de la mañana auxiliados por algunos compañeros que habían trabajado en la construcción de aquellos equipos. La tarea culminó a las seis de la tarde con sólo 15 minutos de descanso al terminar las primeras 6 horas de trabajo. La faena llevada a cabo por el Che aquel día fue una de las muestras más ejemplarizantes de sacrificio físico que recuerdo de todos los trabajos voluntarios que tuve la oportunidad de realizar junto a él.

El día era sumamente caluroso, y durante toda la jornada de trabajo estuvimos sometidos a frecuentes roturas de las máquinas que nuestros expertos ayudantes resolvían a toda velocidad para no perder un minuto de trabajo. Una espesa nube de polvo proveniente de las cuchillas de corte cubría el rostro del Che, obligándolo a utilizar frecuentemente su inhalador antiasmático para contrarrestar la persistente enfermedad que lo acompañó toda la vida.

Recuerdo que cuando terminamos el trabajo, casi al anochecer, el Che se mostraba jubiloso, y con su respiración entrecortada hacía comentarios sobre las ventajas y desventajas de la máquina cortadora, para culminar manifestando que la batalla de la mecanización de la caña estaba ganada. Anunciaría entonces que para el año 1964 aquellas máquinas, ya perfeccionadas, serían producidas en serie y Cuba dejaría atrás las grandes movilizaciones para la zafra azucarera.

El pronóstico del Che se cumplió, y en pocos años se logró el gran objetivo. Hoy Cuba emplea sólo una tercera parte de la fuerza de trabajo para el corte de caña en comparación con el año 1963. Las máquinas cortadoras demostraban lo expresado por el Ministro de Industrias sobre la productividad, ya que en una jornada de 8 horas cortaban diez veces más caña que el mejor cortador manual. También se confirmaba la importancia de la conciencia en el trabajo, ya que sin ser un obrero especializado en la operación de aquellos equipos y sólo con fuerza de voluntad, interés y



capacidad de sacrificio había alcanzado aquella productividad, demostrando de esa forma la posibilidad de hacer real el concepto expresado anteriormente sobre el cumplimiento del deber social en la producción.

### **EL CHE CON LOS ESTUDIANTES**

El 11 de mayo de 1962, el Che se reunía con los estudiantes de la Universidad de La Habana y volvía a insistir en el papel de la conciencia y el cumplimiento del deber social en la producción:

*Es decir, la producción no es una parte de la vida del individuo desligada de él, y que solamente entra en contacto con él cuando va a recibir un salario determinadas horas del día. La producción debe ser la obsesión de todos nosotros en estos momentos: aumentar la producción, aumentar la productividad, luchar por el ahorro, por los costos; hacer innovaciones tecnológicas de todo tipo. Esa debe ser la meta fundamental de todos nosotros; y para eso hay que dedicarse con los cinco sentidos a la tarea que se está haciendo; horas y más horas. Naturalmente que yendo a la práctica y volviendo a los libros, y buscando lo que no se sabe en algún texto, en algún manual, pero volviendo a los libros, en contacto permanente: práctica y teoría en un intercambio permanente.*

Y más adelante reitera el tema del deber social en toda la obra de la Revolución:

*Pero es deber de todos nosotros el tratar siempre de salvar lo que se pueda salvar, de recuperar lo recuperable. No es mejor revolucionario aquel que arremete en estos momentos contra todo lo que se le opone, que aquel que razona y trata de convencer a un compañero estudiante u obrero, o campesino, de la justeza y de la justicia de la Revolución. Al contrario, mucho mejor revolucionario es el que sabe hacer esto y lo sabe hacer bien, y lo hace además con su ejemplo puesto por delante, porque no hay cosa que convenza más que el ejemplo propio puesto para expresar o defender cualquier idea.*

Al referirse a las características fundamentales necesarias para la construcción de la nueva sociedad, expresaba:

*Esas características son el desarrollo de la conciencia y el aumento de la producción. Es decir, la conciencia dirigiendo los actos del hombre hacia un fin predeterminado, con una ideología predeterminada, con un conocimiento predeterminado y una fe predeterminada en el aumento de la producción, para poner en las manos de todos, los beneficios de estas mejoras tecnológicas que tenemos que producir. ¿Qué significa el desarrollo de la conciencia? Significa algo más profundo que el aprendizaje de la teoría estrictamente en los libros. Teoría y práctica, ejercicio de la teoría deben ir siempre unidos. De*





*tal manera, que el desarrollo de la conciencia debe estar estrictamente ligado al estudio, al estudio de los fenómenos sociales y económicos que dirigen esta época y a la acción revolucionaria.*

El Che no limitaba su exposición a los estudiantes universitarios al campo estrictamente conceptual. Maestro en la conjugación de la teoría con la práctica social, anunciaba en aquellos momentos la realización de un amplio programa para garantizar la vinculación del trabajo con el estudio, tal como lo había concebido Fidel en su ideario revolucionario, siguiendo el pensamiento de José Martí. El programa elaborado por el Che consideraba varias etapas o enfoques de desarrollo:

Primero: El trabajo del estudiante en cualquier dependencia del Ministerio se ajustaría a las necesidades del estudio; o sea, que el trabajo sería preferiblemente en el mismo campo de la carrera. Las horas que un estudiante trabajara para el Ministerio estarían sujetas a una escala confeccionada sobre las bases del tipo de carrera y el año del curso.

Segundo: Los estudiantes de distintos años y cursos integrarían las brigadas técnicas estudiantiles, cuya función sería la de apadrinar técnicamente las fábricas del Ministerio. Estas brigadas estarían formadas por los mismos estudiantes durante un curso escolar completo. La fábrica elaboraría un plan anual de problemas técnicos acorde con el nivel de las brigadas, quedando esta responsabilizadas con la solución de esos problemas, además de asesorar en cuestiones técnicas generales de la fábrica. Esta parte presentaba para la industria la ventaja de suplir, en parte, el gran déficit de personal técnico que se presentaba, y para los estudiantes de hacer la práctica de la teoría en contacto directo con la producción.

Tercero: La brigada dedicada a apadrinar técnicamente una fábrica durante el curso escolar, dedicaría los dos meses posteriores a la terminación del curso a trabajar la jornada completa en la fábrica.

Cuarto: En sus nuevos planes de desarrollo, el Ministerio de Industrias contrataría con las universidades nacionales algunos trabajos de investigación tecnológica. Sería importante que la participación de los estudiantes en aquellas investigaciones fuese con vistas a dirigir hacia ese campo el mayor número de alumnos. Los estudiantes podrían actuar como auxiliares, contándose su trabajo de investigación como parte de la práctica de las distintas asignaturas.

El programa también establecía otros tipos de relaciones con las universidades, como: visitas de los estudiantes de distintas facultades o asignaturas a las fábricas, prácticas en los laboratorios e instalaciones de las fábricas, técnicos de fábricas que fuesen a dictar conferencias sobre problemas específicos de la industria a las universidades y otras. Para la dirección y coordinación del programa se designó un representante permanente de la Facultad de Tecnología de las universidades y otro representante por parte del Ministerio de Industrias.



El programa de vinculación del estudio con el trabajo del cual el Che fue uno de sus más destacados impulsores, puede contarse como uno de los logros educacionales más destacados de la Revolución Cubana. Aquel programa fue perfeccionado con el correr de los años y hoy perdura en prácticamente todas las actividades económicas, técnicas y sociales del país. Actualmente constituye una de las primeras tareas de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), que ejerce una importante labor de coordinación entre las universidades y otros centros de estudios con los distintos organismos del Estado y demás instituciones y empresas del país. Gracias a esa labor, los estudiantes de las distintas especialidades terminan sus estudios, sumando a sus conocimientos teóricos un cúmulo de habilidades prácticas de importancia relevante para la economía nacional y otras esferas de la vida social de la nación.

Junto a los esfuerzos que el Che desarrollaba por la superación permanente, la vinculación de la teoría con la práctica y la lucha por el cumplimiento del deber social, en ese mismo contexto se preocupaba seriamente por la disciplina en el trabajo. Sobre el particular habían empezado a surgir situaciones negativas en varios sectores productivos y de servicios.

El día 21 de agosto de 1962, en un acto a obreros destacados, el Che exteriorizaba sus preocupaciones sobre la disciplina laboral:

*Al romperse la estructura de la vieja sociedad, el obrero se sintió liberado de una serie de trabas que pesaban sobre él, y muchos compañeros creyeron que alcanzar esta nueva etapa de la sociedad significaba, automáticamente, estar libres de deberes y adquirir solamente derechos. Eso es, precisamente, el reflejo de la vieja sociedad en la conciencia de hombres que están construyendo una sociedad nueva.*

*La disciplina, sin embargo, compañeros, es fundamental para el trabajo de construcción. No consideren a la disciplina como una actitud negativa, es decir, como la sumisión a la dirección administrativa. La disciplina debe ser en esta etapa absolutamente dialéctica; disciplina consiste en acatar las decisiones de la mayoría, de acuerdo con el centralismo democrático, en seguir detrás de los grandes lineamientos de un gobierno que ha sido apoyado por las masas; en discutir en cada nivel los problemas fundamentales del taller, de la fábrica o de la empresa, para producir mejor... en vigilar constantemente para que el aparato administrativo cumpla también cada una de las reglas disciplinarias que debemos todos nosotros imponernos profundamente.*

*Nosotros descuidamos la disciplina a todos los niveles; se descuidó sobre todo en el terreno económico. Mientras nuestras guerrillas, con la característica interior de guerrilla, de soldado que no conocía la disciplina formal del cuartel, se iba formando en nuevas unidades que necesitaban una rígida disciplina, porque el mando de los soldados en la batalla debe hacerse así, rígido y automático; el aparato económico marchaba a un ritmo*



*distinto, y la comprensión de los compañeros trabajadores de todos los niveles, de estos problemas, no siempre era clara.*

*Hemos tenido que tomar actitudes drásticas para restablecerlas definitivamente y para establecer el principio de autoridad, de responsabilidad única en la administración estatal.*

Precisamente en ese mismo acto de homenaje, el Che informaba que uno de los directores de las fábricas premiadas había sido sancionado por haber incumplido determinadas normas establecidas por la Junta Central de Planificación y orientadas a través del mismo Ministerio de Industrias. Reconocía las cualidades del sancionado y sus condiciones revolucionarias, pero explicaba que su entusiasmo lo había llevado a creer que su empresa era lo fundamental, asegurando determinados abastecimientos para su fábrica y olvidándose de que esta era un minúsculo engranaje dentro del aparato total de la administración.

Al poner el ejemplo de aquella indisciplina administrativa, el Che alertaba que si bien aquello era necesario erradicarlo en esa esfera, más importante era preservar a toda costa la disciplina de los trabajadores en la producción. Para ello hacía un llamado a las organizaciones obreras para actuar con la mayor exigencia ante un fenómeno tan negativo para la sociedad.

El tema de la disciplina venía siendo objeto de atención preferente por parte del Che desde los primeros días del triunfo revolucionario. Durante la campaña guerrillera había sido ejemplo de combatiente y modelo de esa cualidad para todos sus subordinados y compañeros. Por su profunda formación marxista era muy consciente acerca de la importancia de la disciplina en los procesos de dirección de la sociedad y en cualquier actividad humana, donde el trabajo en grupo estuviera regido por una dirección central del tipo que esta fuera.

Al asumir las primeras responsabilidades en el Estado revolucionario, el Che no sólo fue ejemplo personal como dirigente disciplinado, sino que aplicó normas estrictas en tal sentido para todo el personal bajo su mando. El principio de autoridad lo defendía a toda costa y más de una vez hizo referencia a los acuciosos escritos de Federico Engels contra los antiautoritarios; sobre todo, durante la época en que el entrañable amigo de Marx intercambiara con Bloch sus reflexiones sobre tan importante principio de dirección.

El ejemplo imperecedero de Engels para caracterizar el problema era el de un barco donde la disciplina se convertía en un elemento decisivo para la operación del sistema. Si ante cualquier incidente, los tripulantes de la nave actuaban por su cuenta, sin responder a la autoridad central del capitán, se produciría el caos y el buque a no dudar zozobraría.

El Che puso a prueba este principio desde los primeros días en el Departamento de Industrialización y posteriormente en el Ministerio de Industrias. Junto a la más estricta disciplina administrativa también exigía igual



actitud en los procesos de producción. Quizá, la caracterización que algunos han hecho del Che como hombre sumamente exigente y a veces duro en el trabajo de dirección, proviene de su estricto apego a la disciplina en el trabajo.

No pocas anécdotas se recuerdan sobre el particular. Ya hemos hecho mención a las normas que regían los Consejos de Dirección en el Ministerio de Industrias y entre ellas al horario establecido para llegar a las reuniones por parte de los miembros del Consejo. Tal exigencia se convirtió en algo tan sagrado para los dirigentes del Ministerio que no se concebía que alguien llegara tarde a las reuniones a no ser por razones altamente justificadas.

En una ocasión sucedió un hecho que pudiera calificarse de tragico-media si no fuera por las características del personaje que actuó como protagonista. Al pasar lista de los asistentes, el secretario en funciones anunció la ausencia de Jesús Suárez Gayol y todos esperábamos los diez minutos reglamentarios para su entrada al salón de reuniones; de lo contrario, la puerta de entrada se cerraba según las instrucciones del Che y no participaría en el Consejo. Justo a los diez minutos, Suárez Gayol irrumpió abruptamente en el local, y dirigiéndose al Che entre nervioso y jocosamente le “disparó” a manera de justificación lo que le había sucedido. Se encontraba de recorrido por el interior del país como casi siempre era su costumbre los fines de semana y el avión tomado para su regreso a La Habana había llegado con retraso. Tripulando su auto emprendió veloz carrera para llegar a tiempo al Ministerio, pero un policía de tránsito lo siguió a mayor velocidad hasta interceptarlo en el trayecto. Según él, ese policía no lo había tratado con buenas maneras y se había producido un altercado durante el cual el ofendido capitán Suárez Gayol hacía alusión al respeto que según él merecía por el grado militar que ostentaba. El policía, obviamente, no aceptó tal argumentación y le exigía los documentos para aplicarle la multa correspondiente. Por tal motivo, el infractor optó por lo peor y decidió darse a la fuga para llegar a tiempo a su destino. Terminada su ingenua explicación le solicitaba al Che que interpusiera sus buenos oficios ante la policía para que no fueran a enjuiciarlo. Fue el momento en que el Che lo interrumpió a carcajadas junto a algunos de los presentes y dirigiéndose a Suárez Gayol le indicó que se sentara y no dilatará más la reunión, para que luego él mismo resolviera el caso con la policía.

Tratándose de casos de mayor relevancia administrativa, las exigencias disciplinarias por parte del Che resultaban más radicales. El cumplimiento de las normas o regulaciones en lo tocante al buen uso de los recursos del Estado, se situaba en el primer lugar dentro de las responsabilidades de dirección. El cuerpo de auditores e inspectores del Ministerio se encargaba de realizar la más estricta supervisión en ese campo. Semanalmente me correspondía, como Viceministro Primero del organismo, despachar con el Che los informes de inspección y auditoría, esa responsabilidad no la dele-



gaba a ningún subordinado. Las sanciones que fuera necesario aplicar a los infractores casi siempre eran propuestas por el Che y luego se discutían con los viceministros u otros dirigentes del organismo, los cuales podían hacer sus consideraciones para modificarlas, siempre con la más sólida argumentación para que fueran aceptadas por el Ministro. Toda sanción impuesta por el Che tenía un sentido educativo, y el afectado tenía la opción de aceptarla o no, con la única condición que si no lo hacía debía pasar a trabajar a otro sector u organismo. En honor a la verdad histórica hay que decir que durante los años en que el Che dirigió el Ministerio de Industrias no hubo que lamentar graves violaciones de la disciplina administrativa, y en mucho pudo deberse al respeto y consideración que todos le profesaban como dirigente ejemplar y a la exigencia y constante labor de educación que ejercía hacia sus subordinados.





## VIII. La juventud, los amigos

Para exigir disciplina en los procesos de producción era necesario fijar puntos de referencia sobre los compromisos de los trabajadores. El Che alertaba que hasta que no se establecieran normas que fijaran la cantidad y calidad del producto que cada trabajador debía entregar a la sociedad en cada puesto de trabajo, no se podía hablar de disciplina y cumplimiento del deber social. Pero también señalaba que ni el entusiasmo, ni la disciplina, ni el trabajo al máximo, podían concretarse en una gran obra, si no existían conocimientos técnicos donde asentarse. Apoyándose en esa afirmación llamaba a la clase obrera a la superación constante y expresaba:

*No nos olvidemos del mínimo técnico, ni de la superación, ni del seguimiento. No nos olvidemos que cada partícula de saber que agregamos a nuestros conocimientos va sedimentando y nos permite sentar los cimientos para desarrollar ahí conocimientos efectivos en el futuro. Esa debe ser nuestra consigna, la consigna de toda la clase obrera en este momento.*

El Che agregaba a todo lo anterior la actitud ante el trabajo:

*Es decir compañeros: El trabajo, punto central de la actividad humana, de la construcción del socialismo, el trabajo, a quien hoy se rinde homenaje indirectamente, está determinado también —en su eficacia— por la actitud que se tenga ante él.*

*De nuevo tenemos que encontrarnos con el pasado, el pasado que salta las barreras donde se destruyó la vieja sociedad y sigue en la conciencia de los trabajadores. En este caso, el pasado, que se refleja haciendo que*



*en la conciencia de muchos trabajadores sea esta necesidad de trabajar cotidianamente una necesidad oprimiente, una necesidad que tratan de burlar, que burlan considerando que la fábrica es todavía del viejo patrón, es decir, yendo hacia el pasado. Y nuestra actitud debe ser totalmente diferente. El trabajo debe ser una necesidad moral nuestra, el trabajo debe ser algo al cual vayamos cada mañana, cada tarde o cada noche, con entusiasmo renovado, con interés renovado. Tenemos que aprender a sacar del trabajo lo que tiene de interesante o lo que tiene de creador, a conocer el más mínimo secreto de la máquina o del proceso en el que nos toca trabajar.*

Para el Che, el más digno trabajador del país era aquel que pudiera ostentar un título de trabajador distinguido en cualquiera de las esferas de la producción. Cada día se sumarían trabajadores de este tipo, aunque el proceso podría ser más o menos largo, ya que al lado de los más revolucionarios estaban aquellos que no sienten la Revolución como cosa suya, y aquellos otros que no se resignan a olvidarse del pasado, casi siempre por la posición de clase que ocupaban o por los malos hábitos adquiridos en aquella sociedad.

El Che situaba la actitud ante el trabajo en lugar tan esencial para la sociedad, que era capaz de distinguirla en relación con la militancia política. Tan atrevido enfoque fue planteado por él en ocasión de la entrega de premios a un grupo de obreros destacados el 15 de setiembre de 1962:

*El obrero premiado mensual no tiene que ser precisamente un miembro del Partido Unido de la Revolución Socialista, puede ser que no esté interesado en los trabajos políticos o que su vida política y moral no esté a la altura de los requerimientos para ingresar en el Partido. Sin embargo, debemos tender a que los obreros de vanguardia sean cada vez más obreros ejemplares. Ustedes cumplen un postulado necesario, diríamos que imprescindible para ser revolucionario, el sobresalir en la producción... es necesario que se quite el aspecto erróneo, propio de una sociedad explotadora, de que el trabajo es la necesidad desgraciada del hombre y aparezca el otro aspecto del trabajo como la necesidad interna del hombre.*

Por la época en que el Che desarrollaba estos conceptos primaba en los jóvenes cubanos la disposición por la lucha armada, ya que la defensa del país era la tarea más importante en aquellos momentos. Acababa de ser aplastada la invasión mercenaria por Playa Girón y fueron precisamente los jóvenes que aún eran adolescentes quienes se cubrieron de gloria frente al enemigo en aquella contienda. El Che destacaba poco después que la defensa seguía siendo la tarea más importante, pero para defender un país también resultaba imprescindible construirlo mediante el trabajo y la superación permanente mediante el estudio.





Haciendo alusión al trabajo de los jóvenes junto a los campesinos en las montañas orientales en la recogida de café, insistía en que en ese caso los jóvenes recibían más que lo que aportaban; recibían experiencias nuevas acerca de cómo vivían los campesinos, de cómo era su trabajo y la vida en esos lugares apartados. Se percatarían entonces de la necesidad de llevar esos lugares al mismo nivel que las ciudades. Era la forma de educación más efectiva para la juventud. Pero también insistía en que la juventud tenía que renovarse con un nuevo espíritu de combate, ser más creativa y no depender en forma absoluta del tutelaje del Partido:

*Es evidente que la Unión de Jóvenes Comunistas, como organismo menor, como hermano menor de las Organizaciones Revolucionarias Integradas, debe de beber allí de las experiencias de los compañeros que han trabajado más en todas las tareas revolucionarias, y debe recibir siempre —y recibir con respeto— la voz de esa experiencia. Pero la juventud tiene que crear. Una juventud que no crea es una anomalía, realmente. Y a la Unión de Jóvenes Comunistas le ha faltado un poco de espíritu creador. Ha sido, a través de su dirigencia, demasiado dócil, demasiado respetuosa y poco decidida a plantearse problemas propios.*

Aquella situación estaba cambiando y los jóvenes empezaban a pensar con cabeza propia. El Che encontraba una lógica explicación para aquel cambio:

*Pero es que nosotros, y nuestra juventud con todos nosotros, está convaleciente de una enfermedad que, afortunadamente, no fue muy larga, pero que influyó mucho en el retraso del desarrollo de la profundización ideológica de nuestra Revolución. Estamos todos convalecientes de ese mal, llamado sectarismo. ¿Y a qué condujo el sectarismo? Condujo a la copia mecánica, condujo a los análisis formales, condujo a la separación entre la dirigencia y las masas; lo condujo allí en nuestra Dirección Nacional incluso, y el reflejo directo se produjo aquí, en la Unión de Jóvenes Comunistas.*

*Si nosotros —también desorientados por el fenómeno del sectarismo— no alcanzábamos a recibir del pueblo su voz —que es la voz más sabia y orientadora— si no alcanzábamos a recibir las palpitaciones del pueblo para poder transformarlas en ideas concretas, en directivas precisas, mal podríamos dar esas directivas a la Unión de Jóvenes Comunistas. Y como la dependencia era absoluta, como la docilidad era muy grande, la Unión de Jóvenes Comunistas navegaba como un pequeño barquito al garette, dependiendo del gran barco: nuestras Organizaciones Revolucionarias, que también marchaban al garette.*

Para ejemplificar cómo la Revolución se recuperaba de la época del sectarismo y la lenta respuesta de los organismos a los nuevos métodos de trabajo, el Che expresaba:



*Nosotros hemos salido de esa época, hemos liquidado totalmente esa época. Pero sin embargo, siempre los organismos van un poco más atrasados. Es como un mal que hubiera tenido inconsciente a una persona; cuando el mal cede, el cerebro se recupera, se recupera la claridad mental, pero todavía los miembros no coordinan bien sus movimientos; los primeros días después de levantarse del lecho el andar es inseguro, y poco a poco se va adquiriendo la nueva seguridad. En ese camino estamos nosotros.*

La recuperación de los organismos resultaba esencial como paso previo para la recuperación de la sociedad en su conjunto. Para ello era necesario conocer las fortalezas y debilidades que se presentaban y abordar la solución de los problemas con métodos ampliamente participativos. Al referirse a los organismos de masas, el Che consideraba que su falta de iniciativa en aquella etapa se debía al desconocimiento de la dialéctica que movía su organización.

En el caso de la Unión de Jóvenes Comunistas, esta no podía erigirse en un organismo de dirección que sólo enviara directivas hacia sus bases sin recibir nada de ellas. El proceso de retroalimentación resultaba imprescindible.

El Che se adentraba en algunas debilidades principales de la organización y su crítica mayor estaba dirigida a la actitud ante el trabajo de algunos jóvenes:

*Y nosotros hoy vemos todavía cómo los jóvenes, héroes de novelas casi, que pueden entregar sus vidas cien veces por la Revolución, que se les llama para cualquier tarea concreta y esporádica, y marchan en masa hacia ella, sin embargo a veces faltan a su trabajo porque tenían una reunión, o porque se acostaron tarde el día anterior, discutiendo alguna iniciativa de los jóvenes comunistas, o simplemente no van al trabajo porque no, sin causa justificada.*

De igual forma, cuando se analizaba quiénes eran los integrantes de una brigada de trabajo voluntario, se observaba la baja participación de los jóvenes. No se correspondía aquella actitud con el ejemplo viviente ofrecido por los jóvenes cuando la agresión mercenaria por Playa Girón. Para el Che, el buen revolucionario no es aquel que solamente piensa en la Revolución en el momento del sacrificio, del combate o de la aventura heroica. El verdadero revolucionario es el que construye día a día, el que es capaz de darle al trabajo su verdadero contenido como creación humana y fuente permanente y cambiante de nuevas realizaciones. Precisamente en aquellos momentos definiría lo que para él significaba ser joven comunista:

*Yo creo que lo primero que debe caracterizar a un Joven Comunista es el honor que siente por ser Joven Comunista, que no lo reduce a fórmulas, sino que lo expresa en cada momento, que le sale del espíritu, que tiene*



*interés en demostrarlo porque es su símbolo de orgullo. Junto a eso, un gran sentido del deber, un sentido del deber con nuestra sociedad que estamos construyendo, con nuestros semejantes como seres humanos y con todos los hombres del mundo. Eso es algo que debe caracterizar al Joven Comunista. Al lado de eso, su gran sensibilidad ante todos los problemas; su sensibilidad frente a la injusticia; su espíritu inconforme cada vez que surge algo que está mal, lo haya dicho quien lo haya dicho; plantearse todo lo que no se entienda; discutir y pedir aclaraciones de lo que no esté claro; declarar la guerra al formalismo, a todos los tipos de formalismo; estar siempre abiertos para recibir las nuevas experiencias, para conformar la gran experiencia de la humanidad que lleva muchos años avanzando por la senda del socialismo, adaptarla a las condiciones concretas de nuestro país, a las realidades que existen en Cuba; y pensar, todos y cada uno, cómo ir cambiando la realidad, cómo ir mejorándola.*

*El Joven Comunista debe plantearse ser siempre el primero en todo, luchar por ser el primero, sentirse molesto cuando en algo se ocupa otro lugar; luchar por mejorar, por ser el primero; Claro que no todos pueden ser los primeros, pero sí entre los primeros, en el grupo de vanguardia; debe ser ejemplo vivo, debe ser el espejo donde se miren los compañeros que no pertenezcan a la Juventud Comunista; deben ser el ejemplo donde se puedan mirar los hombres y mujeres de edad más avanzada que han perdido cierto entusiasmo juvenil, que han perdido cierta fe en la vida y que, frente al ejemplo, reaccionan siempre bien. Esa es otra tarea de los Jóvenes Comunistas.*

*Junto a eso, un gran espíritu de sacrificio; un espíritu de sacrificio no solamente para las jornadas heroicas, sino para todo momento; sacrificarse para ayudar al compañero en las pequeñas tareas para que cumpla con su trabajo, para que pueda hacer su deber en el colegio, en el estudio, para que pueda mejorar de cualquier manera; estar siempre atento a toda la masa humana que lo rodea.*

*Es decir, hay algo que se plantea; la exigencia a todo Joven Comunista de ser esencialmente humano, y ser tan humano que se acerque a lo mejor de lo humano, que se purifique lo mejor del hombre a través del trabajo, del estudio, del ejercicio de la solidaridad continuada con el pueblo y con todos los pueblos del mundo; que se desarrolle al máximo la sensibilidad para sentirse angustiado cuando se asesina un hombre en otro rincón del mundo, y para sentirse entusiasmado cuando en algún rincón del mundo se alza una nueva bandera de libertad.*

*El Joven Comunista no puede estar limitado por las fronteras de un territorio; el Joven Comunista debe practicar el internacionalismo proletario y sentirlo como cosa propia; y acordarse y acordarnos nosotros, jóvenes comunistas y aspirantes a comunistas aquí en Cuba, que somos un ejemplo real y palpable para toda nuestra América, y más aún que para*



*nuestra América para otros pueblos del mundo que luchan también en otros continentes por su libertad, contra el colonialismo, contra el neocolonialismo, contra el imperialismo, contra todas las formas de opresión de los sistemas injustos; acordarse siempre de que somos una antorcha encendida, de que nosotros todos somos el mismo espejo que cada uno de nosotros individualmente es para el pueblo de Cuba y somos ese espejo para que se miren en él los pueblos de América, los pueblos del mundo oprimido que luchan por su libertad. Y debemos ser dignos de ese ejemplo en todo momento y a toda hora. Eso es lo que nosotros pensamos que debe ser un Joven Comunista.*

*Y si se nos dijera que somos casi unos románticos, que somos unos idealistas inveterados, que estamos pensando en cosas imposibles, y que no se puede lograr de la masa de un pueblo el que sea casi un arquetipo humano, nosotros le tenemos que contestar, una y mil veces, que sí, que sí se puede, que estamos en lo cierto, que todo el pueblo puede ir avanzando; ir liquidando las pequeñeces humanas, como se han ido liquidando en Cuba en estos cuatro años de Revolución; ir perfeccionándose como nos perfeccionamos todos día a día, liquidando intransigentemente a todos aquellos que se quedan atrás, que no son capaces de marchar al ritmo a que marcha la Revolución Cubana.*

La aspiración del Che de alcanzar el arquetipo humano por excelencia en los jóvenes cubanos, no fue una simple aspiración subjetiva o un sueño revolucionario sustentado en los ámbitos exclusivos de la teoría marxista. Su pensamiento abarcador recogía las más ricas tradiciones del humanismo universal y todo el acervo cultural del pensamiento revolucionario cubano, latinoamericano y de todo el mundo. No hay que olvidar que junto a su profesión de médico y a su alta sensibilidad humana, se unían sus experiencias directas en varios países de América Latina, observando la vida de cada uno de los pueblos que visitó y analizando las contradicciones sociales, económicas y políticas de aquellos. Teoría y praxis social se unían, indisolublemente, en sus concepciones revolucionarias, desde aquellos tiempos para consolidarse más tarde con su participación en la lucha revolucionaria en Cuba y en el quehacer de sus responsabilidades al frente de importantes y complejas tareas políticas, militares y de gobierno.

Esa labor sistemática de orientación a los jóvenes se hizo patente durante todos los años en que se desempeñó como Ministro de Industrias. La actividad política del Ministerio dirigido por él revistió características muy particulares en el seno de la Revolución Cubana. El organismo estaba integrado por dirigentes y funcionarios de las más diversas corrientes revolucionarias. En el caso de los jóvenes, tal diversidad de ideas y de corrientes políticas propiciaban no pocas discusiones, y al calor del ímpetu juvenil, en ocasiones, se llegaba a situaciones de franca polémica entre ciertos grupos revolucionarios.



Lógicamente, el Che se mantenía al tanto de aquellas discusiones, y con frecuencia se veía involucrado en ellas por su doble condición de Ministro y dirigente político. Nunca limitó el desarrollo de aquellas discusiones; por el contrario, estimulaba a los jóvenes a que profundizaran en sus ideas dentro de las normas fraternales de relaciones que debían mantenerse en un organismo revolucionario. El sentido ético y el respeto mutuo entre los colectivos juveniles debían prevalecer por encima de las concepciones políticas mantenidas por cualquier agrupación.

En una oportunidad llegó a oídos del Che la información acerca de cierta situación controversial entre un grupo de jóvenes pertenecientes a la Unión de Jóvenes Comunistas y otro grupo perteneciente a una organización trotskista. La existencia de varios trotskistas en el seno del Ministerio de Industrias no era noticia para nadie. Incluso había un director en el Ministerio que pertenecía a esa agrupación política, condición esta que nunca lo limitó en el desarrollo de sus funciones.

Cuando el Che conoció de la polémica entre las dos agrupaciones juveniles, llamó en primer lugar a los miembros de la Juventud Comunista para que le explicaran su posición sobre el particular. Escuchó detenidamente lo expuesto por aquellos jóvenes, que en esencia “acusaban” a los trotskistas de hacer proselitismo entre los demás jóvenes del Ministerio con el objetivo de captarlos para su agrupación. No faltó alguien entre los jóvenes ponentes que propusiera la eventual separación del Ministerio de los llamados proselitistas. La reacción del Che fue inmediata contra tal proposición. Recuerdo que su argumentación esencial estuvo dirigida a demostrarles a los jóvenes que las ideas no se podían combatir utilizando medidas represivas o de uso de la fuerza de una organización para ganar una discusión de manera artificial. Las ideas se combatían con razonamientos convincentes, haciendo uso de conceptos teóricos que cada joven comunista debía conocer a profundidad.

En un momento de la entrevista con los jóvenes comunistas les preguntó a cada uno de ellos si habían estudiado a Trotsky y si podían explicarle lo esencial de su pensamiento. Ninguno de ellos lo había estudiado y así se lo hicieron saber al Che con toda honestidad. El Che contestó con una sonrisa y una recomendación: debían estudiar todo lo que estuviera a su alcance sobre el pensamiento trotskista y su evolución, para luego volver a la polémica con los jóvenes de tal organización.

Más adelante les preguntó a los jóvenes que cuál era la actitud de los trotskistas en el trabajo y todos le contestaron que eran trabajadores muy abnegados y que, incluso, cuando asistían a los trabajos voluntarios se destacaban entre los más esforzados. También hubo quien afirmara que esa actitud en el trabajo formaba parte de la labor proselitista. El Che volvió a reír y acotó: eso quiere decir que cada uno de ustedes tiene que ser mejor que ellos en el trabajo, para que su labor política supere la de los jóvenes trotskistas. La reunión con el Che terminó con la promesa de los jóvenes de



estudiar más profundamente todo lo concerniente al tema de discusión, para luego continuar la polémica con los trotskistas. Finalmente, todo volvió a la normalidad en la improvisada polémica, quedando fortalecidas las ideas políticas defendidas por la dirección de la Revolución, pero sin imposición alguna por parte de los Jóvenes Comunistas.

A no dudar, esta fue una de las tantas enseñanzas que nos legara el Che en el campo político y uno de los ejemplos más valiosos a las nuevas generaciones de jóvenes como método dialéctico para la defensa de sus ideas. Fue precisamente por esa actitud diáfana, de transparencia y justicia política por lo que algunos por superficialidad o por mala fe tildaban al Che unas veces de trotskista y otras de pro-chino o pro-soviético. La miopía de esos detractores no les permitió reconocer que el Che Guevara fue paradigma de revolucionario marxista y leal seguidor hasta su muerte de las ideas de Fidel y la Revolución Cubana, tal como lo dejara escrito para la posteridad en su histórica carta de despedida.

### **EL CHE, CAMILO Y OTROS AMIGOS**

El liderazgo del Che frente al Ministerio de Industrias dejó su impronta para el futuro en todo lo concerniente a métodos y estilos de trabajo de dirección. Su enfoque integral de trabajo permitió que cada problema dentro del sistema recibiera un tratamiento adecuado y oportuno dentro de un régimen participativo que facilitó la existencia de un clima altamente favorable desde el punto de vista de las relaciones humanas. Por eso no es extraño observar que la dinámica de su trabajo está frecuentemente matizada de pasajes, donde se mezclan importantes problemas de Estado, complejos asuntos políticos y económicos, temas de estrategia de dirección y no pocas veces hechos anecdóticos asociados a sus compañeros de trabajo en el Ministerio.

Este último punto merece una referencia particular. De las relaciones personales del Che con algunos de sus compañeros en Cuba se pueden sacar ciertas conclusiones que caracterizan una parte de su especial personalidad como líder de la Revolución y como hombre de Estado. La amistad que mantenía con ellos estaba cimentada sobre la base de los principios revolucionarios, pero era capaz de cultivar esa amistad, adaptándose de manera muy especial a las características de cada persona con quien establecía esa relación. Es conocido que entre los amigos más cercanos al Che en Cuba se encontraba el Comandante Camilo Cienfuegos. Fue una amistad cimentada durante la guerra que se vio tronchada por la muerte de este en un accidente aéreo en los meses posteriores al triunfo de la Revolución. La desaparición del Héroe de Yaguajay lo impactó sensiblemente; luego hablaría sobre él con la más viva admiración; más tarde, al nacer su primer hijo varón, decidió ponerle el nombre de su entrañable amigo guerrillero.

De aquella especial amistad recuerdo un hecho simpático en el cual estuve presente accidentalmente. Me encontraba despachando con



el Che en su oficina, cuando sorpresivamente el secretario le avisó la llegada de Camilo. Una sonrisa apareció en su rostro y a toda velocidad desenfundó su pistola y apuntó hacia la puerta de entrada. Apenas había terminado esa operación, cuando irrumpía Camilo pistola en mano, riendo a carcajadas y burlándose de aquel por su falta de destreza al sacar el arma. El Che lo acusaba del mismo defecto, afirmando que lo había sorprendido de manera flagrante y sin discusión. Finalmente, Camilo avanzó hacia el Che, le arrebató la boina de la cabeza, le puso su sombrero y él se puso la boina, sin dejar de reír un segundo. La imagen que siempre recuerdo de aquel encuentro es la de dos niños traviesos, que echando a correr su imaginación, juegan amistosamente a las armas, como uno más de sus pasatiempos preferidos.

Además de la especial amistad entre ambos comandantes, forjada en medio del peligro de los combates y de todas las vicisitudes de una guerra desigual frente a un enemigo poderoso, que durante dos años puso a prueba el compañerismo y la unidad revolucionaria, el Che también desarrolló lógicamente otras amistades dentro del círculo de la Alta Dirección del país y de las áridas labores administrativas que dirigió después del triunfo de la Revolución.

Citaré tan sólo algunos casos para ilustrar una faceta en la vida del Comandante Guevara de la cual se conoce muy poco y que según mi punto de vista complementa y humaniza, de manera excepcional, sus ya conocidas condiciones de dirigente revolucionario. No por casualidad, el Che es recordado por sus compañeros y por todo el pueblo de Cuba con extraordinario cariño. Como jefe exigente que ponía a prueba constantemente a sus subordinados, sin proponérselo, por el reconocido rigor de su ascendencia y autoridad, era capaz también de dar cabida a las relaciones más amistosas con muchos de los que trabajaban con él.

Algunas de esas amistades surgieron en medio de curiosas situaciones que se dan en un proceso revolucionario y que luego son matizadas según las características propias de sus protagonistas. En ese ámbito me atrevo a citar el caso de alguien a quien considero se puede contar entre los amigos del Che en nuestro país. Se trata de Raúl Roa, nuestro Canciller de la Dignidad. Se habían conocido en México durante el exilio de ambos en el país azteca. Se admiraban mutuamente y forjaron una amistad que luego se fortalecería en Cuba después del triunfo de la Revolución. Pude apreciar el afecto y también la simpatía que el Che le profesaba a Roa. Disfrutaba las frecuentes excentricidades de este y apreciaba su quijotesca valentía personal y su lealtad a toda prueba.

Un referente excepcional sobre esa lealtad se puso de relieve en ocasión del controvertido discurso que el Che pronunciara en Argelia y que tanto revuelo causara en la opinión pública mundial. A su regreso a Cuba, el Che me contó, sin ocultar su satisfacción, sobre el mensaje cablegráfico que le había enviado Roa inmediatamente después de conocer sus pronun-





ciamientos. Sus palabras resultaban elocuentes: «Te felicito, tu discurso es sencillamente cojonudo.»

En otro ámbito puedo citar el caso de Hernando López, quien conoció al Comandante Guevara en los días finales de la campaña guerrillera en las montañas del Escambray en la antigua provincia de Las Villas. Había llegado a la columna guerrillera por encargo del Movimiento 26 de Julio, al cual pertenecía, y su misión era realizar un reportaje fotográfico sobre la referida columna. En su currículum figuraba como graduado de la Escuela San Alejandro y pertenecía a la nómina de una reconocida agencia de publicidad en la ciudad de La Habana.

Pertrechado de la indumentaria convencional para su misión, Hernando comenzó a fotografiar a los miembros de la columna y todo lo que le pareció de interés en el entorno circundante. Quizás no conocía en ese entonces que el Che había tenido que dedicar una buena parte de su estancia en México a la fotografía para poder mal alimentarse en la capital azteca, además de su marcada vocación por las fotos. Después de terminar su trabajo, Hernando regresó a La Habana para entregar el reportaje. Días después regresó a la columna del Che, y estimulado por este permaneció en ella hasta la entrada triunfante a la ciudad de La Habana. Pensaba regresar a su trabajo habitual, pero en una visita al regimiento de La Cabaña, fue a saludar al Che, y este, sin muchos rodeos, le asignó distintas tareas.

Así se quedó en el regimiento hasta que un día que acompañaba al Comandante Guevara en un recorrido, cuando bajaban de la avioneta donde el Che comenzaba a ejercitarse como piloto, Hernando le solicitó fotografiarse junto a él, y obtuvo por respuesta: «Así que tú eres de los tantos comemierdas que se quieren tirar una foto conmigo.» Y Hernando le contestó afirmativamente: «Pues sí, yo soy uno de esos comemierdas.» Entonces, el Che posó junto a su compañero, y el piloto del avión, Eliseo de la Campa, le tiró la foto solicitada.

Desde ese día se inició una particular amistad entre Hernando y el Che. Nunca más, Hernando trató a su jefe de *usted* y aunque guardaba todas las normas de respeto hacia él, se permitía un trato muy diferente al de otros compañeros. Días después, el Che lo designaría su ayudante. Cuando fue nombrado Jefe del Departamento de Industrialización, Hernando se encontraba dentro del reducido grupo que acompañamos al Che en aquella nueva tarea.

En esa etapa, Hernando, como todos los demás colaboradores del Departamento, cumplíamos las más variadas funciones, hasta que todo se fue organizando al ritmo de los nuevos acontecimientos que se sucedían. Uno de esos acontecimientos fue la nacionalización de la más importante planta textil del país, la textilera Ariguanabo, cerca de La Habana. En aquel momento fui llamado por el Che para precisar la designación del administrador de Ariguanabo. Yo no había tenido tiempo para presentarle ninguna propuesta y entonces él propuso a Hernando López para ocupar aquel



importante cargo. Fundamentó su propuesta en las reconocidas condiciones revolucionarias de Hernando y en la subutilización de sus capacidades en el cargo de ayudante que había desempeñado hasta ese momento. Lo que no sabíamos era que Hernando se iba a negar a tal designación.

Cuando el Che le informó la decisión que se había tomado se negó a aceptarla, insistiendo en que él no conocía nada de la industria textil, cosa totalmente cierta. El Che le respondió que ninguno de los que estábamos en el Departamento sabíamos nada acerca del desarrollo industrial y, sin embargo, teníamos que asumir aquellas responsabilidades por imperativo del proceso revolucionario que se estaba produciendo en el país. Finalmente, le manifestó que debía cumplir la misión encomendada sin más discusión. Hernando lo miró medio sonriente y sin más rodeo le contestó: «Me estás imponiendo tu autoridad de comandante, no te quejes si luego resulto un fracaso como administrador de Ariguanabo.»

Pasado un año y después de un balance de trabajo de los administradores industriales, Hernando López se encontraba entre los más destacados. Para esa fecha ya eran varias las empresas textiles y de otras ramas que se habían intervenido o nacionalizado y no era posible dirigir todas las industrias en forma dispersa, por lo que se decidió crear los consolidados industriales que agrupaban a un conjunto de fábricas de tecnología similar. Fue entonces que el Che decidió ascender a Hernando López a director del Consolidado de la Industria Textil, para lo cual fue llamado a sus oficinas con el fin de informárselo.

Al recibir la noticia reaccionó casi en forma agresiva, negándose a aceptar la designación. Llegó a manifestarle al Che, en tono de broma, que para sacarlo de Ariguanabo tenía que ser a punta de pistola. Argumentaba que él había trabajado muy duro junto a los trabajadores de la fábrica para mantenerla con eficiencia y ahora que ya tenía dominio de ella no era lógico que lo trasladaran al Consolidado, además, según su opinión, él no tenía los conocimientos suficientes en contabilidad y otras materias como para ser ascendido a ese nivel.

Mientras escuchaba, el Che reía en tono de burla y, al final, le expresó tajantemente: «La decisión que hemos tomado es que vas para el Consolidado porque consideramos que tienes posibilidades de realizar un buen trabajo allí y, por lo tanto, tienes que aceptar esa decisión.» La respuesta de Hernando estuvo a la altura de la particular relación de confianza que sostenía con su jefe; mirándolo fijamente le contestó: «Claro, tengo que aceptar por disciplina otra de tus imposiciones, pero si fracaso en el Consolidado la culpa no será mía sino tuya.» El Che lo despidió con una afectuosa palmada en el hombro y le deseó éxitos en su nuevo cargo.

Hernando realizó un tesonero esfuerzo al frente del Consolidado Textil, pero al cabo de un año aproximadamente tuvo dificultades de dirección particularmente en la esfera contable. Más de una vez me insistió en que lo pasáramos a otro cargo, ya que el no se sentía con seguridad para resolver



los problemas de contabilidad que presentaba la organización que dirigía. Al final, el Che aceptó sustituir a Hernando y que pasara a ocupar otra responsabilidad. Lo llamó nuevamente a sus oficinas; esta vez hizo derroche de humor negro para “molestar” a su amigo. Le tendió la mano sonriente, saludándolo con la siguiente frase: «Qué tal fracaso con patas.» Hernando reaccionó entre sorprendido y enojado, y de inmediato se presentó en mi oficina quejándose de lo que el Che le había dicho. Me eché a reír, cosa que no le hizo ninguna gracia a nuestro querido amigo, y me dediqué a conversar con él acerca de las bromas del Che y de cómo aquel sólo las usaba en situaciones como aquellas, con compañeros por los que sentía el mayor reconocimiento y aprecio.

Hernando recuperó su buen estado de ánimo y partió a cumplir sus nuevas tareas con la mejor disposición. Pero aquí no terminaron los curiosos incidentes entre Hernando y su querido jefe. Recién designado el Che al frente del Banco Nacional de Cuba, se decidió llevar a cabo el cambio de la moneda en el país, pero por razones obvias esta medida se mantuvo en el más absoluto secreto hasta que fue ejecutada.

En uno de los despachos nocturnos con el Che, este me solicitó que le buscara un buen dibujante para un trabajo especial que tenía que realizar. Cuando le pregunté de qué se trataba, me contestó que no podía decírmelo. No insistí, todos los que colaborábamos con él estábamos preparados para recibir ocasionalmente una respuesta como aquella. Me retiré de sus oficinas y comencé la búsqueda del “misterioso” dibujante. Mi selección recayó en Hernando López por su sobrada calificación de experto publicitario y reconocida pericia como dibujante. Lo llamé y lo insté a que se presentara ante el Che. De inmediato me respondió que iría a verlo, pero que si él no le decía qué objetivo tenían sus dibujos no los haría. Cuando se presentó ante el Comandante Guevara, este le transmitió algunas ideas generales acerca de los bocetos que era necesario realizar para el diseño definitivo de los dibujos. Hernando lo escuchó detenidamente, y cuando terminó su explicación, le preguntó en qué serían utilizados sus dibujos. La respuesta fue la misma que me había dado a mí: no podía decirle la finalidad de los dibujos, a lo que Hernando le contestó que entonces no habría dibujos diseñados por él, ya que a los artistas había que darles elementos para el desarrollo de su obra.

El Che volvió a la carga con sus acostumbradas respuestas a Hernando; «No te voy a decir para qué son los dibujos, pero, además, tienes que hacerlos porque yo te lo ordeno.» Hernando le reiteró lo mismo que cuando fue designado en sus cargos administrativos; «Está bien, tú vuelves a imponerme tu autoridad de comandante y yo tengo que obedecer.» Días después, el Che recibía con agrado sus apreciados dibujos. Pasado cierto tiempo se produjo el cambio de la moneda en Cuba y los dibujos de Hernando López salieron en cada billete de Banco junto a la rúbrica inconfundible del Che. Cuando Hernando vio sus dibujos en los billetes montó en cólera. Su



sensibilidad artística no le permitía aceptar tal situación. Corrió a ver al Che, y cuando lo tuvo frente a él no encontraba palabras para explicarle su insatisfacción, argumentaba que si él hubiese conocido la finalidad de los dibujos, podría haber hecho una cosa mejor; el Che le contestaba que los dibujos eran muy buenos y que pasaría a la historia como el más famoso de los dibujantes anónimos.

La controvertida discusión terminó con un emplazamiento de Hernando al Che, en el que le exigía que por lo menos debía hacer una carta firmada por él donde se dijera quién había sido el autor de los dibujos. El Che le prometió hacer la referida carta e, incluso, dio instrucciones para redactarla, pero el tiempo y las tribulaciones de una Revolución en toda su efervescencia parecieron darles prioridad a otras cartas y la de Hernando quedó en el olvido y no llegó a redactarse.

Continuando la incompleta referencia acerca de algunos de los amigos del Che, en Cuba, es necesario dedicar varias líneas en este libro a su peculiar relación amistosa con Enrique Oltuski, quien ocupaba el cargo de Coordinador del Movimiento 26 de Julio en Las Villas, cuando el Comandante Guevara arribó a las montañas del Escambray designado por Fidel jefe de todas las fuerzas revolucionarias en esa provincia. Como se ha explicado, Oltuski era un ingeniero graduado en los Estados Unidos y recién terminados sus estudios, regresó a Cuba y empezó a trabajar en la compañía Shell. Como miembro del movimiento revolucionario llegó el momento en que fue designado su coordinador en Las Villas.

Desde el primer contacto entre el Che y Oltuski surgieron no pocas discrepancias acerca de los métodos de lucha, especialmente desde el punto de vista táctico. Un ejemplo que pudiera citarse es el caso del posible asalto a algunos bancos por parte de las fuerzas revolucionarias con el objetivo de recaudar fondos para la lucha. Oltuski se negaba a utilizar ese método, calificándolo como una acción casi bandidesca. El Che consideraba que la posición de Oltuski era totalmente conservadora, al no darse cuenta que la mayor parte del dinero depositado en los bancos pertenecía a las clases explotadoras del país. Por más que discutieron el asunto nunca se pusieron de acuerdo.

Surgieron otras discrepancias entre el Jefe Guerrillero y el Coordinador del movimiento en la provincia, hasta que casi al final de la guerra el Che decidió enviarle una carta a Fidel a la Sierra Maestra donde le proponía la sustitución de Enrique Oltuski como Coordinador del 26 de Julio en Las Villas. La mencionada carta entró en la red de comunicaciones del 26 de Julio y nunca llegó a manos de Fidel. Al terminar la contienda, el Che se dirigió a Oltuski indagando por la referida carta, a lo que este le contestó que no sabía nada de ella. El Che tuvo que reír ante la osadía de su controvertido compañero, y desde aquel momento comenzó una relación más amistosa entre ellos.

Enrique Oltuski formó parte del primer gabinete del Gobierno Revolucionario, al ser designado como Ministro de Comunicaciones. Transcurrido



un año de su nombramiento fue sustituido y quedó a la espera de su ubicación por parte del Gobierno. En esa fecha me encontraba yo en la Unión Soviética formando parte de la primera delegación que visitaba ese país y que era presidida por el capitán Antonio Núñez Jiménez. Allí me enteré de la sustitución de Enrique Oltuski, a quien no conocía personalmente. Algunos compañeros de la delegación se encargaron de informarme acerca de algunos rasgos de la personalidad de Oltuski. Quien más lo conocía era Núñez Jiménez, por haber residido en la ciudad de Santa Clara, donde también vivía Oltuski desde niño.

Como siempre sucede en Cuba cuando se sustituye a alguien de un cargo más o menos relevante, no faltan las especulaciones de todo tipo. Oltuski no escapaba a los rezagos de esa tradición y sobre él se tejían varias versiones sobre los motivos de su sustitución al frente del Ministerio de Comunicaciones. El comentario más generalizado era que todo se debía a un conflicto surgido con varios compañeros que mantenían posiciones políticas más radicales que Oltuski, incluidos a algunos pertenecientes al Partido Socialista Popular. Esta versión en boca de los izquierdistas inclinaba la balanza en contra de Oltuski, calificándolo de anticomunista. Esa fue la imagen que fijé de él durante el tiempo que duró el viaje hasta mi regreso a Cuba. Obviamente, en aquellos momentos por mí pasaba la etapa más virulenta del sarampión revolucionario, enfermedad que sufrimos no pocas personas, sobre todo las que no poseíamos una formación ideológica anterior, de tal manera que la imagen que me formé de Oltuski era que estaba más a la derecha que a la izquierda, cosa que en aquellos días no hablaba nada bien en su favor.

A mi regreso a Cuba llamé de inmediato al Che y le solicité una entrevista para informarle del viaje. Después del saludo de rigor y de fijar la fecha de nuestra reunión, el Che me solicita que reciba lo antes posible a Enrique Oltuski en mi oficina del Departamento de Industrialización y que le dé un buen tratamiento, pues había sido sustituido como Ministro, pero por ser un buen compañero y sobre todo muy honesto, era necesario que buscara una ubicación para él en la industria, acorde con sus conocimientos. Por supuesto que la evaluación que el Che hacía de Oltuski no coincidía con la imagen que yo me había formado de aquel personaje. No le comenté nada al Che y sólo me limité a citar a Oltuski para la mañana del día siguiente. Aunque cumplía disciplinadamente, como siempre, las precisas instrucciones del Che, mantenía mis reticencias hacia mi futuro visitante.

Al otro día a las nueve de la mañana me informaron de la presencia del ingeniero Oltuski, a quien mandé pasar de inmediato. Una que otra vez lo había escuchado por la televisión en un programa dirigido por él, cuyo nombre era “La Revolución informa su Obra”. En esta ocasión me pareció de menor estatura física que en la televisión y también menos agresivo y peligroso que como me lo habían “pintado”. Pero aquella era mi primera



impresión, sin aún haber comenzado a conversar con el “polaquito”, como le llamaban algunos de sus detractores políticos y como más tarde le llamarían ocasionalmente sus más allegados. La entrevista duró hasta el mediodía, tiempo durante el cual Oltuski hizo gala de sus dotes de gran conversador. Finalmente habíamos acordado que trabajaría al frente de la Sección de Organización del Departamento, designación que aceptó con agrado. Al momento de partir me preguntó si deseaba acompañarlo a su casa para compartir el almuerzo familiar, cosa que acepté y que sirvió para conocer su familia y para continuar nuestra charla sobre los más disímiles temas que nos interesaban en aquellos tiempos. Desde aquel día nos unió una amistad que dura hasta hoy y que llegaría a consolidarse durante los años que trabajamos juntos bajo la jefatura inolvidable del Che.

Muchas son las anécdotas que recuerdo acerca de las relaciones de trabajo del Che con Oltuski, pero también los recuerdos se trasladan a otras esferas de nuestras vidas, como la época en que compartíamos con el Che los estudios de economía política, teniendo como profesor al hispano-soviético Anastasio Mansilla. De aquellas noches recuerdo un incidente del cual simplemente fui un pasivo espectador. Se había provocado una discusión bastante fuerte entre el Che y Mansilla acerca de la política económica en la Unión Soviética y el real papel que le había tocado desempeñar a Nikita Jruschov en aquel proceso.

La absoluta lealtad del profesor Mansilla a la URSS y a Nikita le impedía aceptar la más mínima crítica a lo que pasaba en la Unión Soviética. La discusión se fue caldeando y Oltuski trataba insistentemente de intervenir en el debate. Recuerdo al Che dándole con el pie por debajo de la mesa a Oltuski, para evitar un desaguisado con Mansilla. Oltuski no pudo aguantar más las ocultas advertencias del Che y le disparó a boca de jarro la siguiente frase al Profesor: «No joda más, Mansilla, que todo lo que está pasando allí es una mariconada de Nikita.» Mansilla montó en cólera y le respondió: «Altuski [nunca logró llamarlo Oltuski], yo no jodo machos.» Y a continuación siguió una concienzuda defensa de su adorado Primer Ministro. Al final de la clase, el Che reprendió a Oltuski por aquel exabrupto y este, por supuesto, sin aceptar ninguna de las críticas de su Ministro, le ratificó los calificativos hacia Nikita. Finalmente, el Che acudió a un recurso que frecuentemente utilizaba en sus polémicas con Oltuski, y era recordarle lo que un guía del Partido Socialista Popular que acompañó a Oltuski en su primera entrevista en el Escambray le había dicho aquella noche en la montaña: «Comandante, tenga cuidado con ese polaquito, que es un hiiiiijo de puuuta.» La discusión del Che con Oltuski en defensa de Mansilla terminó con la carcajada de ambos contendientes en medio de la más fraternal camaradería.

Otra faceta de las relaciones humanas del Che con sus compañeros tiene que ver con algunos casos en que lo más frecuente era el enfrentamiento y la polémica. Se trataba de aquellos que, haciendo uso del método



participativo y democrático que el Che había implantado en el Ministerio, se permitían discutir con el Ministro de manera totalmente abierta y desenfadada. Algunos de ellos llegaron a significarse de tal forma, que resultaba extraño que las reuniones regulares en que participaban terminaran sin alguna discusión acalorada con el Che. Una de esas personas era Édison Velázquez, quien primero ocupó el cargo de Director de Supervisión, luego Director de la empresa del níquel y después delegado del Ministro, primero en la provincia de Las Villas y más tarde en la provincia de Oriente. Veamos la transcripción literal de una discusión entre el Che y Édison tomada de una grabación efectuada el día 10 de agosto de 1963 en un Consejo de Dirección del Ministerio de Industrias:

(Esta sesión del Consejo de Dirección estaba dedicada a un análisis crítico por parte de los directores de empresas y delegados provinciales a los métodos y estilos de trabajo del Ministerio. Una de las intervenciones fue la de Édison Velázquez, quien arremetió contra el Ministerio, manifestando, entre otras cosas, que los directores de empresas no siempre planteaban los problemas por temor al Ministro.)

Comandante Guevara: *Lamento que cada vez que hable el compañero Édison, yo tenga que intervenir y refutar. Cuando se me preguntó por Édison si yo todas las cosas las iba a contestar le contesté que no, no voy a contestar, hay cosas que no tengo que contestar. Ahora, las cosas de Édison no solamente las tengo que contestar sino que debían haber contestado los compañeros. O aquí pasa una cosa muy mala, porque si los compañeros directores tienen miedo de plantear las cosas aquí, estamos ante una manada de ovejas, donde hay un macho que es el compañero Édison que es el que plantea las cosas; y yo creo que eso es una cosa ofensiva para mí personalmente, porque aunque tengo métodos explosivos, siempre ha hablado todo el mundo y han dicho lo que quieren y se le ha aceptado, y yo creo que han tenido razón. Pero al compañero Édison yo no le he aceptado las cosas porque no tiene razón cuando las plantea y sobre todo que no tiene razón en la forma de plantearlas.*

*Los directores de Rama han surgido por solicitud de los Directores de empresas, ¿compañeros, se han olvidado de eso?, que cada vez se hacía la crítica “los viceministros no despachan. Se necesita un Director de Rama que despache, porque no hay tiempo para despachar” ¿Se han olvidado de eso, o el compañero Édison no conocía eso?, ¿y cómo puede plantear aquí que estamos frente a una manada de ovejas? Esas son las cosas ofensivas, los métodos absolutamente inadecuados de plantear las cosas el compañero Édison; cada vez que interviene hay que llamarle la atención por la misma cosa; la vez pasada no había revolucionarios en Cuba, ahora no hay hombres aquí, y siempre es la misma cosa. Y uno tiene que reaccionar, y parece*





*que sí, que no aguanta la crítica, y plantea una serie de cosas que son ciertas. Ese problema de las reuniones de autocrítica es verdad, y aquí se ha dicho 20 veces. Lo he dicho yo. Hicimos una reunión e hicimos un papelazo, porque todas esas reuniones de autocrítica fueron cosas mecánicas; no sirvió para nada la reunión; no sirvieron los datos, no se hizo nada con los datos, se durmieron por ahí; no hemos sacado nada. Correctísimo ese planteamiento ¿por qué mezclarlo Édison con planteamientos de otro tipo? Porque decir que nosotros somos reacios a la crítica, es mentira, yo te digo a ti concretamente, eso es mentira; que aquí la crítica de los compañeros no se mueva es verdad; no se mueve por el aparato burocrático que hay; porque tenemos muchas deficiencias, es verdad, muchas deficiencias. Pero las empresas tienen muchas deficiencias de los mismos tipos, compañeros, y eso no se está analizando. Los directores de Rama, vuelvo a decir, si hay esas cosas de que una auditoría no se la manden al Director de Empresa y se la manden al Director de Rama, considero que es malo; ¿por qué el Director de Rama tiene que saberlo?, porque yo nunca he dado esa orientación aquí, de que sea el Director de Rama el que la vea exclusivamente.*

Édison Velázquez: “Yo hablo del caso específico de un análisis de auditoría solicitado por usted al Director de Supervisión, compañero Borroto.”

Comandante Guevara: *¡Ah, bueno!, entonces es muy distinta la cosa y eso es un caso concreto; y eso cuando lo pido yo a Borroto: hazme este análisis y me lo das a mí y nada más, de cosas que suceden; y tú planteas las cosas de una forma tal que realmente Édison, tú todavía no has aprendido a plantear los problemas; y la razón que tienes en una serie de cosas que aquí estamos para verlas, las echas a perder con una serie de planteamientos. Yo no sé que interés tienes tú cada vez de plantear las cosas con una agresividad que no viene al caso, chico; ni se está en un país en que no hay revolucionarios, con todas las deficiencias que tengamos, ni se está en una reunión de corderos, con todas las deficiencias que puedan tener los compañeros aquí; ni se ha coartado a nadie, por lo menos es lo que yo creo. Y a mí me gustaría que me dijeran la opinión los compañeros. No, no se ha coartado aquí nunca la opinión. Una vez aquí por un señor que dijo que yo era revisionista y que se le sacó de la empresa, di una tángana; porque me pareció el método más incorrecto que hay; que alguien se refiera a una actitud personal del Ministro y lo saquen de una empresa; y he defendido siempre la libertad de decir lo que quieran de mí; a mí no me interesa nada, siempre que cumplan con el trabajo. Pero no tengo por qué aguantar una crítica con la que no estoy de acuerdo y tengo mi derecho; el mismo que tienen ustedes de decirla. Pero de*



*ahí a que no la puedan decir; de ahí a que se sientan coartados... chico yo no sé; no sé si tenemos que analizar de nuevo todas las cosas, para ver si es tan explosivo mi carácter, si tienen miedo o qué, porque aquí siempre se han dicho las cosas.*

*El otro día nos dijeron hasta mala palabra en la Empresa Química Básica. Ahí lo que dijeron hubo que callarse, porque tenían razón y se acabó el problema; y cada vez que nos plantean las cosas en las cuales uno no puede hablar, bueno pues se calla la boca; pero no planteando que “venimos aquí asustados”. No, compañeros, estamos haciendo críticas constructivas, no venir aquí a despachar exabruptos sin sentido, hay que tener la noción de lo que se trata y cómo se trata. Yo no sé por qué tenemos que tener estos choques en cada reunión, salimos de una reunión con un choque, al mes siguiente te callas, porque tú si estás apabullado; entonces a la otra metes la otra. Ahora hasta dentro de dos meses te quedarás callado y entonces a ver si haces una intervención analítica... Tienes una cualidad especial de decir cosas que a mí siempre me sacan de las casillas, porque las considero básicamente injustas y básicamente incorrectas; cosas de esas que no se deben plantear, porque yo considero que no hay derecho, que no es verdad. Es una cosa de esas como si a mí me dijeran “ladrón” y me pidieran que no reaccionara. No señor, reacciono veinte veces, me lo diga quien me lo diga, porque no me considero ladrón y considero un insulto eso, y yo personalmente considero un insulto que se diga aquí que se tiene a la gente atemorizada y un insulto además que corre por ahí.*

Édison Velázquez: “¿De qué nace eso, Comandante?”

Comandante Guevara: *Yo quisiera saber de dónde nace eso. Bien, yo propongo que si aquí hay algún otro macho, además que tú, que lo piense, que lo diga. Lo siento por amor propio de trabajo que uno está haciendo, pero de ahí a que se vaya a utilizar esa palabra de temor, es realmente insultante. Porque si yo he tratado algo aquí, y en todas las épocas de este Ministerio he tratado de que eso no existiera, porque aquí cuando se empezó a siquitrillar gente injustamente o no injustamente, en la época del sectarismo —y yo participé en esa época como buen sectario—, aquí vino la gente que estaba por una causa o por otra, y aquí se les probó; y los que resultaron, llegaron hasta donde podían llegar. Y después se reaccionó y hubo tendencias contrarias; y aquí a nadie se ha movido por la causa contraria; ni a nadie, salvo el caso de ese compañero por ahí que estaba hablando basura, realmente, y que realmente me molestó mucho cuando supe que lo habían quitado, a pesar que me explicaron que lo habían quitado por sus deficiencias generales no por eso.*



*Siempre se ha tratado de dividir esas dos cosas totalmente, lo que pueda tener de deficiencia mi carácter, que lo he reconocido muchas veces, que lo he reconocido en el Consejo de Ministros y en todos lados; porque entre otras cosas no tengo el carácter explosivo para tratar a gente que está jerárquicamente inferior, sino que lo tengo explosivo; y eso es un defecto que se va corrigiendo con la Revolución, pero que no se corrige muy fácil. Ahora, el problema ese del tratamiento a la gente y a la forma de pensar; eso es lo que se ha tratado siempre de hacer; siempre de que la gente razone, de que la gente diga sus verdades o lo que siente como sus verdades y que las exponga. Ahora, si yo no estoy de acuerdo con la exposición no la voy a aceptar.*

*El problema está siempre en una sola cosa, en la forma de exponer eso, fuera de que hay planteamientos básicos que no están del todo correctos, de lo que tú has expuesto, y la forma, que lo inhabilita todo; y no se puede decir; yo puedo venir aquí insultando pero tengo razón en todo lo que digo, y hay que aceptarme la crítica. Tampoco así compañero, porque no es justo sencillamente, porque nadie tiene que aguantar las cosas que no son justas.*

Los casos analizados hasta aquí dan una idea somera de la calidad humana del Che, de su capacidad de dirección, así como de la altura de sus sentimientos personales y revolucionarios. Nunca fue capaz de emplear su poder personal ni su jerarquía para imponer sus criterios o para responder a cualquier crítica contra él por injusta que fuera. A no dudar, esta es una de las cualidades que reflejan la grandeza espiritual del Che como dirigente administrativo y líder revolucionario.

Su altura de pensamiento, por otra parte, le permitía valorar justamente las cualidades de los distintos compañeros que lo rodeaban. Criticaba los defectos, pero reconocía las virtudes en todo momento. Un ejemplo de ello fue su actitud en relación con el caso de Édison Velázquez unos meses antes de su partida de Cuba. En aquellos días me llamó y me sugirió que Édison pasara a trabajar conmigo en el Ministerio del Azúcar. Cuando le pregunté a qué venía su propuesta, me contestó: «Si se queda en este Ministerio con las polémicas que ha tenido con algunos compañeros además de conmigo, seguramente lo “muelen”, y hay que reconocer que es un compañero eficiente y muy trabajador.» Es de intuir la gran responsabilidad que descargaba sobre Édison y sobre mí a partir de aquel momento. La vida siguió su curso y la Revolución nos fue cambiando a todos, aunque, como decía el Che, no resultaba nada fácil. Años después, cuando ya mis responsabilidades en el Ministerio del Azúcar habían terminado, Édison Velázquez llegó a ocupar el cargo de Viceministro de ese organismo.



Estos últimos pasajes que acaban de narrarse no significan simplemente una referencia anecdótica sobre la vida del Che como ministro del Gobierno Revolucionario. Las relaciones que desarrolló con sus subordinados y con los trabajadores en general, siempre estuvieron orientadas a una labor educativa que formaba parte de su concepción acerca del desarrollo del hombre nuevo dentro del modelo de sistema de dirección que concebía para la sociedad cubana y que estaba poniendo en práctica en el Ministerio de Industrias. Pero sucede que su profundidad teórica y su lucha por desarrollar un sistema orientado a la formación del hombre nuevo, con el ingrediente de todas sus categorías económicas, políticas, filosóficas y sociológicas, implicaba un compromiso de tal envergadura, que sólo un hombre como él y con el apoyo de la Dirección de la Revolución podía llevar a cabo.

### **UN HOMBRE DE ESTE MUNDO**

Sin embargo, el Che era un hombre de este mundo, y en sus relaciones con los demás se comportaba como tal. Su amplia cultura y el acervo de conocimientos acumulados, sabía ponerlos en función de sus objetivos revolucionarios con la mayor sencillez y modestia, lo que unido a su ejemplo personal y a su capacidad de sacrificio, lo convirtieron en arquetipo del hombre del futuro, por el cual luchaba y estaba dispuesto a dar su propia vida. No hay que extrañarse, entonces, de que el Che utilizara en las discusiones con sus más allegados o con los trabajadores un lenguaje corriente y entendible para todos. Como buen conocedor de la idiosincrasia de los cubanos y sin caer en lo chabacano, también sabía pronunciar palabras fuertes, cuando las circunstancias lo requerían.

En más de una ocasión, criticó a algunos dirigentes del Ministerio por ciertas muestras de debilidad, al no ser capaces de emplear un lenguaje más compulsivo para hacer valer su autoridad administrativa. *Una Revolución no es un lecho de rosas* —repetía—, y *el que crea que sólo con mano suave se hacen cumplir las órdenes está totalmente equivocado*.

Por otra parte, esos rasgos de su personalidad también se manifestaron por medio de la correspondencia que intercambiaba con distintas personas de dentro y fuera del país. En razón de las múltiples actividades que desarrolló en Cuba escribió miles de cartas de todo tipo. Estas cartas iban desde las muy personales hasta las que trataban cuestiones oficiales. Pero hay un grupo de ellas en las que aparecen algunas facetas de su carácter no muy conocidas y que retratan al hombre que las escribe. Veamos una pequeña selección de aquellas:



*La Habana, Febrero 5 de 1959*

*Sr. José E. Martí Leyva  
Mártires No. 180  
Holguín  
Oriente.*

*Estimado amigo:*

*Con verdadero gusto he leído sus generosas líneas ofreciéndose para luchar por la libertad del vecino pueblo de Santo Domingo.*

*Aquilatando en todo su valor esta desinteresada y noble oferta, le incito a que conserve vivo su entusiasmo para el futuro, cuando la oportunidad llegue y, mientras tanto, aproveche sus años escolares, haciéndose un hombre de provecho, que los necesitamos mucho en Cuba y sé que usted será uno de ellos. Dedíquese al dibujo. Promete.*

*Mi cordial saludo,*

*Dr. Ernesto (Che) Guevara*

---

*La Habana, Febrero 5 de 1959*

*Sr. William Morris,  
45 N.E 9th., St.,  
Miami, Fla.*

*Estimado señor:*

*Recibí su carta para trasmitírsela a nuestro Comandante en Jefe. Así lo hice, pero no quiero dejar de manifestarle que si todavía quedan rezagos en este país de la discriminación racial, nuestra Revolución acabará con ellos completamente.*

*Tenga usted la absoluta seguridad, de que en pocos años la diferencia entre blanco y negro será sólo una cuestión de color de la piel, como debe ser.*

*Reciba el fraterno abrazo revolucionario, del*

*Dr. Ernesto (Che) Guevara*



*La Habana, 25 de Mayo de 1959*

*Srta. Valentina González Bravo  
Narcizo López No. 35  
Morón, Camagüey.*

*Estimada Srta:*

*Leí su carta en la cual me pide le dé facilidades para un adoctrinamiento reglamentario del "26 de Julio" oficial. Admiro su interés por superarse; le felicito por el esfuerzo que hace y por los propósitos que la animan.*

*No creo que se pueda escribir bajo un adoctrinamiento reglamentado y además no existe el 26 de Julio oficial; creo que escribir es una forma de encarar problemas concretos y una posición que por sensibilidad se adopta ante la vida.*

*Continúe trabajando que el triunfo coronará sus esfuerzos; vencer adversidades es, en la profesión que usted eligió, uno de los mejores medios para perfeccionarse.*

*Le saluda cordialmente,*

*Dr. Ernesto Che Guevara*

---

*La Habana, 1º. De Junio de 1959*

*Sra. María Teresa Díaz de Dicon  
Hotel Bouchard  
Bouchard 487  
Buenos Aires. Rep. Argentina.*

*Señora:*

*Recibí con mucho gusto su carta a la que hoy contesto.*

*Realmente dado la forma en que tenemos que afrontar las necesidades de Cuba, no podemos negarle la participación a nadie que nos ofrezca sus servicios que pueden ser de gran utilidad al logro de la Revolución.*

*Así que no veo ningún inconveniente para que se traslade a esta a donde será recibida, pero quiero aclararle que todo puesto se gana por estricta oposición y Ud. tendrá que someterse a la norma.*

*Reciba un cordial saludo de*

*Dr. Ernesto Che Guevara*



*La Habana, mayo 17 de 1960  
"Año de la Reforma Agraria"*

*Sr. José Tiquet  
Publicaciones Continente S.A.  
Paseo de la Reforma No. 95  
México, D. F.*

*Estimado amigo:*

*Te ruego me perdones por la demora en contestarte. Esta no fue por negligencia de mi parte, sino por falta de tiempo.*

*Mucho me agradecería poder costearle tu viaje a Cuba, pero no cuento con recursos para ello. Mis ingresos se limitan a mi sueldo como Comandante del Ejército Rebelde, el que de acuerdo con la política de austeridad de nuestro Gobierno Revolucionario, es solamente el necesario para proporcionarnos un nivel de vida decoroso. No ha sido ninguna molestia tu carta sino al contrario me ha sido muy agradable.*

*Tuyo afectísimo,*

*Cmte. Ernesto Che Guervara*

---

*La Habana, Abril 1<sup>ro</sup>. 1963  
"Año de la Organización"*

*Editorial Grijalbo, S.A.  
Apartado No. 28568  
México 17, D. F.*

*De nuestra consideración:*

*Le agradezco el envío del volumen y de la obra "Historia de la Filosofía" traducida al ruso (aunque no la recibí, no se a cual de las dos burocracias estatales echarle la culpa).*

*Acepto la fina crítica que entraña su extrañeza. Créame que tenemos la mejor disposición para corregir el estado actual de las cosas, aunque no puedo prometer nada en firme, pues el cerco imperialista se hace sentir en nuestras divisas libremente convertibles.*

*Reciban un saludo revolucionario de*

*PATRIA O MUERTE  
VENCEREMOS*

*Cmte. Ernesto Che Guevara*





*La Habana, Setiembre 19 de 1963  
"Año de la Organización"*

*Sr. José Matar  
Coordinador Nacional,  
Dirección Nacional de los Comités de  
Defensa de la Revolución,  
Misiones 25  
La Habana.*

*Estimado compañero:*

*Aunque tarde para poner en su número especial, contesto el pedido que me hace para que dé mi opinión sobre ese organismo.*

*Por lo que yo conozco hasta ahora, el rasgo fundamental es la desorganización en su Buró Ejecutivo, probado por el hecho de que recibo una carta fechada el 22 de julio para dar mis opiniones antes del 31 del propio mes, con fecha de salida de ese organismo 12 de julio y recibida en estas oficinas el día 17 de septiembre.*

*Tal vez la desorganización esté en este Ministerio. En ese caso, le corresponde informar al CDR del piso.*

*Con saludos revolucionarios de,*

*PATRIA O MUERTE  
VENCEREMOS*

*Cmte. Ernesto Che Guevara*

*La Habana, 28 de Octubre de 1963  
"Año de la Organización"*

*Dr. Regino Botti  
Ministro de Economía  
Junta Central de Planificación  
Ciudad.*

*Estimado Sr. Ministro:*

*Lamento que mi ausencia de la Junta le haya impedido realizar cualquier consulta referente a problemas de la producción.*

*Para su información ni los barcos de Camagüey ni los de Oriente han sufrido por el ciclón.*



*Cualquier noticia telefónica o por escrito o cualquier duda que tenga en el campo de la producción y otros que domino (Teoría del Valor, por ejemplo), estoy a sus gratas órdenes.*

*Revolucionariamente,*

*PATRIA O MUERTE  
VENCEREMOS*

*Cmte. Ernesto Che Guevara  
Ministro de Industrias*

---

*Agosto 21 de 1964  
“Año de la Economía”*

*Sr. León Felipe  
Editorial Grijalbo S.A.  
Avenida Granjas, 82.  
México 16, D. F.*

*Maestro:*

*Hace ya varios años, al tomar el poder la Revolución, recibí su último libro, dedicado por Ud.*

*Nunca se lo agradecí, pero siempre lo tuve muy presente. Tal vez le interese saber que uno de los dos o tres libros que tengo en mi cabecera es “El Ciervo”; pocas veces puedo leerlo porque todavía en Cuba dormir, dejar el tiempo sin llenar con algo o descansar, simplemente es un pecado de lesa dirigencia.*

*El otro día asistí a un acto de gran significación para mí. La sala estaba atestada de obreros entusiastas y había un clima de hombre nuevo en el ambiente. Me afloró una gota del poeta fracasado que llevo dentro y recurrí a Ud., para polemizar a la distancia. Es mi homenaje; le ruego que así lo interprete.*

*Si se siente tentado por el desafío, la invitación vale.*

*Con sincera admiración y aprecio.*

*Cmte. Ernesto Guevara*



*Octubre 24 de 1964  
"Año de la Economía"*

*Co. Charles Bettelheim  
Sorbonne et 54,  
Rue de Varenne, París 7.*

*Estimado compañero:*

*Recibí su carta y le envió por correo aparte las revistas que me solicitó.  
Me agradecería mucho poder discutir con usted "una vez más sobre nuestras  
divergencias".*

*Un poco más avanzado que el caos, tal vez en el primero o segundo  
día de la creación, tengo un mundo de ideas que chocan, se entrecruzan y,  
a veces se organizan. Me gustaría agregarlas a nuestro mutuo material  
polémico.*

*Esperando su venida, se despide de usted revolucionariamente,*

*PATRIA O MUERTE  
VENCEREMOS*

*Comandante Ernesto Che Guevara*





## IX. La ética y la moral

El Che hacía una clara distinción entre el compañerismo y las buenas relaciones humanas, por una parte, y el cumplimiento del deber social en el trabajo con la más estricta disciplina, por otra. Esa regla la hacía extensiva al cumplimiento de las normas administrativas y las regulaciones estatales. De ahí que fuera tan exigente en todo lo relacionado con la contabilidad en la administración de los bienes del Estado.

El 11 de mayo de 1964 asiste a la discusión del informe de balance de la Empresa Consolidada de Equipos Eléctricos, y al observar que parte de la contabilidad se lleva en papeles de trabajo y no en los registros oficiales habilitados al efecto, plantea:

*Esto es una indisciplina inadmisibile castigada en todos los regímenes sociales, le costaba por lo menos el cargo a un jefe económico de una fábrica capitalista. Además se presta a la posible realización de un delito de sustracción de fondos. Los encargados de llevar la contabilidad de una fábrica o empresa tienen que ser compañeros de una disciplina elevada. El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, y hay que elevar los sistemas de control para evitar que se produzca la primera infracción, porque esta es la que conduce a todas las demás. La gente puede ser muy buena, la primera vez, pero cuando basados en la indisciplina cometen actos de sustracciones de tipo personal para reponer a los dos o tres días, después se va enlazando esto y se convierten en ladrones, en traidores y se van sumiendo cada vez más en el delito.*

Y utilizando un lenguaje más directo, refiriéndose a la necesidad de tener un espíritu autocrítico para no caer en esos errores, expresaba:



*Hay que tener espíritu autocrítico porque si no se tiene espíritu autocrítico, hay que recibir ramalazos rudos para enderezarse. Esos ramalazos enderezan pero no es la forma correcta de mejorar la gestión. El espíritu autocrítico no debe ser el espíritu de flagelación sino que la crítica llevada profundamente debe ser hecha también sobre el propio trabajo.*

A partir de 1962 se habían sistematizado las reuniones bimestrales del Consejo de Dirección del Ministerio de Industrias, las que eran dedicadas a discutir temas conceptuales o de importancia estratégica para el sistema de dirección y para el desarrollo industrial del país. En muchos casos, el contenido de las discusiones trascendía el ámbito del mismo Ministerio. Ello era lógico si tenemos en cuenta las altas responsabilidades políticas y de gobierno que desempeñaba el Che en aquellos momentos.

Uno de los objetivos de aquellas reuniones bimestrales era ir precisando conceptos y líneas de pensamiento que fueran conformando lo que el Che llamaba la *doctrina de trabajo del Ministerio*. A este objetivo le prestaba mucha atención, ya que consideraba de vital importancia la unidad de criterios entre los dirigentes y funcionarios del organismo a la hora de transmitir y orientar la política ministerial hacia las empresas del sistema.

Por supuesto que esa unidad o consenso no se podía lograr si no era por medio de un método participativo y de amplia discusión sobre los temas objeto de análisis. Era un trabajo paciente donde por medio de un proceso educativo todos iríamos adquiriendo conocimientos y conciencia sobre los nuevos conceptos, categorías y valores que se querían introducir como elementos esenciales del Sistema Presupuestario, que en realidad constituía el gran objetivo del Che y, acaso, el sueño más promisorio de todas sus esperanzas como constructor y protagonista excepcional del proceso revolucionario que se venía llevando a cabo en Cuba.

Ese objetivo contaba con el atributo distintivo de no seguir ciegamente los caminos trillados de los demás países socialistas, sobre los cuales el Che ya mantenía serias reservas. Por la importancia de lo tratado en aquellas reuniones y su vinculación con el sistema de ideas que fue desarrollando para la articulación gradual del Sistema Presupuestario de Financiamiento, nos referiremos a un conjunto de ellas que comienzan en 1962, y continuarían hasta días antes de su partida hacia otras tierras del mundo.

En la reunión bimestral del 20 de enero de 1962, el Che propuso discutir un tema muy controvertido para el período de tránsito del socialismo: el papel de los estímulos morales y materiales en la construcción de la nueva sociedad. A manera introductoria expresó resumidamente sus ideas sobre el tema:

*Desde el desarrollo del socialismo y de la creación de la base material para el desarrollo socialista hay que insistir en el estímulo material y el estímulo moral. Los dos van estrechamente unidos. Hay lugares donde al*



*estímulo material se le ha dado mayor importancia, y en general sucede que los países que están en las primeras etapas de su Revolución, donde hay una efervescencia revolucionaria mayor, el estímulo moral supera al estímulo material, después se va yendo a un estímulo material perfectamente establecido y reglado que prácticamente limita la actuación del estímulo moral porque lo relega a un segundo plano. Nosotros hemos pensado en este problema, hemos discutido sobre él, lo hemos visto en la práctica; consideramos que debemos luchar con toda nuestra fuerza para que el estímulo moral supla al estímulo material dentro de lo posible durante el mayor tiempo posible; es decir, estamos fijando un proceso relativo, no estamos fijando la exclusión del estímulo material, simplemente estamos fijando que debemos luchar porque el estímulo moral en el mayor tiempo posible, sea el factor determinante en la actuación de los obreros. Proponemos hacer una fórmula mixta. No obstruir el estímulo material, pero no hacer el estímulo material cuantitativo sino cualitativo.*

*Todos los obreros tienen como obligación moral revolucionaria pasar la norma de trabajo. Al sobrepasar la norma hay algunos que la sobrepasan en un cinco, en un dos o en un tres por ciento, y algunos que la sobrepasan continuamente en un 25 y un 30 por ciento. Y como además las normas estarán mal confeccionadas al principio, los lugares donde todos los obreros sobrepasen en un 25 % habrá que considerar la norma —no el trabajo del obrero—; en general eso es lo que pasará. Pero, pensando que las normas se han hecho bien, habrá un obrero que sobrepasará en un 25 % las normas contra el dos, el tres y el cinco que sobrepasará la mayoría de ellos. Ese obrero será premiado y será premiado no con tanto dinero en efectivo por tanto por ciento que haya sobrepasado la norma, sino por su capacidad para adquirir mayor capacidad. Por ejemplo, yendo a una escuela donde se le paga su salario y de donde sale con una nueva calificación.*

*Esa nueva calificación al volver a la fábrica automáticamente se convierte en aumento de salario, es decir, hay un estímulo material, lo único que el estímulo material no se ha llevado directamente a la relación entre el trabajo y lo recibido por el trabajo. Esto puede parecer un poquito una discusión de tipo escolástico, aquello de que “cuántos caben en una punta de alfiler” y todas esas cosas; sin embargo tiene importancia, nosotros estamos absolutamente convencidos de que tiene importancia. De ninguna manera quiere decir que la autonomía financiera de la empresa más el estímulo material, en la forma en que está establecido en los países socialistas vaya a ser una fórmula que impida el paso al socialismo ni nada por el estilo. Nosotros consideramos que esa fórmula llevada bien en término racional, trabajando sobre ella, insistiendo con los sindicatos sobre ella, que los sindicatos comprendan este problema trabajando para que los obreros lo comprendan, acelera las condiciones subjetivas para el tránsito más acelerado hacia el socialismo.*



*No es nada más que eso, es decir, aquí sí se trata de que en realidad el resultado final de esto va a ser un resultado cuantitativo. Es muy importante, porque nosotros en Cuba, eso cualquiera lo puede ver, hemos avanzado a pasos gigantescos en cuanto a la teoría, en cuanto a la ideología revolucionaria, a la conciencia revolucionaria. Ustedes revisan aquí a los directores de empresas presentes y verán que menos de la mitad han sido lo que se llama en nuestra jerga, “viejos militantes antimperialistas o viejos luchadores antimperialistas”. Mucho más de la mitad son compañeros que han ingresado en la lucha revolucionaria en los últimos tiempos, y muchos de ellos podemos decir, muchos de nosotros hemos tenido una serie de obscuridades ideológicas; hemos ido comprendiendo el proceso, incorporándonos al proceso aceleradamente en estos últimos años de trabajo. Eso indica nada más que una cosa; la rapidez con que pueden determinadas condiciones variar toda la mentalidad. Si nosotros hacemos otro análisis de los que estamos aquí veremos que la mayoría pertenecemos a lo que se llama la “pequeña burguesía”; y si la burguesía que es chata, falta de audacia por definición, puede acelerarse y puede ir sacando una serie de sus mejores hombres para ir ganando posiciones y avanzar ideológicamente, ¿por qué nosotros vamos a aceptar fatalistamente el hecho de que la clase obrera esté condenada por alguna razón histórica a avanzar con menos velocidad? Sinceramente me niego a reconocer eso.*

*Creo que ahí lo que ha faltado es mayor trabajo sobre ese punto y mayor audacia. Nosotros somos de un país pequeño, centralizado, con buenas comunicaciones, con un solo idioma, con una unidad ideológica que cada vez se va acentuando más, con una unidad de dirección, con un respeto absoluto por el dirigente máximo de la Revolución, y con mucho respeto por otros dirigentes de la Revolución, donde no hay discusiones, con una unidad de dirección donde nadie disputa la más mínima cosa de poder. Tenemos todas las condiciones para ir avanzando a una velocidad extraordinaria. Ahora, nosotros podemos ir avanzando en el terreno económico, pero si nosotros no preparamos las condiciones ideológicas frenamos el proceso del desarrollo.*

*Se puede ir avanzando en el camino de la creación de las condiciones subjetivas, es decir, ideológicas para la creación más rápida del socialismo desligando un poquito al obrero del producto, es decir, crear el trabajo como un deber social y la retribución como un deber que la sociedad tiene con el obrero, por las condiciones de nacer, de vivir en una sociedad socialista.*

De lo dicho hasta aquí por el Che, sobre los estímulos morales y materiales, es necesario hacer algunas reflexiones. La primera es que el análisis realizado por él se efectúa en el Ministerio de Industrias, en fecha tan temprana como enero de 1962, época en la que el Che se encuentra en franco proceso de maduración de sus ideas acerca del nuevo sistema de dirección que está desarrollando, y, por lo tanto, esas ideas se irán profundizando en los años posteriores.





Un ejemplo de ello es cuando manifiesta su creencia de que la autonomía financiera más el estímulo material, como se practica en los demás países socialistas, necesariamente no impide el paso al socialismo. Sobre el particular, el Che continuaría sus estudios y análisis acerca de lo que seguía sucediendo en la Unión Soviética y otros países para llegar a la conclusión, en años posteriores de que, efectivamente, el Sistema de Dirección Económico implantado y desarrollado en esos países por medio de distintas reformas, sí impedía el desarrollo del socialismo.

La segunda reflexión tiene que ver con las particularidades de cada país. El Che no acepta el planteamiento determinista y dogmático de que tenga que existir un modelo de dirección económica igual para todos los países socialistas, sin distinguir sus condiciones históricas, desarrollo económico y tecnológico relativo, nivel de desarrollo ideológico acorde con sus condiciones revolucionarias y de liderazgo, incluidos los adelantos en los sistemas de comunicación, de importancia tan determinante en lo relativo a los sistemas de dirección de cualquier país. Adicionalmente, el pensamiento del Che no se abstrae de la realidad social en tiempo y espacio. ¿Quién puede negar que para la época en que el Che proyecta sus nuevas ideas para el caso de Cuba, resulta imprescindible tener en cuenta la correlación de fuerzas existente en el mundo entre el capitalismo y el socialismo, además de la situación específica a que se enfrenta la Revolución Cubana a sólo 90 millas del país imperialista más poderoso del mundo?

El tercer elemento a analizar tiene que ver con el enfoque totalmente nuevo, que desde el punto de vista teórico, introduce el Che en relación con el concepto del *trabajo* en el socialismo. Su énfasis será ir avanzando en la creación de las condiciones subjetivas; es decir, ideológicas para el desarrollo de la conciencia del individuo en las nuevas condiciones hasta alcanzar un estadio tal en que lo que prime sea el cumplimiento del deber social en los productores, entendiendo como productor a cada trabajador en su puesto de trabajo. Cumplido el deber social ante el trabajo, el hombre tiene el derecho a que la sociedad reconozca su aporte, retribuyéndolo adecuadamente, pero sin vincular directa y únicamente el trabajo con el beneficio material a recibir. De esta forma, lo primario es el deber para con la sociedad, y, por ende, la primera satisfacción del individuo.

Con una clara conciencia de que lo primario es el bienestar de la sociedad, el individuo podrá disfrutar de los beneficios materiales y espirituales que esta le aporta, separándose gradualmente del concepto de retribución material directa como elemento enajenante desde el punto de vista histórico. Precisamente, el Che le otorga una importancia fundamental al trabajo voluntario, porque este se convierte en uno de los actos más conscientes que puede realizar un individuo en condiciones de una sociedad socialista, al realizar un aporte extra a la sociedad sin esperar la más mínima retribución por el trabajo realizado. Así, el trabajo voluntario constituye uno de los primeros escalones en el largo proceso de liberación del hombre ante



el trabajo. Lo realiza por voluntad propia, sin ningún elemento compulsivo que lo obligue a ello, consciente de que al realizarlo de esa forma está contribuyendo al bienestar colectivo sin pedir nada a cambio, o cuando más un “certificado” acreditativo de su aporte a la obra común y expresión moral de la conciencia alcanzada dentro del conjunto de la sociedad, donde actúa y se desarrolla como ser humano. Ese es el momento en que el individuo llega a su plena realización, y como había escrito León Felipe, el poeta admirado por el Che, el hombre, en ese momento, es capaz de “sembrar una espiga con amor y con gracia”, sin sentirse uncido al yugo explotador del trabajo como tradicionalmente lo había percibido.

Según pensaba el Che, la autonomía financiera que se practicaba en la Unión Soviética y otros países socialistas, no cumplía el papel histórico de liberación gradual del individuo ni lo educaba hacia una nueva actitud ante el trabajo como su primer deber social. Esa autonomía financiera, que adoptó el nombre del *Cálculo Económico* como categoría del socialismo, estaba concebida precisamente en términos de una retribución directa e individual, potenciando como factor fundamental los intereses materiales inmediatos del trabajador, abandonando en buena medida el desarrollo de la conciencia en la esperanza de que, una vez resueltas todas las necesidades materiales, el hombre adquiriría conciencia de su deber social y de su verdadero papel como miembro de una sociedad socialista.

Por supuesto que el Che no compartía ese criterio antropológico de estimular al ser humano con la “zanahoria” del dinero y de los bienes materiales, para luego lograr su verdadera realización, además de no creer que ese camino condujera a tal objetivo. Para él podía existir cierta justificación para que en la Unión Soviética se aplicara tal sistema de gestión económica, y ello podía derivarse de las condiciones especiales que en un principio vivió ese gran país en época de comunismo de guerra. *Nosotros somos un país que tiene una serie de características diferentes*, afirmaba el Che. Destacando algunas de esas características distintivas, señalaba:

*Las orientaciones del Gobierno, la voz del gobierno llega directamente por televisión desde el centro del equipo. Todo el país está movilizad hacia un fin común, cualquier problema serio que obligue a nuestros cuadros a moverse no puede llevar más de un día de camino porque tenemos incluso aviones, además hay teléfono, hay telegrafía, ahora vamos a unir todas las empresas mediante un sistema de teléfono y microondas, de tal manera que la distancia entre el centro y todos los extremos de las bases de producción, es en términos de comunicación muy pequeña...*

Con ello el Che quería significar la importancia de los medios de comunicación e información puestos a disposición de un determinado sistema de dirección. La Unión Soviética se había visto privada de esos recursos, además de constituir un inmenso país donde se hacía más grave la



situación por la carencia de esos medios. Pero esa no era la situación de Cuba. No obstante ser un país subdesarrollado, había heredado del capitalismo una serie de adelantos, que unidos a las demás características de la Isla, le permitía saltar etapas o “hacer atajos”, como acostumbraba a decir el Che, sin tener que seguir los caminos trillados de los demás países socialistas.

Las mismas facilidades de comunicación le hacían pensar en un sistema con cierto grado de centralización, sin tener que dar rienda suelta a la total descentralización concebida en la llamada autonomía financiera al estilo soviético. La descentralización gradual a que él aspiraba y que de hecho puso en práctica en el Ministerio de Industrias, era de otro tipo y utilizando otros medios. Tal proceso estaba intimamente ligado al desarrollo de la conciencia de los productores y de los colectivos de dirección de cada una de las empresas. En la medida en que las empresas fueran ganando en eficiencia y fueran capaces de cumplir su deber social, asimilando conscientemente la “doctrina de dirección”, en igual medida se irían ganando el derecho a una descentralización gradual, y a ir independizándose del tutelaje del nivel central. A partir de entonces, los sistemas de control centralizado serían más selectivos, indirectos y orientados al cumplimiento de las políticas generales del país. Y sobre ese proceso gradual de desarrollo de la conciencia de productores socialistas enfatizaba:

*¿Qué es lo que pasa cuando bien organizados los obreros que cumplen las normas mejor son llevados para otros cargos de mayor responsabilidad? ¿Qué es lo que siente más el individuo revolucionario que es en definitiva el motor de todas las cosas? ¿Siente el estímulo directo del dinero o siente la satisfacción de estar trabajando donde le gusta, reconocido por la gente que él dirige, por la masa, por los dirigentes y con posibilidades de superarse y poner una parte de sí en el trabajo todos los días? Yo no creo que nosotros tengamos que considerarnos seres especiales, y yo sé que todos nosotros o la mayoría, y por mí lo puedo asegurar, que no tiene interés de ninguna clase que no sea el ver todos los días cómo se vá adelantando un poquito el país, incluso a veces desligados de cosas de ideología lírica, de que el pueblo está mejor, que se está construyendo la patria o que se está cumpliendo con el deber. No, es una cosa más directa, es el interés por el trabajo creador, es lo que el individuo siente cuando ve que las cosas van saliendo, que aquello que era una nebulosa va adquiriendo forma, y que esa forma empieza a tener las mismas dimensiones y las mismas características que uno había pensado, soñado que iba a tener.*

Las ideas planteadas por el Che no formaban parte de una concepción idealista; todo lo contrario, su formulación estaba basada en su total confianza en el hombre y en las potencialidades existentes en cada trabajador o cuadro de dirección. Su realismo lo llevaba al análisis de los más



complejos problemas, siempre con el objetivo de preservar los intereses estratégicos de la Revolución. Ese método de trabajo lo hacía enfrascarse en no pocas discusiones con los dirigentes sindicales y empresariales con el fin de que entendieran las medidas que en ocasiones era necesario tomar para garantizar los verdaderos intereses de la clase obrera.

Un ejemplo de ello fue la discusión llevada a cabo en esa misma reunión bimestral sobre la productividad del trabajo. En aquella etapa había fábricas con exceso de personal, lo cual atentaba contra la eficiencia productiva y contra la definición que el Che defendía acerca de lo que él estimaba el cumplimiento del deber social. Los más conservadores asociaban la elevación de la productividad, bajo determinadas condiciones, al despido de trabajadores. Todavía pesaba en la mentalidad de algunos compañeros la aún reciente experiencia del capitalismo. Sobre el particular, el Che aclaraba:

*Pensar sin miedo, en la productividad, porque parece que desocupa obreros, sí es cierto que se desocupan obreros, pero todo obrero que está demás en una fábrica es un desocupado social... El obrero que metido en un trabajo donde tiene que dividir su trabajo con el otro, no agrega absolutamente nada a la sociedad. Entonces tenemos que pensar en la productividad para sacar obreros. Directamente planteárselo e incluso los mejores obreros sacarlos, ¿sacarlos para qué?, para botarlos no, para que vayan a escuelas, para que se especialicen y para que puedan ocupar cargos de dirección, en esa empresa o en otras empresas, un cargo mejor retribuido incluso; en esto se aplica el estímulo material indirecto y la búsqueda de los mejores cuadros.*

El 10 de marzo de 1962 se celebró la segunda reunión bimestral. El Che la iniciaba con una crítica directa al trabajo del Ministerio y anunciaba que se estaba diseñando una encuesta que sería aplicada a todas las fábricas, para conocer la opinión de directivos y trabajadores acerca de su propio funcionamiento y del trabajo del organismo central:

*Considero que es muy importante esto porque a mí me parece que el Ministerio ha caído un poquito en “un bache”, se ha perdido algo de la fuerza y del vigor que caracterizaba en los primeros tiempos de desarrollo al Ministerio y hay cierta tendencia al “burocratismo”. Al convertirse el funcionario responsable, respetado, en alguien con natural tendencia a que le crezca la barriga, con cierta separación de las masas y la conformidad con uno mismo, es una cosa muy mala. Nosotros al enfrentarnos a un período así vamos a tener que revisar varias cosas.*

Para fundamentar sus planteamientos, señalaba que el Ministerio de Industrias a veces se comparaba con otros organismos, especialmente con



el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), y utilizaba “el espejo de Blanca Nieves” para autoelogiarse de sus logros. Pero el INRA había mejorado su trabajo y ya no podía continuar siendo el consuelo de los males propios de la industria. El Che anunciaba la próxima reorganización de otros organismos del Estado y, al referirse a la Junta Central de Planificación, señalaba:

*La JUCEPLAN tiene que cambiar también sus métodos de trabajo. JUCEPLAN ha tenido un método de trabajo muy especial, que ha consistido en buscar el error, seleccionarlo, ponerlo por escrito y entonces difundirlo entre toda la gente. Entonces JUCEPLAN cumple una función de señalar errores, el error de tipo administrativo. No es que eso no sea importante, sino que no es la función de JUCEPLAN. La función de organizar el país, la debiera tener, o le estaba asignada y no la cumplió.*

Luego, el Che entraría en un detallado análisis de todas las deficiencias pertenecientes al Ministerio y sobre todo insistía en la necesidad de revitalizar el trabajo a todos los niveles. Según él, un poco nos habíamos acostumbrado a trabajar con el estímulo de los ataques del imperialismo. Y como el imperialismo hacía tan sólo unos meses no realizaba agresiones armadas directas, pues sería necesario buscar dentro de nosotros mismos los estímulos. Lo decía con cierta intencional ironía, para agregar:

*La revolución hay que hacerla a ritmo violento, el que se cansa tiene derecho a cansarse pero no tiene derecho a ser un hombre de vanguardia. Por eso es que debemos ir entonces hasta las fábricas.*

*Allí conversar con todo el mundo, investigar los males que hay, promover las discusiones abiertas, libres, sin ninguna clase de coacción; críticas absolutamente. Recoger con toda honradez todas las críticas y luego subirlas para tener una idea de conjunto.*

La encuesta anunciada por el Che se llevó a cabo en todos los centros de trabajo, luego las críticas planteadas por los trabajadores fueron agrupadas por temas y se realizó una amplia discusión a nivel central que culminó en un plan de acción para rectificar todas las fallas del aparato administrativo. Uno de los efectos de aquellos análisis fue el despliegue de un trabajo intensivo para impulsar la emulación en la producción y garantizar los suministros de todos los productos industriales a la agricultura, desde los fertilizantes hasta todos los equipos agrícolas que se producían en las empresas industriales. En cuanto a la emulación, el Che planteaba que se había dejado dormir como resultado de trámites burocráticos a nivel de la Junta Central de Planificación, donde incluso había responsabilidades por parte del Partido. Al referirse a otras experiencias históricas, tomaba el ejemplo de la Unión Soviética para plantear:



*En la Unión Soviética se hizo al principio una trilogía, la Santísima Trinidad del Secretario del Partido, el Jefe del Sindicato y el Administrador. Esa trilogía fracasó totalmente, hubo que ir a la responsabilidad única. Nosotros ya tenemos la responsabilidad única, un principio aceptado por todo el mundo. Eso lo tenemos que mantener celosamente. La responsabilidad única debe ser algo de constante insistir porque hay tendencia a desconocerla. Yo creo que no hay necesidad de insistir que la responsabilidad única no significa método de “orden y mando”, exclusión de discusiones, aislamiento de la masa, nada de eso. Pero eso sí, en el momento de tomar una decisión, hay que tomar una decisión que responda a las directivas del Ministerio, es decir, que el administrador que responda ante una presión de algún organismo y cambie una conducta no puede ostentar como atenuante que el miembro del núcleo le dijo “esto o tal cosa”; él es el responsable. Nosotros tenemos que estar bien claros que no es la función del Núcleo Revolucionario Activo el suplantar la autoridad administrativa. Tiene la misión de movilizar a la masa obrera, de ser su órgano de vanguardia, su órgano motor. De ser un control de la conducta del administrador y de toda la gente.*

El Che concebía ese control por dos vías distintas. Si el administrador era miembro del Partido, debía ser llamado a su núcleo para responder por cualquier falla en su trabajo; pero si el administrador consideraba que estaba actuando correctamente, entonces el núcleo tenía el derecho de elevar el problema por los canales del Partido, para que fuese examinado en los niveles superiores del Ministerio. Cuando el administrador no era miembro del Partido se debía discutir directamente con él y de no existir acuerdo, también se elevaría el asunto a los niveles superiores para su examen y decisión. Insistía que, en ambos casos, la discusión debía llevarse a cabo de manera fraternal, sin utilizar “métodos de orden y mando”. Con ello dejaba claro que la función del núcleo del Partido en un centro de trabajo era la de aglutinar, de atraer a las masas hacia las grandes ideas de la Revolución, no actuar con un espíritu investigativo detrás de la gente, porque de esa forma se rompía la unidad total de la masa obrera, tan importante para la consecución de los objetivos de la Revolución.

Para ejemplificar lo nocivo que resultaría el uso de métodos “investigativos” para movilizar a las masas, el Che planteaba la siguiente interrogante:

*¿Acaso, señores, la masa obrera de una fábrica norteamericana tenía algún cariño por los dueños? Absolutamente ningún cariño, y ¿había una vigilancia policial para vigilar la producción? No la había, porque hay una serie de mecanismos administrativos que cuando se fracasa en la producción permiten que se tomen medidas administrativas que hacen que el obrero que se descuida gane menos, reciba en su propio cuerpo la medida de su falla, tranquilamente, y así separar a cualquiera que cometa*



*errores; de manera que no es ningún secreto vigilar la buena marcha de un centro de trabajo.*

El Che hacía la salvedad de los casos que en las circunstancias especiales de Cuba obedecían a acciones mal intencionadas e, incluso, de sabotajes, pero para él esos casos podían calificarse de excepcionales, y para ello existían otros métodos especializados para detectarlos y sancionarlos.

### **AUSTERIDAD Y ESPÍRITU DE SACRIFICIO**

En los momentos en que el Che hacía el llamado a reactivar todo el aparato estatal para alcanzar más eficiencia en la producción, también introducía el tema de la austeridad administrativa y el ejemplo de sacrificio a que estaban obligados los dirigentes de la Revolución. Se refirió entonces a las últimas orientaciones de Fidel de que todos los dirigentes de la Revolución se sometieran a las mismas restricciones de racionamiento que ya se estaban aplicando en el país, como resultado del bloqueo económico a que estábamos sometidos. El Che anteponía sus criterios al respecto y afirmaba que el llamado del Jefe de la Revolución era totalmente justo, y el que no lo entendiera, estaría cometiendo un serio error desde el punto de vista revolucionario. Y agregaba:

*Para mí no es motivo de discusión, en el caso de la austeridad revolucionaria; yo no admito discusión para saber si estoy equivocado o no. Estoy seguro que tengo razón, y además hasta cierto punto es una vergüenza. Porque cuando uno va por China y ve el nivel de vida que tiene China y ve lo que los chinos están haciendo por nosotros. El que no sienta eso no es un revolucionario, eso no me cabe duda a mí. La Unión Soviética con todo el poderío que tiene, no tiene el nivel de vida que tiene La Habana... Todas esas cosas son las que hay que plantear y de las que tenemos que realmente darnos cuenta y empezar a aplicar una política de austeridad; política que tiene que ser presidida por nosotros. Porque si hay un lugar especial para los jefes de la Revolución, si reciben una serie de regalitos resulta ser que uno se separa de los sufrimientos del pueblo, de los problemas que tiene el pueblo. ¿Por qué? Porque recibe de otros lados y después es difícil llamar al sacrificio.*

*Ahora, cuando la barriga empieza a sentir sus problemitas es que la cosa se pone más dura y de verdad uno puede incluso pararse con más autoridad... Si nosotros aceptamos venir aquí en condiciones tremendamente difíciles nada más porque teníamos ideas. Nadie vino aquí a exponer su vida capitalizando contra tantos pesos; es ridículo; para eso se hacen otras cosas. Entonces no tenemos derecho ahora de olvidarnos de todo eso; y así como no tenemos derecho nosotros y hemos tomado las medidas, tenemos el derecho y el deber de imponer eso a todos los cubanos, de arriba abajo a todos los cubanos. Y que se vaya enterando la gente que todo el mundo tiene que sufrir esto mismo.*





*Por ejemplo planteo aquí algunos hechos. No hay derecho a que un miembro del núcleo no cumpla las metas de producción, cuando se tengan establecidas las normas de producción. Yo planteo que un miembro del núcleo que no cumpla las normas de producción no puede ser miembro del núcleo, hay que separarlo nada más que por incapacitado para ser revolucionario. Bien, ese tipo de cosa es lo que es necesario. Crear un núcleo de revolucionarios que cada vez que hable, hable un señor que está a la cabeza del país, en su espíritu revolucionario, en su capacidad de sacrificio, en su capacidad técnica para hacer las cosas. ¿Qué decía Lenin? “Cada revolucionario debe ser en su lugar el mejor”. Esa es la forma de ser revolucionario.*

Al hablar de las grandes virtudes del Che hay que destacar su actitud consecuente entre las palabras y los hechos. Enemigo a muerte con las posiciones demagógicas, nunca exigió a los demás lo que él no fuera capaz de hacer personalmente. Cuando defiende a ultranza el principio de austeridad administrativa de los dirigentes de la Revolución, lo hace con la alta moral de ser paradigma en la práctica sistemática de este principio.

Toda su vida anterior había sido ejemplo de modestia, espíritu de sacrificio y actitud solidaria con los demás. Desde su incorporación al contingente de revolucionarios cubanos en México, había dado muestras de esas excepcionales virtudes. En la lucha en las montañas también se destacó por su apego a las normas de austeridad y solidaridad humana implantadas y practicadas por el Ejército Rebelde. Allí también supo exigir y hasta sancionar con dureza cualquier manifestación de egoísmo que se revelara en cualquiera de sus subordinados. Por eso contaba con la moral suficiente como para hacer el llamado al sacrificio en las nuevas condiciones que enfrentaba la Revolución después de la toma del poder.

Muchas son las anécdotas que se pudieran narrar acerca de su ejemplo personal en la práctica de la austeridad, desde su pulcra y modesta vestimenta hasta su comedimiento para alimentarse él y su familia. No le resultaba, por tanto, nada nuevo ni difícil adaptarse al justo llamado del racionamiento para los dirigentes de la Revolución. En tal caso, ya él lo practicaba en el mismo Ministerio en lo referente a su alimentación personal y la de sus más allegados. Por razones de trabajo había un reducido grupo de ellos que lo acompañábamos a la hora de comer. Nunca admitió que en nuestra mesa se sirviera nada diferente a lo que comían los demás trabajadores del organismo, y siempre estuvo atento a que de igual forma nuestra alimentación no se diferenciara de la que podía tener la media de la población del país.

Era tal el rigor con que practicaba su austeridad que en una ocasión en que se encontraba enfermo, con una de sus repetidas crisis de asma, el compañero que nos servía en el comedor se había tomado la libertad de traer de su casa una modesta ración de carne para que el Che reforzara su dieta alimenticia. La reacción del Che fue inmediata. Para el asombro de



todos los presentes, ordenó retirar el plato que le habían servido, no sin antes amonestar a quien tan fraternalmente había tenido aquel gesto tan humano. Muchos de nosotros le cuestionamos al Che su actitud y le insistimos en la necesidad del cuidado de su salud. Su respuesta fue aún más dura, tratando de demostrarnos que su posición era la correcta y que de aceptar lo que consideraba “un privilegio”, lo haría caer en una debilidad que era inadmisibles para un dirigente de la Revolución en los momentos que estábamos viviendo. *Así se empieza* —nos repetía— *y luego uno se acostumbra a recibir privilegios a los que no tiene acceso la media de la población y luego se convierte en un acomodado totalmente insensible a las necesidades de los demás.*

En otra ocasión, después de regresar de un viaje que había realizado a Argelia, el Primer Ministro de ese país le hizo llegar como obsequio de Navidad una caja de vinos. Me llamó a su oficina y me ordenó que, como caso excepcional por las Navidades, repartiera las botellas recibidas entre distintos compañeros del Ministerio. Me negué a cumplir sus órdenes, insistiéndole en que nosotros los cubanos no éramos tomadores de vino y que preferíamos el ron a otra bebida. Me atreví a decirle que él como buen argentino podría disfrutar mejor el vino que nosotros. Me miró con cara seria y haciendo un gesto como de despedida, me dijo: *Vete, reparte el vino como te he dicho, no jodas más, o es que quieres corromperme.* A la salida de su oficina le respondí: “Con usted no hay remedio.” me miró sonriente y yo me retiré a cumplir sus instrucciones.

Meses después me vi envuelto en un incidente un tanto desagradable en relación con la austeridad del Che. En el Departamento de Asuntos Especiales del Ministerio trabajaba un empleado que supervisaba las pruebas de las máquinas cortadoras de caña, que en esa época se estaban desarrollando experimentalmente. En ocasión de encontrarse en una granja agrícola, se le ocurrió la peregrina idea de pedirle al administrador de la granja que le entregara una pequeña cesta de vegetales para obsequiársela al Che, porque, según él, a los argentinos les gustaba mucho la ensalada verde. Se apareció al Ministerio con sus tomates y sus lechugas, y después de despachar algunos asuntos con el Che le ofreció su “regalo”. El Che lo miró entre confundido y excéptico, y le preguntó: «¿Y dónde compraste eso?» El empleado le contestó: «No, Comandante, yo no lo compré, me lo regaló el compañero administrador de la granja.» Ya más incómodo, el Che le pregunta de nuevo: «¿Y tú sabes si él las pagó de su bolsillo?» Respuesta: «Ah, yo no sé, Comandante.» Fue en ese momento cuando se desató el “vendaval”. El Che comenzó por decirle que estaba actuando como un “lame botas” y lo peor era que lo estaba haciendo con productos que no eran de su propiedad ni los había adquirido con su dinero.

Por otra parte, no sabía si el administrador de la granja los había pagado, por lo que podía ser cómplice de robo de productos que pertenecían a la granja y eso era un delito. Le ordenó que de inmediato se fuera a



la granja, devolviera los productos y advirtiera al administrador que si no los había pagado, también se estaba convirtiendo en un ladrón de los bienes del Estado. El empleado recogió su cesta y antes de retirarse pasó por mi oficina a informarme del incidente y a pedirme consejos sobre el particular. Por supuesto que no encontré padrino ni consuelo para sus penas, pero tuve que dedicar buena parte de mi escaso tiempo a darle explicaciones sobre la bien justificada reprimenda del Che.

### **EL FISCAL DE LA VERDAD: UNA CRISIS Y UN EJEMPLO**

En la reunión bimestral del 14 de julio de 1962 se tratarían otros temas de importancia en la acostumbrada agenda del Che para estos encuentros. El Ministro abrió la reunión anunciando que, entre otros, se discutirían los asuntos siguientes: un análisis de los errores cometidos por algunos directores de empresa, la importancia de la cooperación entre las industrias a nivel local y el papel de los Comités de Industrias Locales (CILOS) recién creados, la capacitación en las empresas y el análisis económico por los directores de empresas.

Los asistentes a la reunión estaban sobre aviso acerca del primer punto de la agenda y sabían que la discusión no sería nada fácil. Los antecedentes del tema estaban relacionados con una crisis surgida en la industria farmacéutica que había conmocionado a todo el Ministerio de Industrias. Por la importancia del problema y por la forma en que el Che dirigió todo el proceso investigativo del asunto y la aplicación de las medidas correctivas para solucionarlo, este caso se convirtió en un referente excepcional sobre los métodos de trabajo del Che, su ética revolucionaria y sus cualidades de dirección.

El problema surgió a partir de una denuncia contra el director de la Empresa de Productos Farmacéuticos y su equipo de dirección, el cual consistía en la acusación por flagrantes negligencias que traían como consecuencia importantes fallas en la producción, la distribución y la calidad de determinados productos. El denunciante, con relativo conocimiento de la industria farmacéutica, por haber sido propietario de un laboratorio en el capitalismo, no escatimaba en detalles contra los involucrados y no se limitaba a los funcionarios directamente vinculados a la industria farmacéutica, sino que en su denuncia incluía a otras personas pertenecientes al Ministerio de Comercio Exterior y otros organismos del Estado.

Tan pronto el Che recibió la denuncia, ordenó hacer una investigación detallada sobre cada uno de los problemas planteados, advirtiendo sobre la absoluta imparcialidad necesaria en tal investigación. Seguidamente informó al Gobierno el asunto y decidió que cuando estuvieran los resultados estos fueran discutidos en una reunión del Consejo de Ministros convocada al efecto con la presencia del denunciante. A partir de ese momento, el conflicto tomó cuerpo dentro del mismo Ministerio de Industrias y se polarizaron las opiniones sobre la denuncia en el seno del mismo equipo de dirección



del organismo; algunos consideraban al denunciante simplemente un canalla, lleno de mala fe, y, por lo tanto, no merecía ninguna credibilidad. Otros estimaban que el asunto debía investigarse, pero si se comprobaba alguna falsedad en la denuncia, había que enjuiciar al denunciante por calumniador. Por último estábamos quienes nos inclinábamos por una investigación y análisis absolutamente imparciales del problema, pero con no pocas reticencias contra el denunciante por sus antecedentes de propietario capitalista.

Por supuesto que la posición del Che era totalmente distinta a la de la mayoría de sus colaboradores, y ello fue razón para que siguiera personalmente y paso a paso todo el proceso investigativo y luego pusiera toda su inteligencia, imparcialidad y espíritu revolucionario en el análisis y conclusión de los resultados finales de la investigación. Fueron meses de tensión dentro del Ministerio, todos a la espera de los resultados del caso.

Finalmente se concluyó el expediente y este fue llevado a la anunciada reunión del Consejo de Ministros, donde participaron todos los funcionarios vinculados al asunto, incluido el controvertido denunciante. Allí comenzó una acuciosa discusión de lo investigado que, en no pocas ocasiones, produjo altos niveles de tensión por parte de algunos de los presentes. Un elemento de irritabilidad para algunos de los “acusados” era la serenidad y el aplomo que en todo momento demostró el denunciante a la hora de corroborar o aclarar algunas de las partes de su denuncia.

Terminada la reunión del Consejo de Ministros y tal como lo habían demostrado los análisis y las discusiones, se llegaba a la conclusión de que la mayor parte de la denuncia era cierta, al margen de las opiniones que sobre el denunciante pudiera tener cualquiera de los participantes en el asunto objeto de investigación. Si educativa había sido la postura asumida por el Che durante todo el proceso llevado a cabo dentro del Ministerio de Industrias, igualmente lo era la forma en que el asunto fue analizado a nivel del Gobierno.

Para nadie quedaba duda de que las cosas en Cuba habían cambiado, y que una verdadera Revolución no podía darse el lujo de ocultar ninguno de sus errores y mucho menos de parcializarse para “proteger” a alguno de sus funcionarios, por importante que fuera la posición que ocupara en una empresa o en cualquier cargo del Estado. Lógicamente, de aquellas conclusiones se derivaban medidas a tomar en la industria farmacéutica, en el Comercio Exterior y demás organismos. Entre aquellas estaban varias sustituciones de funcionarios y otras sanciones a aplicar. De todo ello, el Che había sacado experiencias, que aunque lamentables en cierto sentido, resultarían valiosas para todo el trabajo del Ministerio y para elevar la formación de los cuadros de dirección en las empresas y en el mismo organismo central. Esos eran los antecedentes sobre el primer punto de la agenda de aquella reunión bimestral que el mismo Che denominó “Sobre los errores de los algunos directores de empresa”.



El Ministro comenzó por advertir que los errores no eran sólo de los directores de empresas y que estos implicaban hasta al mismo Ministerio, especialmente hasta los directores de rama que atendían a esas empresas. Sobre la responsabilidad de un director de empresa en el socialismo expresaba:

*...un Director de empresa es responsable de todos los errores que se cometen en la empresa, si los errores se cometen a niveles más bajos tiene que tener el aparato para descubrirlos, precisarlos y exigir la medida administrativa tendiente a eliminar los errores, incluso sustituir los compañeros que estén fallos; si no lo hace, su responsabilidad permanece exactamente igual frente a cualquier hecho cometido por un subordinado donde no se hayan tomado las medidas o no se hayan conocido los errores.*

Luego entraría a señalar los resultados de la investigación donde se comprobaban deficiencias como materias primas compradas en exceso o no acordes con las especificaciones requeridas por la producción, inventarios en exceso y mal controlados, deficiencias en la calidad de los productos y otra larga lista de deficiencias comprobadas. Pero su más “acerada” crítica estaba dirigida a la actitud asumida por algunos compañeros que se habían resistido a aceptar las evidencias de las denuncias presentadas. El Che admitía, incluso, que un cuadro de dirección pudiera ser ignorante de determinado problema y aceptaba que no siempre por ese hecho había que sancionarlo. En tal caso, decía, habría que sancionar a los viceministros e, incluso, al Ministro, porque no siempre conocemos lo que debemos conocer. Y enfatizaba:

*...no se trata aquí de sancionar una ignorancia determinada, lo que sí es absolutamente insostenible es que la empresa pueda ignorar un hecho que se le presente, no la ignorancia de lo que ya pasó, la ignorancia de lo que se le demuestra que existe, simplemente porque no confían en el señor que se lo dice, no le gusta el timbre de su voz o su cara y entonces se pueden provocar errores de este tipo.*

Por todo lo señalado anunciaba la destitución del Director de la empresa y a renglón seguido hacía una dura crítica a todo el trabajo del Ministerio por no haber detectado a tiempo los errores cometidos. Sobre la dedicación al trabajo y la capacidad de sacrificio de un director de empresa definía:

*El Director de empresa tiene que ser un hombre entusiasta, empeñado en la producción hasta el máximo, que no debe tener horario, que no puede tener horario y que cuando no se sienta capaz de trabajar así, que lo diga honestamente y vaya a un cargo de menor responsabilidad, lo que implica menor trabajo; pero el Director de empresa tiene que ser un dirigente revo-*



*lucionario, y un dirigente revolucionario tiene que ser un hombre sacrificado al máximo.*

*Para dirigir una Revolución, tener la gloria que a cada uno le puede corresponder en mayor o menor grado de participar en la construcción del socialismo en un puesto de dirección, hay que ser un convencido, si no, no se puede seguir, a la corta o a la larga tiene que dejar ese puesto a otra persona que está con más ánimo, de modo que allí hay que trabajar constantemente y hay que tener siempre presente, primero en la mesa de trabajo, después metido en la cabeza hasta el fondo, las ideas fundamentales que deben regir su trabajo; y todas las mañanas, a la hora de empezar, revisarlo, tomar medidas prácticas para revisarlo y estar preocupado el día entero si su empresa no marcha; insistir una y otra vez y mil veces si fuera necesario para corregir los errores. Nosotros tenemos que reavivar la política de exigir. Evidentemente, para ello tenemos también que hacer algunas cosas y lo primero es tener autoridad para exigir, porque nosotros hemos caído un poquito en la complacencia, en la coexistencia pacífica con el error. Ya que tenemos la dirección centralizada, tenemos que tener directores muy eficientes y además con todas las características de un revolucionario cabal, que se sacrifique y que esté el día entero en estos menesteres.*

*El problema de ser revolucionarios, compañeros, no vamos a decir revolucionarios, de la actitud revolucionaria, es también un problema como correr 100 metros: se puede ser corredor de 100 metros o tirador de pistola o jugador de ajedrez, como se puede tener ideas revolucionarias y ser revolucionario. Ahora bien, si no se practica todos los días, pues uno pierde estado y en vez de correr los 100 metros en 10 segundos y décimas, empieza a correr 11 y después en 12. Nosotros, por falta de práctica de los principios revolucionarios que nos corresponden a nuestros niveles, perdemos estado revolucionario, empezamos a coexistir con el error, a tender a hacer interpretaciones del porqué no hay, en vez de solucionar el porqué no hay. El sistema que nosotros hemos defendido desde aquí como un sistema avanzado que puede dar enormes resultados, el del desarrollo de la conciencia socialista, exige dirección de alta conciencia.*

Luego de esta definición, el Che sacaba varias conclusiones valiosas sobre el lamentable caso que acabábamos de analizar. Lo primero que destacaba era que en todos los errores cometidos por la Empresa Consolidada de Productos Farmacéuticos estaba implícita una crítica al Director de Rama del Ministerio, al Asesor Técnico de la Rama, al Subsecretario de la Industria Ligera, que también había tomado partido sin profundizar en los hechos denunciados y creyendo todo lo que la empresa le decía. De aquella experiencia debía surgir un cambio en los métodos de trabajo de los dirigentes del Ministerio a todos los niveles, y más concretamente precisaba:



*...hay que practicar la duda metodizada como algo imprescindible, frente a cualquier denuncia: Compruébenlo, la más absurda, compruébenla, ténganla en la cabeza, no la utilicen para juzgar a los compañeros, pero ténganla en la cabeza como elemento, es una obligación de todos nosotros... Hay gente que denuncia por problemas políticos, por pasiones bajas, hasta por problemas amorosos. Pero bueno, eso es parte del trabajo y parte de la sagacidad de cada dirigente; saber qué es lo fundamental en una denuncia —no una denuncia, una advertencia— tan precisa como la que se le hizo a la empresa, todos tenían que haber saltado, pero el Subsecretario tenía que haber saltado inmediatamente. No se hizo, se incurrió en el subjetivismo de pensar que frente a ese señor a quien se le impugna y de quien ya se dicen cosas de hace 10 años de lo que hizo o dejó de hacer, pues ya estaba descalificado para decir la verdad y que la única que podía decir la verdad era la Empresa. Pero la Empresa del Ministerio de Industrias, que no decía mentiras directamente, simplemente desconocía la verdad. ¿Acaso nosotros tenemos una organización perfecta? Ni eso ni mucho menos. Volvemos de nuevo a una serie de cosas subjetivas. Nos acostumbramos a ver lo menos malo como lo perfecto y aquí en Industrias tenemos lo menos malo de la administración estatal, ni un poquito más. Entonces no lo miremos como lo perfecto, mirémoslo así, como lo menos malo.*

Quando el Che casi llegaba al final de la discusión del problema de la industria farmacéutica, un Director de empresa pidió la palabra para señalar que si bien estaba de acuerdo con todo lo discutido, consideraba que en el Ministerio de Industrias no siempre la justicia se aplicaba igual para todos. Y allí el Che volvió a dar muestras de sus cualidades de dirección, aclarando conceptos que significaron otra enseñanza para los presentes:

*Es verdad que nosotros aplicamos un sistema de justicia un poco elástico, que la sanción no es igual para todo el mundo porque entendemos que hay una serie de antecedentes, incluso a veces antecedentes viejos, pero otras veces antecedentes del trabajo que hacen que la sanción sea diferente, por lo mismo que está establecido en toda la justicia del mundo, tanto en la justicia burguesa como la justicia socialista, que un hombre que tiene una altísima moral y es un hombre considerado por todos los compañeros y un día se emborracha por única vez en su vida y borracho toma un automóvil y mata una criatura, no tiene la misma sanción que otro individuo que se emborracha todos los días, que ya tiene siete condenas por borrachera y que mata a otra criatura en las mismas condiciones. Es una cosa evidente, la justicia no se puede hacer mecánicamente ni tenemos cartabones, ni máquinas electrónicas, para tomar sanciones cada vez.*





## ¿QUÉ SIGNIFICA LA COOPERACIÓN?

La reunión bimestral siguió su curso pasando a tratar el tema sobre la cooperación industrial a nivel de las localidades del país. Este era un punto de permanente preocupación del Ministro de Industrias y formaba parte de su enfoque sistémico para el desarrollo del modelo de dirección que impulsaba dentro del organismo. La *doctrina de trabajo del Ministerio* no sólo debía convertirse en un hecho de conciencia para los dirigentes y trabajadores por la vía de las orientaciones verticales que se “bajaban” hasta la base. Era necesaria una labor de coordinación y organización a nivel paralelo en todas aquellas localidades o regiones donde existiera un conjunto de industrias bajo la rectoría del organismo central. El Che adoptó la frase *tracción paralela* para calificar esa labor de organización y coordinación.

Su concepción acerca de la cooperación industrial abarcaba distintos elementos, entre otros: el intercambio de experiencias entre los directores de las fábricas acerca de la aplicación de las políticas y orientaciones del Ministerio, el intercambio de recursos entre las distintas industrias, la transferencia de conocimientos del personal calificado entre las fábricas, la conciliación y unidad de criterios en las relaciones con las autoridades locales, y, sobre todo, la unidad de acción en los aspectos conceptuales y prácticos para el desarrollo y aplicación del Sistema Presupuestario de Financiamiento como modelo de dirección del sector industrial a cargo del Ministerio de Industrias.

Para el logro de esos objetivos, el Che había tomado la decisión de crear los Comités de Industrias Locales (CILOS). Cada Comité a nivel local estaba presidido por el administrador de fábrica más experimentado a propuesta de los demás administradores de la localidad. La presidencia del Comité era de carácter rotativo, cada determinado tiempo, de forma que la mayor parte de los administradores pudieran ejercer esa función y aprovechar el máximo de experiencias en forma colectiva.

Las ideas del Che sobre la cooperación industrial no habían surgido por intuición; eran resultado de los estudios realizados por él acerca de las experiencias de otros países, incluso aquellos de economía capitalista que como Japón habían demostrado la utilidad de la cooperación en forma intensiva. Si tal cooperación era efectiva en función de los intereses capitalistas, entonces resultaba mucho más necesario e importante desarrollar esa experiencia en condiciones del socialismo donde predominaban los intereses sociales por encima de cualquier interés particular o empresarial.

El Che puso todo su empeño y entusiasmo en la organización de los CILOS, partiendo de la premisa de que su organización estuviera totalmente despejada de toda manifestación de burocratismo. Un primer elemento que había que garantizar era que no se creara ninguna estructura administrativa a nivel del Ministerio para la atención a los CILOS. Para ello decidió que la labor de atención a la nueva organización local estuviera a cargo de una sola persona a nivel del Ministerio. Ese compañero debía estar compenetrado con la idea por él desarrollada y tenía que reunir las características apropia-



das para asegurar con la mayor voluntad y entusiasmo la puesta en práctica del proyecto en todas las localidades del país, y luego seguir la marcha del trabajo de los CILOS hasta su consolidación definitiva.

El seleccionado para esa responsabilidad fue Eugenio Busott, quien había demostrado una dedicación casi “obsesiva” en la ejecución de no pocas tareas difíciles en el Ministerio de Industrias. Así se comenzó a organizar la cooperación industrial, con no pocos tropiezos y dificultades que resultaban de la incompreensión de algunos directores de empresas y administradores de fábricas, que a veces actuaban con espíritu sectorial o hasta con cierto “egoísmo” a la hora de disponer de determinados recursos necesarios a otras industrias de su localidad.

En sus recorridos por el país, el Che dedicaba parte de su tiempo a supervisar la labor de los CILOS, y luego traía a la reunión bimestral todo un inventario acerca de las experiencias positivas y negativas que había detectado. En aquella oportunidad resumía parte de aquellas experiencias:

*El CILO tiene una enorme importancia a medida que nosotros podemos descentralizar y no siempre se está atendiendo correctamente. El CILO es una idea que se basa precisamente en ir preparando las condiciones para los pasos futuros. ¿Cuál es ese paso futuro? La construcción del socialismo. Al socialismo y del socialismo al comunismo. ¿En cuánto tiempo lo vamos a hacer? No le vamos a poner años. Ahora, está visto que no podemos ni planificar para cuatro años. No vamos a decir qué año vamos a entrar en el comunismo, pero sí hay una cosa, tenemos que ir preparando las condiciones para que se vaya realizando la autogestión de los organismos. La autogestión, no la autogestión financiera, dos cosas, en la medida que vamos preparando las condiciones y se va elevando la conciencia, es decir, creando aquello que es la base del comunismo; el trabajo como una necesidad social; no el trabajo como una obligación, que hay que cumplir para comer... El CILO debe ir resolviendo los problemas locales. No interviniendo en otra cosa que no sea en las empresas de Industrias, pero ya es una gran base, y ya se ha visto que pueden resolver múltiples problemas.*

Una vez definidas las bases conceptuales de los CILOS, el Che dirigía su crítica a un grupo de directores de empresas que no habían actuado consecuentemente en apoyo a la cooperación empresarial; señalaba el caso de la empresa del petróleo, que teniendo equipos de oficina sin utilizar había amonestado a un administrador por haberlos entregado a otra industria de su localidad. Una de las críticas más severas la hizo a los administradores de los centrales azucareros por no asistir a las reuniones de los CILOS. A partir de entonces, el Ministro de Industrias estableció que como método, las reuniones de los CILOS se celebraran en distintas industrias de la localidad, con vistas a que los administradores conocieran con mayor profundidad las características productivas de las demás fábricas, así como sus necesidades



más apremiantes, con el fin de tratar de resolverlas colectivamente en todos los casos posibles.

Se trataba de ir educando gradualmente a los cuadros de dirección en un espíritu de pertenencia al sistema industrial y fortaleciendo de esa forma la *doctrina de trabajo* del Ministerio nacionalmente. Aquella reunión bimestral terminaba con la discusión de dos puntos vitales para el logro de los objetivos que se había impuesto el Ministerio para los años posteriores: la capacitación y el análisis económico por parte de los directores de empresas.

La capacitación no podía enfocarse como algo separado de las demás definiciones que el Che acababa de orientar sobre el trabajo de las empresas, tanto a nivel nacional como territorial, y el tema del análisis económico se convertía en la herramienta fundamental de los directores de empresas y fábricas como única vía para conocer y actuar oportunamente contra cualquier desviación que afectara el cumplimiento de los planes económicos.

Para esa fecha, el Ministerio había ganado mucho terreno en la organización de la contabilidad de las empresas y en el dominio tecnológico de los distintos procesos productivos, pero el problema del análisis económico presentaba evidentes deficiencias que era necesario resolver. Los directivos empresariales les dedicaban la mayor parte de su tiempo a los problemas operativos y a no pocas reuniones que no siempre eran totalmente productivas. Por esa vía se colaba el mal del burocratismo que el Che tanto criticaba. Otro elemento nocivo era el mal uso del tiempo de trabajo de los cuadros de dirección, y sobre el particular, el Che analizaba:

*Todos estamos en ese proceso de mal uso de nuestras horas de trabajo. La mayoría de nosotros seguramente invierte 16 horas diarias; los compañeros del Ministerio todos se ven aquí 16 horas. Yo estoy aquí, o en otras cosas, 16 horas. Los domingos venimos aquí a estudiar, o a leer, lo que queda atrasado. Si no a hacer trabajo voluntario. Es decir, una vida totalmente dedicada nada más que a esas tareas nuestras. Sin embargo, nunca hay tiempo, no podemos estudiar siempre, estamos enfrascados en la lectura de los informes, se quedan papeles sobre la mesa, ¿qué pasa? Son malos métodos de trabajo.*

*El hombre tiene la posibilidad de trabajar determinadas horas, vamos a poner las 16, se puede trabajar 16 horas. Es un esfuerzo continuo que desgasta, es verdad, pero se puede, cuando es necesario hacerlo y hay que hacerlo, el tiempo que sea. Pero seguramente si nosotros analizamos las 16 horas veremos que hay un tiempo perdido enorme dentro de esas 16 horas; reuniones que deben ser de media hora y entre anécdotas, intercalaciones y eventualidades que se presentan, duran horas. Reuniones que debían de resolver problemas, que podían tener la duración que fuera, pero que debían sintetizarse en cuatro o cinco directivas, acaban en medio de una dispersión terrible hablando de Círculos Infantiles. Cosas de esas ocurren todos los días,*



*tenemos que aprender a trabajar. A jerarquizar los trabajos y los problemas y a tener todos los días en la mano los índices fundamentales para el análisis económico; el valor de la producción, la producción física, los inventarios, los productos en proceso, los inventarios de productos terminados, los problemas fundamentales de las distintas fábricas que se están resolviendo, la forma de abordar el problema, que es lo que había ocurrido realmente y las medidas que se están tomando para ello. El plan de trabajo y salarios, que es importante y cada vez va a ser más importante; los planes de investigación; las inversiones que es la quinta rueda de nuestro carro, que siempre anda todavía detrás de las demás preocupaciones del Ministerio. En todas esas cosas es donde nosotros tenemos que aprender a trabajar a todos los niveles.*

Junto al fortalecimiento del nuevo sistema de dirección que se estaba aplicando, durante todo el año 1962, el Che luchaba por eliminar todas las trabas administrativas que frenaran el desarrollo conceptual y práctico de ese sistema. Durante esa etapa llevó a cabo una lucha tenaz contra el burocratismo en todas sus manifestaciones. Las raíces del burocratismo las encontraba en cierta “táctica guerrillera” que se había entronizado en la administración estatal al principio de la Revolución, como resultado de los rezagos de la época anterior de lucha en las montañas. No excluía en el uso de esa “táctica” a las organizaciones de masas. Según él, en los campos de acción de las “guerrillas administrativas” se hacían distintas interpretaciones de las disposiciones estatales, haciendo, en ocasiones, caso omiso del aparato central de dirección.

Después de un año de ciertas experiencias negativas, se había llegado a la conclusión de que era imprescindible modificar nuestro estilo de trabajo y organizar el aparato estatal de manera más racional, empleando técnicas modernas de organización y planificación de las funciones estatales. El Che planteaba que, a partir de entonces, se habían creado fuertes aparatos burocráticos típicos de la primera época de construcción del Estado socialista; pero se había llegado a ciertos extremos, y una serie de organismos, entre los cuales el Che incluía el Ministerio de Industrias, iniciaron una política de centralización operativa que había frenado exageradamente la iniciativa de los administradores. Explicaba que el enfoque centralizador se justificaba por la escasez de cuadros medios y los “residuos” prevalecientes del espíritu anárquico anterior, lo que obligaba a actuar con mucho celo ante el cumplimiento de las directivas centrales. Los cuadros más conscientes y también los más tímidos, frenaban sus impulsos para atemperarlos a la marcha del lento engranaje de la administración. Así se comenzaba a padecer en el seno de la Revolución el llamado mal del burocratismo. El Che haría una explicación magistral del fenómeno y de sus principales antecedentes:

*El burocratismo, evidentemente, no nace con la sociedad socialista ni es un componente obligado de ella. La burocracia estatal existía en la época*



*de los regímenes burgueses con su cortejo de prebendas y de lacayismo, ya que a la sombra del presupuesto medraba un gran número de aprovechados que constituían la “corte” del político de turno. En una sociedad capitalista, donde todo el aparato del Estado está puesto al servicio de la burguesía, su importancia como órgano dirigente es muy pequeña y lo fundamental resulta hacerlo lo suficientemente permeable como para permitir el tránsito de los aprovechados y lo suficientemente hermético como para apresar en sus mallas al pueblo.*

En el caso de la nueva experiencia cubana, el Che encontraba tres causas fundamentales que generaban el burocratismo: la falta de conciencia o el conformismo ante las deficiencias, la falta de organización y la falta de conocimientos. Las tres influían en mayor o menor proporción en la vida institucional del país, y había llegado el momento de erradicar sus influencias. Planteaba, además, la necesidad de agilizar los aparatos estatales, manteniendo un rígido control central de las directivas clave de la economía y liberando al máximo la iniciativa en todos los demás elementos del sistema. De las tres causas, el Che consideraba que la organización era el problema central y ese problema había que encararlo con todo el rigor necesario. Para ello, planteaba la necesidad de establecer con toda claridad las relaciones concretas que debían existir entre todos los organismos, así como definir los niveles de decisión en toda la escala administrativa.

Simultáneamente, llamaba a desarrollar con empeño un trabajo político para la elevación de la conciencia ante el trabajo, que se traducía en la educación continuada mediante la explicación concreta de las tareas a cada trabajador administrativo, resaltando la importancia de su trabajo y el ejemplo de los trabajadores de vanguardia. Por otra parte, proponía medidas drásticas contra el parásito que escondía en su actitud una enemistad profunda hacia la sociedad socialista o que estaba irremediablemente reñido con el trabajo.

Por último se debía corregir la inferioridad que significaba la falta de conocimientos. Se había iniciado la gigantesca tarea de transformar la sociedad en medio de la agresión imperialista, de un bloqueo cada vez más fuerte, de un cambio completo en muchas tecnologías, de agudas escaseces de materias primas y artículos alimenticios y de una fuga en masa de los pocos técnicos con que se contaba. En esas condiciones era imprescindible un trabajo muy serio con las masas para suplir los vacíos que dejaban los traidores y para cubrir otros que se producían por el mismo desarrollo económico. De allí que la capacitación ocupara un lugar preferente en todos los planes del Gobierno Revolucionario. El Che lo planteaba en estos términos:

*...eliminación de algunos restos de analfabetismo que quedan en los lugares más apartados, los cursos de seguimiento, después, los de superación obrera para aquellos que hayan alcanzado tercer grado, los cursos de míni-*



*mo técnico para los obreros de más alto nivel, los de extensión para hacer subingenieros a los obreros calificados, los cursos universitarios para todo tipo de profesional y, también los administrativos. La intención del Gobierno Revolucionario es convertir nuestro país en una gran escuela, donde el estudio y el éxito de los estudios sean uno de los factores fundamentales para el mejoramiento de las condiciones del individuo, tanto económicamente como en su ubicación moral dentro de la sociedad, de acuerdo con sus cualidades.*

Como tarea más inmediata, el Che precisaba la necesidad de analizar las responsabilidades de cada funcionario para establecer aquellas con la mayor rigidez posible dentro de determinados cauces. Quienes no cumplieran esas normas debían ser sometidos a severísimas sanciones. En todo lo demás, otorgar las más amplias facultades posibles. Por último, exigir más acción a los funcionarios, estableciendo límites de tiempo para cumplir las instrucciones emanadas de los organismos centrales. El Che estaba seguro que, si todo ese trabajo se hacía, el burocratismo estaba destinado a desaparecer. Aclaraba que todo ello no era tarea de un solo organismo, ni siquiera de todos los organismos económicos del país; era una tarea de la nación entera; es decir, de los organismos centrales del Estado, del Partido y de las agrupaciones de masas. Las consignas diseñadas por el Che eran: *Guerra al burocratismo, Agilización del aparato estatal, Producción sin trabas y Responsabilidad por la producción*. La batalla llevada a cabo en el Ministerio de Industrias bajo aquellas consignas empezó a dar sus resultados en pocos meses. Pero el Che ya sabía que cualquier organización requería de un perfeccionamiento constante. De lo contrario, se caería en la inercia de la vida burocrática y en la rutina administrativa.

Por eso insistía en el estudio permanente de las nuevas técnicas de administración para tener una renovación constante de todo lo que se fuera convirtiendo en obsoleto en el aparato estatal o en la administración de las empresas. En esa labor de superación sistemática fue ejemplo personal en todo momento, manteniéndose siempre actualizado acerca de los últimos adelantos en el mundo y transmitiendo a sus subordinados todos los conocimientos que iba asimilando, ya fueran estos del campo socialista o capitalista. Sobre esto último siempre insistía que, en materia de técnicas de dirección, había que tomar las experiencias del lugar donde estuvieran más adelantadas. No actuar de esa manera era retornar a los errores pasados de la Unión Soviética en la época de Stalin, donde se habían negado los adelantos incuestionables de los países capitalistas más desarrollados, provocando años de atraso relativo en las tecnologías de dirección y en diversas ramas de la economía.

La última reunión bimestral de 1962 se realizó el 28 de septiembre de ese año. Los tres temas centrales a discutir eran los referidos a la calidad de la producción industrial, las inversiones y, por último, varios aspectos conceptuales sobre el Sistema Presupuestario de Financiamiento. No por reite-



rativos eran menos importantes. El Che hacía tiempo que venía librando una verdadera batalla en la defensa de la calidad de los productos industriales. En cuanto a las inversiones, las consideraba una rémora dentro del Ministerio de Industrias: no sólo no se cumplían los cronogramas de ejecución de las obras industriales, sino que la calidad de su ejecución no siempre resultaba la mejor. El viceministro de Construcción Industrial de aquella época, capitán Ángel Gómez Trueba, quien estaba a cargo de las inversiones industriales, ponía en función toda su inteligencia y energía para dar solución a las reiteradas críticas del Che sobre la ejecución de las inversiones, aunque no siempre dependían de su viceministerio todas las deficiencias señaladas. En cuanto a los conceptos sobre el Sistema Presupuestario de Financiamiento, es fácil entender que se trataba de una labor permanente de desarrollo de nuevas ideas sobre un modelo de dirección que se estaba experimentando por primera vez en Cuba.

Sobre la calidad, el Che comenzó señalando que había que encontrar “el punto ideal de la calidad”. No se trataba de alcanzar la calidad basada en el derroche de recursos, porque eso no podía ser característico de un país socialista. Pero como contradicción sucedía que a veces en Cuba se lograba la calidad sobre la base del derroche, y eso era inadmisibile. Para caracterizar el fenómeno, el Che ponía el ejemplo, quizás un tanto caricaturesco, de una fábrica con ventanas de aluminio, tubos empotrados, bellos colores y plantas de flores ornamentales a su alrededor; la planta demoraba un año y medio en terminarse, cuando podía haberse hecho en tan sólo unos meses. Finalmente, dentro del edificio construido para la fábrica se instalaban equipos de vieja tecnología. Esa era una buena muestra de un criterio absurdo de la calidad. Frente a ese absurdo, el Che estaba convencido que en Cuba existían ingenieros, arquitectos y proyectistas capaces de hacer construcciones agradables y con buen gusto estético, utilizando pocos recursos.

Para ello empleaba otro ejemplo que, dentro de su delicadeza acostumbrada, estaba cargado de humorismo: *hay mujeres que se ponen dos trapitos encima, muy modesticas y están de lo mejor vestidas y otras que se ponen 70 collares y 40 cosas más y nunca llegan arreglarse como la gente*. La producción, por otra parte, no podía estar orientada sólo a satisfacer una demanda en términos cuantitativos; era preferible producir menos, pero con la calidad requerida. Sólo de esa forma, la producción cumplía su función social.

Al pasar al tema de las inversiones, utilizaba calificativos más fuertes: *Las inversiones es el fracaso más grande que ha tenido el Ministerio*; señalaba apasionadamente. No admitía que las inversiones fueran la actividad más compleja del socialismo. De más complejidad le resultaban actividades como la organización de la producción en las nuevas condiciones o la de diseñar y establecer un nuevo sistema de dirección de la economía, o la de organizar un nuevo sistema de capacitación para todo el pueblo. No aceptaba tampoco





el argumento de que en Cuba no hubiera una capacidad técnica suficiente para el montaje de determinadas industrias antes del triunfo de la Revolución. Eran conocidos los casos de plantas industriales, como las de Nicaro Nickel Company y Moa Mining Company, que habían sido instaladas con montadores cubanos. Era cierto que también se habían utilizado ingenieros norteamericanos, y el Che lo reconocía. Pero también se podían emplear ingenieros extranjeros en el socialismo con el fin de que las inversiones se ejecutaran en tiempo y forma. Al tiempo que trazaba un conjunto de directivas para el perfeccionamiento del proceso inversionista, exigía mayor dedicación de todos los dirigentes del Ministerio y de las empresas a ese programa.

Le llegaba su turno al último punto de la agenda: el Sistema Presupuestario de Financiamiento. No se trataba de algo nuevo para todos los presentes, pero para cualquiera que trabajara en el Ministerio de Industrias, estaba claro que significaba lo esencial para el Che dentro del enfoque estratégico que había concebido en el ámbito de la Revolución y particularmente en el sector industrial bajo su mando. Se había decidido oficialmente por el Gobierno que un organismo tan importante como el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), se rigiera por el Sistema de Cálculo Económico, en lo que dio en llamarse una versión restringida de este, y que el Ministerio de Industrias continuara con “su experimento” del Presupuestario. En esa coyuntura, el Che reafirmaba su posición sobre asunto tan vital para el futuro de la Revolución: *Ahora bien, personalmente estoy cada día más convencido de que el Sistema Presupuestario es un paso de avance extraordinario.* Y se adentraba en consideraciones anticipadas sobre la sociedad comunista y la supresión del Estado:

*...es absurdo pensar en la supresión del Estado como equivalente de la autarquía de cada centro de producción y de cada municipio; en realidad es todo lo contrario. En Estados Unidos se inauguró recientemente una planta termoeléctrica con una capacidad de un millón de kilowatts. En el futuro las plantas eléctricas estarán concentradas, si lo permiten las distancias, y las características técnico-económicas; entonces serán redes entrelazadas, que respondan a un mando común automatizado al máximo... No va a haber una generación de electricidad en ningún pueblo ni en ninguna fábrica, salvo para casos de accidentes... Los vuelos de los aviones, cuando haya cientos de miles de aviones volando en el mundo, tendrán que estar regidos por controles automáticos y todos los tráfico tendrán que estar reglados. Todo lo que sea la gestión económica estará tan entrelazada que no va haber otra posibilidad que no sea el control centralizado de las grandes directivas que se van a imponer.*

### **VISIÓN UTÓPICA O REALISMO REVOLUCIONARIO**

Algunos podían pensar que el Che se proyectaba con una visión utópica del futuro. No obstante, sus pronósticos eran totalmente realistas.



Se refería, incluso, a los adelantos que por lógica elemental habían sido trasladados de Estados Unidos a Cuba como resultado de la misma dependencia tecnológica que presentaba la Isla en sus relaciones con ese país. No había por qué rechazar esa tecnología por el hecho de ser norteamericana ni afirmar que otras tecnologías eran mejores por proceder de los países socialistas. Si por un milagro de la naturaleza en los Estados Unidos se implantara un sistema socialista, lo que tendría que “caminar” para llegar al comunismo sería muy poco en términos del desarrollo de sus fuerzas productivas. El problema no estaba en la técnica que el capitalismo había desarrollado, sino en los mecanismos de explotación del sistema capitalista. Negar eso sería llevar el socialismo a un aislamiento tecnológico que lo conduciría a un nuevo tipo de sectarismo.

Entre las concepciones erróneas del socialismo en la URSS, el Che situaba el caso de la cibernética, que había sido considerada una pseudociencia reaccionaria. El hecho de que la cibernética pudiera tener algunas implicaciones filosóficas, no significaba que no pudiera utilizarse inteligentemente por el hombre en el socialismo. Por otro lado, cuando se hablaba de grandes sistemas, que tenían que ser controlados con cierto grado de centralización, era lógico pensar en la importancia de la cibernética en la época contemporánea, sin hacer distinción del sistema socioeconómico imperante.

Los Estados Unidos habían tenido logros incuestionables en el campo de la automatización y sus aplicaciones en los procesos productivos. Simultáneamente, los sistemas cibernéticos se estaban desarrollando intensivamente en el ámbito de la dirección y el control de los grandes monopolios en buena parte de los países más desarrollados, sin contar el uso que, por razones estratégicas, se hacía de estos sistemas en el campo espacial con fines puramente militares por parte de las grandes potencias del mundo.

El Che luchaba tenazmente por mantenerse actualizado acerca de los principales adelantos científico-técnicos que surgían internacionalmente. Estaba convencido de que Cuba tenía que marchar sin miedo por los caminos de la mecanización primero, para luego introducirse en el campo de la automatización. Su escrutadora visión del futuro lo llevó al convencimiento de que, para el desarrollo de esos adelantos en el país, se hacía necesaria una sólida formación en el campo de las matemáticas y sus aplicaciones. Fue entonces cuando decidió crear un Grupo dedicado a esos fines en el organismo, directamente adscrito a las oficinas del Ministro.

Para esa fecha estaba en condiciones de empezar a sacarles provecho a sus avanzados conocimientos en matemáticas, que había logrado alcanzar un tiempo atrás, poniendo a prueba su ejemplar interés por el estudio y su acerada voluntad. Se dedicó entonces a cumplir otra tarea, que en cierta forma sorprendió a muchos por la grandeza de sus objetivos y por la humildad de su promotor; a partir de ese momento se ofreció para impartir clases de Programación Lineal e Investigación de Operaciones a un reducido grupo de sus colaboradores más cercanos en el Ministerio de Industrias. Esa labor



la llevó a cabo durante varios meses con el mayor rigor científico, esmerada dedicación y alto espíritu de compañerismo.

En Cuba aún no había desaparecido totalmente el temor a que por la vía de la mecanización o la automatización se fuera a producir desempleo. Para los que pensaban de esta forma, el Che tenía una respuesta tajante:

*Olvidémosnos del desempleo, pues a esas personas las llevamos a estudiar... les pagamos por estudiar, y si estudia ya no es un desempleado, es un estudiante; y así preparamos los cuadros para el futuro. No nos debe interesar en términos generales el hecho que por aumentar la productividad notablemente quede la gente fuera de la producción, para todo esto se necesita constantemente lo mismo: cálculos matemáticos, dirección automática, dirección matemática de la economía y una gran cantidad de datos fidedignos que vayan dando solidez al conjunto del sistema.*

El Che tenía su vista puesta en el largo plazo y a esa distancia no limitaba su análisis a la corta dimensión de los pensamientos posibles. Quizá, la crisis del pensamiento marxista tenía que ver mucho con el pobre uso que se había hecho de la dialéctica de su mismo movimiento para el desarrollo. El estancamiento y la inmovilidad no llevaban a buen destino, y cierta dosis de riesgo era parte del gran desafío del socialismo. Quedaba, incluso, la posibilidad de rectificar a tiempo, si se demostraba que el camino seguido no era el más acertado, aunque el Che estaba convencido que tanto la orientación adoptada como la ruta elegida era la correcta:

*Considero que estamos en un camino firme defendiendo el sistema presupuestario en lo que tiene de dirección centralizada de la economía, que no quiere decir dirección inflexible... por eso cada día a mí se me hace más evidente la importancia que tiene el que trabajemos con él.*

No es necesario reiterar que cuando el Che habla de dirección centralizada y flexible, se está refiriendo a la centralización de las *directivas claves* en términos de política económica y de control de las tareas fundamentales a nivel de los organismos del Estado. En tal sentido plantea hacer uso de los últimos adelantos de las matemáticas, la mecanización y la automatización de los sistemas de dirección. Para ello insiste en que hay que empezar por dotar al Sistema Presupuestario de una sólida organización y un eficiente sistema de información que llegue a las unidades productivas, lo que él llamaba el *análisis a nivel de unidad*, perfeccionándose ese sistema hasta que fuera capaz de brindar todos los índices necesarios para analizar con precisión los resultados de la actividad económica, primero semanalmente y luego diariamente. Esa información en tiempo real permitiría corregir cualquier falla en la producción con acciones preventivas, erradicando



así el ya viejo método de tomar las medidas de rectificación después de sucedidos los hechos económicos. A esa labor en las unidades, bajo la responsabilidad directa de los administradores de las fábricas, garantizando una labor estadística de la máxima calidad y con el más riguroso análisis de los datos económicos en el lugar de los hechos, la comparaba jovialmente con el papel que desempeñaría la infantería en condiciones de la guerra atómica.

A partir de esos “atisbos” sobre el futuro automatizado de la dirección económica y de la producción social, volvía a profundizar sobre los supuestos conceptuales del Sistema Presupuestario en un estadio muy superior a las ideas de aquellos primeros años en que se gestaba ese modelo en el antiguo Departamento de Industrialización. El avance era incuestionable en comparación con los inicios del Sistema. No sólo se había progresado en términos organizativos, sino que los cuadros de dirección habían ganado mucho en cuanto a dominio teórico y práctico del proyecto a desarrollar. Ahora se podía entender con más claridad por qué el Che subrayaba la palabra *conciencia* al referirse a los escritos de Marx joven, cuando pensaba en el hombre y veía al comunismo como la solución de las contradicciones que produjeron su enajenación, pero como un acto consciente.

Era más fácil comprender por qué Lenin, llevado por las circunstancias particulares de la Unión Soviética en condiciones de un comunismo de guerra, se había visto compulsado a utilizar herramientas propias del capitalismo para reavivar la diezmada economía de aquel gran país, sin haber tenido oportunidad de rectificar a tiempo. Y cómo Stalin había continuado el camino trazado por su predecesor, fortaleciendo las bases de la autogestión financiera como un sistema que era considerado como una categoría económica propia del sistema socialista, sumiendo a la sociedad soviética en un mar de contradicciones, como resultado de lo cual ya se empezaban a observar sus funestas consecuencias.

En aquellas circunstancias, el Che también aprovechaba el acervo teórico acumulado en otros países socialistas. De Polonia tomaba los valiosos escritos publicados por Oscar Lange; sobre todo, los referidos al avance registrado en el campo de la econometría y la posibilidad de su aplicación en el proceso de edificación del socialismo en cualquier país. El Che destacaba que muchos de los adelantos técnicos que Lange describía como paso previo para la aplicación de las técnicas más modernas de dirección ya existían en Cuba al triunfo de la Revolución; sobre todo, los sistemas centralizados de control establecidos por varias empresas norteamericanas, cuya sede era La Habana o Nueva York. Ponía el ejemplo de la Empresa Consolidada del Petróleo, que se había formado por la unificación de las tres refinerías existentes en el país (Esso, Texaco y Shell) que mantuvo y además perfeccionó sus sistemas de control y en aquellos momentos era considerada como modelo de administración en el Ministerio de Industrias.



El Che demostraba, a través de su análisis, que las técnicas contables utilizadas en los países socialistas estaban marcadamente atrasadas en relación con las existentes en Cuba, por lo que podía decirse que entre aquellas y las de nuestro país existía un “concepto diferencial” equivalente al existente en el campo capitalista entre capitalismo de competencia y monopolio. Por eso, el Che llegaba a la conclusión de que

*...como técnica, el antecesor del Sistema Presupuestario de Financiamiento es el monopolio imperialista radicado en Cuba, y que había sufrido ya las variaciones inherentes al largo proceso de desarrollo de la técnica de dirección y control que va desde los albores del sistema monopolista hasta nuestros días que alcanza sus niveles superiores.*

Llegado a este punto, el Che fija dos conceptos esenciales para explicar el Sistema Presupuestario:

1. El comunismo es una meta de la humanidad que se alcanza conscientemente.
2. Las formas de conducción de la economía, como aspecto tecnológico de la cuestión, deben tomarse de donde estén más desarrolladas y puedan ser adaptadas a la nueva sociedad.

En cuanto a lo primero manifiesta su creencia de que *se está desperdiciando, en cierta manera las posibilidades de desarrollo que ofrecen las nuevas relaciones de producción para acentuar la evolución del hombre hacia “El reino de la libertad”*. En cuanto a lo segundo está convencido de que Cuba no tiene mucho que aprender de lo utilizado hasta entonces por los países socialistas y debe mantener las técnicas de dirección desarrolladas por los monopolios en Cuba y continuar aprovechando todo lo novedoso que surja en el mundo sobre el particular.

Sobre la ley del valor, no acepta la pretensión de su *desarrollo* en condiciones del socialismo y más bien la considera como parcialmente existente, debido a los restos de la sociedad mercantil subsistente, que se refleja también en el tipo de cambio que se efectúa entre el Estado, que suministra, y el consumidor. Igualmente, la reconoce en las transacciones internacionales, incluidas las que se realicen dentro del campo socialista, aunque aboga porque ese tipo de comercio pase a formas más elevadas de cooperación que no estén basadas en el intercambio desigual entre países con distinto nivel de desarrollo. Para las inversiones plantea que es necesario hallar fórmulas de comercio que permitan el financiamiento de aquellas con precios favorables, aunque esto contravenga los sistemas de precios existentes en el mercado mundial capitalista. Todo esto contribuiría a un avance más equilibrado entre los países socialistas, con los naturales efectos de evitar contradicciones innecesarias entre ellos, cohesionando el espíritu internacionalista del proletariado de estos países.



El sistema de precios en la economía socialista se había convertido en uno de los objetos de estudio más prioritarios por parte del Che en los últimos años y uno de los elementos centrales en la elaboración conceptual del Sistema Presupuestario de Financiamiento. Era consciente de que la categoría *precio*, acaso, fuera la más compleja dentro del conjunto de elementos que le daban forma y contenido a la economía del socialismo. Cualquier movimiento o distorsión en el comportamiento de esta categoría tendría sus efectos directos en el ámbito interno de la sociedad —especialmente en cuanto al nivel de vida de la población—, y en todas las relaciones en el campo del comercio internacional de cualquier país. El Che mantenía diferencias profundas con la teoría de formación de los precios que se había desarrollado en la Unión Soviética y que se aplicaba allí y en los demás países socialistas. Al calcular los precios a partir del trabajo socialmente necesario, no se tomaba en consideración el hecho de que el trabajo socialmente necesario es un concepto histórico, y, por lo tanto, cambiante, no sólo a nivel de cada país sino en términos mundiales. La tendencia del valor de los productos era a disminuir como consecuencia del desarrollo tecnológico y la competencia, por lo que el gasto de trabajo socialmente necesario también disminuía. Si esta realidad era ignorada por largo tiempo en una sociedad socialista, sin elaborar fórmulas nuevas para el cambio de la situación, se crearía un sistema de interrelaciones internas que conformarían su mismo esquema de valor, que podría ser congruente en sí mismo, pero contradictorio con las tendencias de la tecnología más desarrollada a nivel internacional, provocando distorsiones que harían incomparables las economías de los respectivos países.

Obviamente, el Che no planteaba el problema de los precios sin ofrecer una propuesta de solución. Para ello había sometido el tema a un profundo análisis y a no pocas discusiones con especialistas de otros países socialistas y capitalistas. Hasta donde había avanzado en sus estudios proponía un sistema basado en *índices de precios* consistente en lo siguiente:

*Todas las materias primas de importación tendrán un precio fijo, estable, basado en una medida del mercado internacional más unos puntos por el costo de transporte y del aparato de Comercio Exterior. Todas las materias primas cubanas tendrán el precio de su costo de producción real en términos monetarios. A ambos se les agregarían los gastos de trabajo planificados más el desgaste de los medios básicos para elaborarlas y ese sería el precio de los productos entregados entre empresas y al Comercio Exterior. Las empresas que operan por el régimen de Financiamiento Presupuestario trabajarían sobre la base de sus costos planificados y no tendrían beneficios; todos los lograría el MINCIN (naturalmente, esto se refiere a aquella parte del producto social que se realiza como mercancía), en lo fundamental como fondo de consumo; los índices nos dirían continuamente (al aparato central y a la empresa) cuál es nuestra real efectividad y*



*evitaría tomar decisiones equivocadas. La población no sufriría nada con estos cambios, ya que los precios por la mercancía que compra están fijados independientemente, atendiendo a la demanda y a la necesidad vital de cada producto.*

*Por ejemplo, para calcular el monto de una inversión, haríamos el cálculo de materias primas y equipos directamente importados, el gasto de los equipos de construcción y montaje, el costo de los salarios planificados, atendiendo a las posibilidades reales y un cierto margen para el costo del aparato constructor. Esto podría darnos, al finalizar la inversión, tres cifras: una, el costo real en dinero de la obra; otra, lo que debía costar la obra según nuestra planificación; la tercera, lo que debería costar en términos de productividad mundial. La diferencia entre la primera y la segunda se cargaría a la ineficiencia del aparato constructor; la diferencia entre la segunda y la tercera sería el índice, en el sector de que se trate, de nuestro atraso.*

Estas palabras del Che requieren algunas aclaraciones: cuando se refiere al MINCIN, se trata del Ministerio del Comercio Interior, que es el organismo central que dirige todas las empresas encargadas de la comercialización de los productos a la población (fondo de consumo). Una distinción importante es la que el Che hace entre *demanda* y *necesidad vital del producto*, ya que en las condiciones de Cuba, con las restricciones impuestas por el bloqueo económico más un aumento importante de la demanda como resultado del considerable crecimiento del empleo, no era siempre posible satisfacer la demanda de muchos productos. Sin embargo, la Revolución siempre se preocupó por garantizar la producción y distribución de un conjunto de productos *vitales* para la población.

Al pasar balance a lo logrado por el Sistema Presupuestario hasta mediados del año 1962, el Che precisaba un conjunto de deficiencias presentado en ese sistema y que se resumía en lo siguiente: incumplimiento de ciertos planes por la falta de abastecimientos, no existían todavía los aparatos automáticos para ejercer un control efectivo de la gestión económica, no había la suficiente capacidad de análisis ni los índices requeridos para la interpretación de los hechos económicos. Como debilidades fundamentales del Sistema señalaba, en primer lugar, la inmadurez de este. En segundo lugar, la escasez de cuadros realmente calificados en todos los niveles. En tercer lugar, la falta de difusión completa de todo el Sistema y de sus mecanismos para que la gente lo comprendiera mejor. Se refería también a la falta de un aparato central de planificación que funcionara con alta eficiencia y absoluta jerarquía, lo que podría facilitar el trabajo. Se le imputaba al Sistema una tendencia al burocratismo y el Che insistía en la necesidad de racionalizar todo el aparato administrativo con el fin de liberar al Sistema de cualquier traba burocrática, aunque estaba convencido que logrando esa





racionalización, más la automatización de los sistemas de control, el Sistema Presupuestario era comparativamente superior al Cálculo Económico utilizado en otros países socialistas; sobre todo, por situar al hombre en el centro de todas sus expectativas para el desarrollo de la nueva sociedad que se estaba construyendo.





## **X. Comandante y Ministro: la crisis de los misiles**

La Revolución arribaba al crucial mes de octubre de 1962. Todo empezaba a ordenarse e institucionalizarse en medio de una apasionada y vertiginosa labor por llevar hacia adelante la obra revolucionaria. Pero el enemigo imperialista hacía meses que había puesto en tensión todas sus fuerzas con el único objetivo de destruir la Revolución. La última excusa para justificar la agresión directa al país era la ubicación en tierra cubana de los misiles soviéticos que en un acto de total autodeterminación y defensa de su territorio se instalaban para salvaguardar el suelo patrio de los ataques criminales por parte del imperialismo yanqui.

El mundo se enfrentaba entre temeroso y expectante ante la alternativa espeluznante de la destrucción nuclear. El pueblo de Cuba se preparaba febrilmente para la defensa de la patria amenazada. Y llegó la hora en que en uno de los peores desastrosos de su historia el Goliath imperialista se atrevió a declarar el bloqueo aéreo y naval a la Isla. El Comandante Guevara desde su puesto de Ministro y dirigente de la Revolución Cubana, se aprestaba para partir de inmediato a la región de Pinar del Río de la cual era su jefe militar. Sereno y decidido daba las últimas instrucciones a todos los funcionarios del Ministerio para preservar la producción a toda costa, sin abandonar un segundo la defensa de cada centro de trabajo. Ante la violencia de los acontecimientos se ponía a prueba toda la labor desarrollada para elevar la conciencia del pueblo. La historia es conocida y también la valoración que años después el Che hiciera, en su histórica carta de despedida a Fidel. En el calendario de sus más profundos recuerdos dejaba escrito para la posteridad su proverbial declaración humanista y revolucionaria:



*He vivido días magníficos y sentí a tu lado el orgullo de pertenecer a nuestro pueblo en los días luminosos y tristes de la Crisis del Caribe. Pocas veces brilló más alto un estadista que en esos días, me enorgullezco también de haberte seguido sin vacilaciones, identificado con tu manera de pensar y de ver y apreciar los peligros y los principios.*

Desde su puesto de mando en Pinar del Río observaba indignado los vuelos rasantes de los aviones yanquis. En el Ministerio de Industrias, sus colaboradores seguíamos con absoluta precisión las instrucciones dejadas por él y las orientaciones sistemáticas de Fidel. Funcionarios y trabajadores ponían en tensión todas sus energías para cumplir el sagrado deber ante la patria. Los acontecimientos se desarrollaban a toda velocidad. El Gobierno, a través de su Consejo de Ministros, mantenía informados día y noche a todos los cuadros de dirección de los organismos y daba instrucciones precisas para el mantenimiento de la vida de la nación. Así pasaron los días, junto al rosario de las noches de vigilia en los que se anunciaban con inusitada frecuencia los desembarcos diversionistas del enemigo por distintos puntos de la Isla. Y llegó el momento de las conversaciones diplomáticas y el arribo a Cuba de U-Than secretario general de las Naciones Unidas y de Anastas Mikoyan, viceprimer ministro de la Unión Soviética, para discutir los arreglos del conflicto. El Che regresaba a La Habana y participaba diariamente en las conversaciones en el Palacio Presidencial (hoy, Museo de la Revolución).

Al recordar los hechos de aquellos días no podemos dejar de mencionar algunos momentos trascendentales cuando el Che dio muestras excepcionales de sus cualidades de jefe. Citaba con frecuencia a Consejos de Dirección extraordinarios y mantenía informado sistemáticamente y con la discreción debida a su equipo de dirección en el Ministerio del curso de las negociaciones en el Palacio de la Presidencia. El Che no era un hombre que pusiera en evidencia con facilidad la conmoción de sus más fuertes emociones. Sin embargo llegó un día a la sesión del Consejo y comenzó a informarnos acerca de los últimos acontecimientos que se venían desarrollando en las conversaciones. Llegado un momento de su exposición dejó traslucir una inusitada brillantez en sus ojos, y golpeando con emoción sobre la mesa de trabajo expresó: «Coño, hoy más que nunca antes he podido apreciar la grandeza y la valentía de Fidel.» Aquella expresión nos impactó a todos, no obstante conocer la admiración y el respeto que el Che sentía por el Jefe de la Revolución. No por casualidad, cuando leímos su carta de despedida años más tarde, nos vino inmediatamente el recuerdo de aquel momento tan significativo en la vida del Che y en la de todos los que participamos en aquella inolvidable reunión del Consejo de Dirección de nuestro querido Ministerio de Industrias.

La Crisis de Octubre fue rebasada y el mundo conoció de la valiente posición adoptada por Cuba frente a aquel histórico acontecimiento. Pero



cuando aún estaban frescas todas las intensas emociones vividas durante el conflicto, el Che se aprestaba a analizar todas las experiencias de aquellos días *luminosos y tristes*. La experiencia más valiosa, que según él había que sacar a la luz, era la demostración de la alta conciencia del pueblo y de todos los trabajadores, puesta de manifiesto en el cumplimiento de su *deber social*. La producción no sólo se había mantenido, sino que había aumentado en muchos casos; el burocratismo se había replegado como huyendo hacia un oculto escondite; los papeles volaban en las oficinas de los ministerios y de las empresas; las decisiones por parte de los jefes y los subordinados se tomaban sin dilación alguna; la disciplina en el trabajo se había hecho evidente; el ausentismo en los centros de trabajo había desaparecido, no obstante el hecho de que muchos trabajadores duplicaban su jornada laboral para sustituir a los que habían sido movilizados para la defensa del país; en muchos lugares, la productividad había aumentado y el entusiasmo y el espíritu de sacrificio florecían por todas partes. En suma, se repetía con creces lo sucedido en abril del año anterior, cuando el país había sido atacado por Playa Girón.

El Che hacía un llamado a mantener la actitud ante el trabajo asumida durante la Crisis de Octubre, para que sirviera de ejemplo en los años futuros. La derrota al imperialismo y la demostración de que la sociedad socialista es superior al capitalismo, no sólo debían expresarse en los momentos de peligro, cuando la Revolución fuera amenazada. El verdadero heroísmo de los revolucionarios tenía que estar presente en la labor paciente de todos los días. Sólo así seríamos capaces de demostrar la superioridad de nuestra ideología y sus principios frente al mundo deshumanizado de la sociedad capitalista. Recordaba las palabras de Fidel pronunciadas en sus primeros discursos al triunfo de la Revolución, cuando advertía que la etapa más difícil era la que surgía a partir de la toma del poder. Si todo un pueblo se había llenado de gloria por el triunfo de las armas rebeldes, la verdadera gloria la alcanzaríamos cuando fuéramos capaces de llevar a cabo los promisorios objetivos inscritos en el Programa del Moncada y los sueños de José Martí de construir una patria “con todos, y para el bien de todos”.

Como haciendo un alto en el camino, el Che expresaba su inagotable confianza en el pueblo:

*...esto es lo que nos llena de fe en el porvenir, saber que a nuestro lado hay todo un pueblo con una fuerza inmediata que avanza con fe y valor inquebrantables... el socialismo debemos construirlo día a día y aprestarnos a consolidar nuestras defensas al mismo tiempo que trabajamos diariamente para lograr nuestro propósito. Ahora iniciamos una nueva etapa; ahora comenzamos la tarea de desarrollo de la técnica recogiendo las experiencias científicas de los pueblos del mundo y las experiencias sociales de los pueblos que nos han precedido en la construcción del socialismo.*



## **EL AZÚCAR NO SE OLVIDA**

El 19 de diciembre de 1962, el Che fue designado por el Gobierno Revolucionario para hacer el resumen de la Plenaria Nacional Azucarera, donde se analizaron todas las tareas para el desarrollo de la zafra azucarera de 1963. Era un momento crucial para rectificar los errores cometidos en la rama azucarera en los tres años anteriores, por lo que comenzaba su discurso señalando:

*Nosotros hemos insistido, durante los ya cuatro años de Gobierno Revolucionario, en la necesidad de ir cambiando el peso específico que tiene el azúcar en la vida económica del país: el 60 % de las exportaciones y más del 25 % de la producción industrial bruta.*

*Sin embargo, precisamente basados en el azúcar y en el éxito como productores de azúcar, es que nosotros podremos hacer que su peso específico caiga, y caiga ¿mediante qué expediente?, pues sencillamente, desarrollando todas las otras industrias a un ritmo más acelerado que la industria azucarera, pero siempre teniendo como base la industria azucarera.*

*Es decir, nuestra proyección del desarrollo no puede estar basada nunca en el menosprecio, en el olvido de nuestra primera industria. Como país que aspira a un desarrollo industrial, y a un desarrollo acelerado además, tenemos que pensar en las grandes industrias que definen a un país: en la metalurgia en general, en la industria mecánica, en las industrias químicas de vanguardia, y, por último como antesala del comunismo en la industria de la electrónica y la automatización.*

*Hacia allí irán encaminados los pasos de nuestro desarrollo industrial y el azúcar tendrá cada vez menos peso, no porque se produzca menos cantidad, simplemente, porque la cantidad, el valor y peso específico de otros productos industriales irá haciendo que en el total, comparativamente, decaiga la importancia del azúcar.*

*No ha sido sin embargo, esta posición del Gobierno bien comprendida durante todo el tiempo de nuestro trabajo, y hubo un olvido de la industria azucarera, olvido que se vio peligrosamente a nivel de los cultivos. Mientras el aparato industrial se mantenía intacto con la misma efectividad de la época capitalista —que nos había enseñado a trabajar en el azúcar, que era nuestra distinción como país— y con la nueva eficiencia de la técnica de la planificación del socialismo y la puesta de todo el aparato industrial en manos del pueblo, en la agricultura no sucedió esto. Hubo un excesivo entusiasmo, un excesivo optimismo para el desarrollo de nuestras formas agrícolas en desmedro de la caña.*

*Y nosotros también aspiramos en la agricultura a que el peso específico de la caña sea menor, pero en la misma forma que en la industria, es decir, que mediante el aumento de todos los productos agrícolas que compitan con la caña, el peso específico de la caña de azúcar se haga menor en la economía del país.*



Esta extensa cita de las palabras del Che resulta esencial para comprender algo que no siempre fue bien interpretado sobre la política azucarera del Gobierno Revolucionario en los primeros años de la Revolución. La mala interpretación o la mala fe de algunos, sobre todo en el exterior, quería hacer aparecer la caída de la producción azucarera en aquella etapa como un error en la política económica de la Revolución. No quiere decir que no se puedan cometer errores en materia de política económica, y, sobre todo, en el socialismo que es un régimen de dirección consciente. Pero lo sucedido en Cuba en relación con el azúcar no se debió a un problema de política económica, sino más bien a lo que el Che llamó en aquella oportunidad: *excesivo entusiasmo u optimismo en el desarrollo, en la práctica, de otros productos agrícolas en desmedro de la caña*.

La mejor demostración para comprender que la caída de la producción azucarera no se debió a un enfoque de política económica, está en el hecho de que en el mismo año 1962 se empezaron a rectificar, con el mayor empeño, los errores cometidos en la práctica de la producción agrícola y se estableció todo un sistema de control de los planes azucareros con el mayor rigor. De allí surgió la creación de la Comisión Nacional Azucarera, encargada de supervisar todas las tareas que tenían que ver con la producción de azúcar, tanto en la parte agrícola como en la industria. Además de mi trabajo como viceministro primero del Ministerio de Industrias se me encargó la tarea de presidir aquella Comisión.

Como complemento a los esfuerzos en el cultivo y en la cosecha de la caña, el Che anunciaba como un gran triunfo de la Revolución la puesta en marcha, en muy corto tiempo, de 1 000 máquinas cortadoras de caña, y planteaba la necesidad de mecanizar las labores de cultivo y alza de la caña con el objetivo de reducir los costos de producción, única vía para poder salir al mercado con un producto lo más barato posible. La competencia en el mercado azucarero era grande; los países colonizados seguían aumentando su producción, y los países de América se habían beneficiado con la cuota azucarera cubana que le había sido arrebatada por el Gobierno norteamericano. En esas circunstancias, el Che exhortaba a retomar el espíritu azucarero y reconocía que ya ese espíritu estaba surgiendo de nuevo a lo largo del país, no hacerlo significaba un grave error, y más que un grave error, una política suicida para la Revolución. Terminaba su discurso señalando: *Hay que insistir, insistir hasta la saciedad, en la necesidad de considerar siempre la caña como un producto fundamental de Cuba*.

### **EL CHE QUEMANDO ETAPAS**

El año 1962 casi llegaba a su fin. El 21 de diciembre, el Che clausuraba el curso de la Escuela de Administradores Patricio Lumumba. Ya aquella no era la escuela de los primeros años. Se habían acumulado experiencias en los programas docentes, en la metodología de la enseñanza, y ahora se



contaba también con la experiencia de especialistas de otros países que colaboraban con Cuba. De una etapa donde se había hecho énfasis en la teoría, ahora se pasaba a darle una importancia primordial a la práctica en la gestión de las empresas. A ello se unía un trabajo más activo del Partido, que junto a la labor de los sindicatos con más experiencia, iba haciendo más compleja la tarea de dirección. Pero, además, el Che agregaba:

*Estamos inaugurando una etapa en la cual los conocimientos científicos son y serán cada vez con mayor fuerza los que determinen nuestro ritmo de desarrollo nuestra capacidad de “quemar etapas” en la construcción del socialismo.*

*De manera que para ustedes se abre una nueva etapa que no significa sino la profundización de todo el aprendizaje que hicieran este año. Además, junto a la disciplina administrativa, que hay que observar rigurosamente, debe exigírsele a cada administrador audacia revolucionaria, capacidad de iniciativa. El administrador no puede ser el mero cumplidor de todas las órdenes emanadas de los organismos superiores. Es una parte viva que tiene que poner de sí, para contribuir al mejoramiento del aparato productivo, de tal manera que sus sugerencias tienen que fluir constantemente hacia las direcciones superiores. Y, al mismo tiempo, dentro de sus atribuciones —que cada día hay que perfilar más y establecer con más precisión— hay que sentirse holgados y moverse con seguridad para tomar decisiones, sin necesidad de realizar expedientes, notas, memorándums, pedidos de orientación hacia las empresas u organismos superiores del Ministerio, que empiezan a crear o que ya han creado ese mal retardatorio del proceso de desarrollo que es el burocratismo.*

De estas palabras del Che se derivan algunas consideraciones importantes en el desarrollo y maduración de sus ideas, acorde con el avance del Sistema de Dirección y con el conocimiento adquirido durante los primeros años de la Revolución. Está hablando de los conocimientos científicos que son y serán los que determinen el ritmo de desarrollo y la capacidad para quemar etapas en la construcción del socialismo. Anteriormente había afirmado que la situación de Cuba era distinta a la vivida por la Unión Soviética y otros países socialistas en su período de tránsito. En aquella oportunidad destacaba el atraso relativo de aquellos países en relación con Cuba en cuanto a las técnicas de dirección y otros adelantos tecnológicos, no obstante la condición de subdesarrollo de nuestro país. Ahora introduce los nuevos conocimientos científicos como elemento catalizador que determina en ese desarrollo y que permite “quemar etapas”. Por eso plantea un reto a los nuevos administradores con el fin de profundizar en esos conocimientos. Por otra parte, exige que se trabaje con más audacia y capacidad de iniciativa para no ser un simple cumplidor de las órdenes emanadas de la superioridad. Obviamente, este llamado implica un paso consecuente en el desarrollo





de su pensamiento acerca de los conceptos centralización y descentralización de la dirección.

Los administradores tienen que sentirse *holgados y moverse con seguridad en la toma de decisiones*, lo que implica que se ha llegado a una etapa, en el avance del Sistema de Dirección, en que las empresas han ganado un grado superior de eficiencia y dominio de sus responsabilidades como para otorgar más facultades a ese nivel y dar un paso más en la descentralización de las funciones. Se amplía entonces el campo para desarrollar la iniciativa creadora en la base, y no tener que estar pidiendo orientación a los organismos superiores. De esta forma, el Che enfrenta la capacidad de iniciativa en la base al mal *retardatario* del burocratismo que empieza a frenar el proceso de desarrollo.

Lo que puede aparecer como un acto sutil de “subversión administrativa” por parte del Che frente al burocratismo, no es más que el ascenso de un nuevo escalón en su concepción acerca de la descentralización de las funciones en el ámbito de todo el sistema de dirección que ha concebido y que lleva a la práctica consecuentemente. Tanto es así que en el momento histórico en que está pronunciando aquellas palabras, se está llevando a cabo ese proceso gradual de descentralización en varias empresas del Ministerio de Industrias. Ya no es sólo la Empresa del Petróleo la que se ha ganado la autoridad para trabajar con más independencia administrativa dentro del Ministerio, a ella se suman la Empresa del Níquel, la de Jabonería y Perfumería, la Empresa Consolidada del Azúcar y otras de importancia relevante dentro de la producción industrial. También para esa etapa se había hecho práctica casi habitual la aplicación de una resolución del Che donde se establecían los *niveles de decisión* de cada uno de los directivos del organismo y de las empresas y fábricas, en cuyo contenido se reflejaba el progresivo proceso de descentralización administrativa que se estaba llevando a cabo con la mayor determinación.

Como caso anecdótico de aquel proceso de descentralización gradual, puedo citar un hecho en el que fui objeto de una enérgica reprimenda por parte del Che. De acuerdo con los niveles de decisión establecidos, yo estaba facultado como viceministro primero del organismo para aprobar los presupuestos de determinadas inversiones hasta un monto de 5 millones de pesos; por encima de esa cifra, la aprobación le correspondía al Che. Pero se dio el caso que al presentármelo en una ocasión el presupuesto de una inversión con ciertas complejidades, me “tembló la mano” para aprobarla, y se me ocurrió la infeliz idea de dirigirme al Che para que me “ayudara” a tomar la decisión. Me empezó a escuchar pacientemente, pero cuando me encontraba a la mitad de la consulta me interrumpió bruscamente y levantándose de su asiento me soltó la siguiente andanada: *Mira Borrego, así que tú, que fuiste uno de los más fuertes defensores de los niveles de decisión, ahora me vienes a consultar algo para lo que estás facultado; esto es inaudito, lárgate de aquí inmediatamente y toma la decisión que te corresponde,*



*o es que tienes miedo para hacerlo.* Y por supuesto, me largué mucho más rápido de lo que había entrado. Más nunca le consulté al Che algo que estaba entre mis facultades resolver. Luego comprendería lo justo de la reprimenda, al darme cuenta de que no sólo es importante establecer principios y métodos de dirección, sino hacerlos cumplir con la mayor rectitud posible y sin contemplaciones.

Una vez más queda clara la errónea interpretación que algunos hicieron —y que todavía hacen— acerca de los supuestos teóricos del Sistema Presupuestario y la puesta en práctica de sus principios y métodos de trabajo fundamentales. También es justo reconocer la falta de una más amplia divulgación del Sistema, como el Che explicara al resumir las deficiencias en su aplicación a finales del año 1962. Esa falta de divulgación estaba en cierta forma justificada al ser el Che el único que escribía en defensa del Sistema y sobre las últimas ideas que sólo él iba desarrollando.

No puede ignorarse tampoco el ámbito y las circunstancias en que se desarrollaba el trabajo administrativo en aquellos años, en que el mismo Che tenía que dedicar sus pocas horas de sueño al estudio y a la escritura de sus artículos. Los demás funcionarios del Ministerio y de las empresas no teníamos la formación teórica suficiente ni el hábito de escribir asiduamente. De tal forma, que todo el peso del trabajo teórico, más la ardua labor de su divulgación escrita recaía sobre el Che en medio del agobio de sus múltiples responsabilidades administrativas, políticas y militares. Ello no quiere decir que el Che no se preocupara lo suficiente por divulgar los avances del Sistema. Precisamente en 1962 por su propia iniciativa se comenzó a editar una revista dentro del Ministerio cuyo nombre fue *Nuestra Industria Tecnológica* y más tarde una segunda revista llamada *Nuestra Industria Económica*. Muchos de los escritos del Che a partir de entonces, y de acuerdo con su contenido, empezaban a ser publicados en esas dos revistas. También abrió las puertas de esos dos órganos de divulgación para que otros compañeros que pertenecían a otros organismos y que se habían declarado opositores al Sistema Presupuestario de Financiamiento, pudieran publicar allí sus trabajos si lo deseaban.

El Che insistía, con los nuevos administradores, en la necesidad de tomar iniciativas sin ningún tipo de temor, como única forma para pasar de la etapa de repetidores a la de ejecutores en forma novedosa y creativa. Para entonces afirmaba que ya el Sistema Presupuestario estaba en una etapa avanzada de su desarrollo (metodizada), aunque se continuaba en su perfeccionamiento. Y al tocar el tema de los estímulos materiales, volvía a hacer énfasis en su reconocimiento e importancia en el socialismo, pero señalaba:

*Es evidente que el estímulo material existe en la etapa de construcción del socialismo y no lo negamos de ninguna manera, existirá también en el socialismo. Lo único que nosotros anteponemos es siempre la parte educativa, la parte de profundización de la conciencia, el llamado del deber*



*como medida primera. Y además del llamado al deber, los estímulos materiales necesarios para movilizar a la gente. Cuando se haya logrado una cantidad suficiente de artículos de consumo, de productos de todo tipo, entonces ya no se necesitará de los estímulos materiales, se extinguirán naturalmente, y el trabajo será el deber primordial de la sociedad. Pero como nosotros conocemos el futuro, aceptamos el futuro y estamos de acuerdo en que ese es, en definitiva, el lugar hacia donde llegaremos, nos hemos propuesto ir preparando condiciones e insistir constantemente en el llamado al deber.*

Hay que recalcar que la expectativa del Che es contar con una sociedad donde se disponga de *la cantidad suficiente de artículos de consumo, de productos de todo tipo*, sin que ello signifique, como se ha dicho anteriormente, una sociedad de consumo al estilo capitalista, basada en el despilfarro como resultado de la actuación de la ley del valor y otras fuerzas ciegas del mercado. La racionalidad económica y moral de esa sociedad del futuro se basa en el hecho de que el trabajador no estará pensando en qué tiene que hacer para ganar un salario, sino en cómo cumplir su deber social ante la colectividad, que le ofrece mediante el salario y otras prestaciones sociales, que cada día crecerán, la oportunidad de vivir satisfecho, de alimentarse adecuadamente, de vestirse, de educar a sus hijos, de adquirir cultura y de realizarse cada día más como individuo. Existía una diferencia de cómo apreciar la vida en comparación con la enajenación del capitalismo, pero como decía el Che: *una diferencia educativa que va señalando un rumbo y una intención bien definida y siempre presente.*

Y ofrece otro anticipo sobre la futura sociedad a que aspira:

*En el futuro la voluntad de los hombres se expresará en lo que quiere a través de los organismos políticos que se vayan creando, y que determinen entonces los tipos de producción que se necesiten para un país.*

Siendo consecuente con el marxismo y su visión científica del desarrollo, está pensando en la aplicación de una política basada en estudios económicos e investigaciones sociológicas que permitan conocer las verdaderas necesidades sociales, para que los organismos políticos puedan sustentar sus directivas económicas en correspondencia con ellas. Fue por ello que desde los primeros años al frente del Ministerio de Industrias, el Che insistía en la necesidad de comenzar a crear las bases para tales investigaciones. No concebía que en el futuro se fueran a determinar la estructura, cantidad, surtido, diseño y presentación de los productos desde un órgano central de dirección. Tanto la política económica como la planificación de la producción tenían que sustentarse en esas investigaciones. Lógicamente, para el Che siempre tendrían que existir algunas organizaciones especializa-



das que se encargarán de orientar al pueblo para elevar su cultura de consumo, acorde con las más sanas costumbres, hábitos y sentido del buen gusto en el diseño y calidad de los productos.

Su concepción acerca de cómo satisfacer las necesidades sociales era parte integrante de los elementos cualitativos a tener en cuenta en el desarrollo y aplicación práctica del Sistema Presupuestario. Sobre esto último se sucedieron algunos hechos curiosos a la hora de aplicar esa política; sobre todo, porque algunos directores de empresas o funcionarios del Ministerio caían en la tentación de solicitarle al Comandante Guevara su opinión acerca del diseño o cualquier otra característica de los nuevos productos a producir. En el Ministerio existía una Dirección de Metrología y Control de la Calidad, cuyos especialistas asistían a una reunión periódica presidida por el Ministro para el control de la producción de una gama de productos que determinaban relativamente en el monto total del Ministerio. A esa reunión se traían muestras de los nuevos productos a desarrollar para conocimiento del Ministerio. El caso es que en una de esas reuniones, el Director de la Empresa Textil le pidió al Ministro su opinión sobre un nuevo estampado para ropa femenina que se iba a poner en producción. El Che miró detenidamente al Director varios segundos y luego a los especialistas de la calidad; a continuación les expresó:

*¿Ustedes consideran que yo debo ser el encargado de decidir cómo se visten las mujeres de este país? Me niego a dar mi opinión sobre ese diseño. En tal caso corresponde a los especialistas y a los diseñadores decidir sobre el asunto. Lo peor que le puede suceder a las mujeres cubanas es que un ministro decida sobre la ropa que deben vestir. Entonces, si a mí me gusta el color rojo, ¿quiere decir que todas las féminas anden vestidas de ese color?*

El Che llegó, incluso, a pronosticar en aquella reunión con los nuevos administradores, que en el futuro harían falta cambios políticos dentro del socialismo para llevar a cabo la política que se estaba planteando. Para entonces debía quedar bien claro el contenido de la política económica para responder al interés del pueblo, todo en función de métodos democráticos y dentro de los límites de lo que se podía hacer. Mientras tanto, el trabajo educativo tendría que continuar haciendo su labor, para erradicar la ostentación y el egoísmo individual en la nueva sociedad:

*“La libertad —decía Engels— es la conciencia de la necesidad.” Es decir, hay libertad cuando todo el mundo empieza a comprender que tiene que ceder una serie de cosas para poder vivir mejor en la sociedad nueva: es decir, es una tarea de conciencia. Ahí nosotros tenemos que ir aceleradamente, ahí tenemos que ir mediante el estudio, la discusión, la profundización de estos problemas, sin miedo ninguno. Son problemas difíciles, problemas frente a los cuales no se puede pedir a nadie que tome posición en un*



*momento dado, sino analizarlos y discutirlos como lo estamos haciendo a distintos niveles.*

La educación contra el individualismo a que se refería el Che abarcaba un campo muy amplio dentro de los principios de dirección y control de la producción social. Por eso no era un eufemismo pensar que tendría que producirse un cambio tal en la conciencia de dirigentes y trabajadores, donde se considerara el conjunto de todas las industrias como *una gran fábrica*. El Che lo explicaba de la forma siguiente:

*Nosotros partimos de la base de que en todos los ministerios productivos, en todo lo que es el sector socialista de la producción, el producto que pasa de una fábrica a otra, de una empresa a otra, incluso de un organismo a otro, no es una mercancía; es simplemente una parte de un producto que está pasando por distintos talleres de una gran fábrica, que va a convertirse en mercancías cuando llegue al público, cuando sea adquirido individualmente por cada uno, cuando cambie la posición jurídica de este producto. Por eso nosotros establecemos como base esencial, no el control por el precio, no el control por logros financieros de la empresa a través del capital asignado, sino el control por los costos. Para nosotros el costo es lo fundamental, y el análisis de los costos debe ser una tarea fundamental de índole económica. Es decir, la rentabilidad de las empresas es una condición fundamental para el desarrollo del comunismo. Pero la rentabilidad debemos medirla en el ámbito de costos, y el avance de la rentabilidad, como avance en la productividad y en la reducción de los costos.*

Terminaba aquel encuentro con los administradores haciendo un llamado al estudio más profundo de los complejos problemas de la economía en las nuevas condiciones. Ahora, el contenido de la función de dirección era distinto al capitalismo, aunque desde el punto de vista técnico no había que temer al uso de todo lo más adelantado del sistema anterior. Luego aconsejaba no seguir la práctica de algunos administradores que se sentaban en su buró, cerraban la puerta de su oficina y dividían totalmente su vida de la vida de los obreros de la fábrica. Era necesario aprender de quienes tuvieran más conocimientos, y precisamente los trabajadores constituían una rica fuente de aprendizaje permanente para cualquier cuadro de dirección.

El año 1963 fue bautizado con el nombre de Año de la Organización. El día 27 de enero asistí con el Che al acto de terminación de la primera etapa de las Escuelas Populares en el local del Sindicato del Comercio en la ciudad de La Habana. Cinco mil cincuenta obreros de todo el país terminaban el curso de nivelación escolar y pasaban a tecnificarse en distintas fábricas del Ministerio de Industrias. Allí aprenderían a fabricar piezas y



equipos que serían utilizados en las nuevas industrias. Aquel acto era fiel reflejo del triunfo de un concepto.

Meses atrás se había culminado la racionalización de decenas de pequeñas fábricas artesanales en el país que se habían agrupado en grandes centros de producción tecnificados. Como resultado de aquella racionalización quedaron miles de obreros excedentes, pero que tenían la necesidad de ganar un jornal para mantener a su familia. Entonces se crearon las Escuelas Populares, donde el obrero recibía un salario por estudiar. De esta forma, el desempleo se convertía en una suerte de beca de estudio, donde el trabajador mantenía su salario y se preparaba técnicamente. Sólo un proyecto revolucionario como aquel permitía que un obrero zapatero, cuya expectativa era morir en el mismo oficio, pudiera tener la oportunidad de convertirse en un técnico calificado en otras industrias del país.

El Che terminaba aquella clausura, anunciando que en el futuro las nuevas generaciones de técnicos no tendrían que pasar por aquel tipo de escuelas, sino por los institutos tecnológicos y otras escuelas altamente tecnificadas que comenzaba a desarrollar la Revolución.

La prédica del Che continuaba sin descanso y en proyección permanente hacia el futuro. Ese mismo día se reunía con los obreros más destacados del año anterior. Junto a los elogios y las felicitaciones incursionaba con audacia en el porvenir. El trabajo representaba el deber fundamental de la clase obrera. El Estado socialista adoptaría nuevas características en la medida en que pudiera hacer crecer la riqueza de la sociedad y contribuir a su transformación. Y sentenciaba:

*La clase obrera tiene una misión fundamental: dirigir la construcción del socialismo, desarrollar al máximo las posibilidades de nuestro Estado, y extinguirse como clase en el momento que se liquiden las clases, se liquiden las contradicciones y entremos a la sociedad comunista.*

A veces, esta sentencia del Che no era bien entendida por algunos y menos cuando se asociaba a la predicción de una eventual desaparición de los sindicatos como concepto leninista. No obstante, bien analizado su pronóstico, no era posible negar que en el devenir histórico donde lo definitorio sería el triunfo total sobre la clase explotadora junto a la eliminación de las contradicciones del proceso de tránsito del socialismo, no debían existir los sindicatos. Por eso, desde el primer instante en que se pensara en socialismo, había que darle tanta importancia al trabajo ideológico como algo inseparable de la producción, porque sin riqueza social tampoco se produciría tal transformación en la estructura de clase de la sociedad y en las organizaciones representativas durante el tránsito hacia el futuro. Y al referirse al papel del Partido en ese proceso, explicaba:



*Naturalmente que no se puede tener un partido marxista leninista sin base ideológica, eso sería ridículo. El desarrollo de la conciencia política es imprescindible. Pero tampoco se puede hacer el socialismo con un pueblo de filósofos, donde no se trabaje y no haya que comer. En la integración del partido tienen que ir unidos ambos conceptos: la conciencia política y el trabajo constructivo.*

Al destacar la labor de vanguardia de los trabajadores más destacados, añadía un nuevo concepto nunca antes expresado por él. La relatividad con que lo enunciaba tenía que ser bien entendida desde el punto de vista educativo:

*Por esa función ejemplarizadora es tan necesario distinguir al trabajador que ha cumplido bien su tarea, y es necesario que ese compañero no sea excesivamente modesto y se esconda entre la masa. Eso no hay que hacerlo, porque ellos tienen función de guía y ejemplo, para los demás. El trabajador ejemplar debe reconocer que ha sido elegido justamente por la masa y debe hacer un justo análisis de por qué es un trabajador de vanguardia.*

Y en cuanto a los sindicatos precisaba:

*El sindicato tiene que aprender a jugar un papel nuevo: el de aliado en la producción de los administradores, y de vocero de la masa obrera. Esa es la doble función que hay que darles. Hoy existen algunos sindicatos que cumplen esas funciones y ayudan a la dirección de la empresa, pero son casos aislados, no son una tendencia... el que el movimiento obrero no responda a la realidad revolucionaria ¿es culpa de los dirigentes? Quizás en parte así sea, pero yo creo que es culpa de la mala estructura, de no haber determinado lo que es un sindicato en un país que construye el socialismo y cuál es su destino.*

La transparencia del discurso del Che acerca de las obligaciones que tenía la clase obrera en las nuevas condiciones, la asociaba al papel que tenía que desempeñar Cuba en Latinoamérica y en el mundo. Nuestro país se había ganado un lugar destacado en el contexto internacional, al presentarse con una voz propia que era respetada tanto en los congresos socialistas como frente a sus enemigos, pero esa voz propia también había que respaldarla con los éxitos en el trabajo y la producción. Nuestra tarea tenía dos caras: la de la heroicidad pura y la del sacrificio en el trabajo de cada día. Su reclamo a los trabajadores lo hacía con la moral que le daba el ser un ejemplo en su trabajo como Ministro, pero además como abnegado revolucionario que dejaba el asiento en la oficina para ocupar el de una máquina de cortar caña en sus largas jornadas de trabajo voluntario. Precisamente





días después en una plenaria azucarera, introducía en su discurso un reto que llevaba implícito el mensaje novedoso que acababa de transmitirles a los obreros destacados:

*Ahora voy a hacer aquí mi alarde personal. El lunes empecé a cortar caña con la máquina. Al principio sucede lo de siempre: se rompen los cardanes, se da golpes. Hasta tuvimos un accidente. Hubo compañeros que no tuvieron precaución. La máquina es peligrosa. Casi le lleva una pierna a un compañero. Después de eso se empezó a estabilizar la producción. Esa máquina está cortando 4 000 arrobas allí donde la estaban probando, y todo el mundo protesta. Claro, todas las condiciones no son óptimas. Sin embargo, yo llevo cortadas en esta semana 45 000 arrobas. (Aplausos.) La cosa no es para aplaudir, sino para poner el ejemplo aquí y mostrar el récord para que me lo rompan mañana. ¡Cuarenta y cinco mil arrobas, un operador novato, que no pasó por la escuela!*

*En el día de ayer corté 10 500 arrobas, en una jornada de 12 horas. En la mañana de hoy con una máquina más veloz —un tractor soviético que tiene más fuerza— corté 7 600 arrobas en seis horas y media de trabajo... De aquí de Camagüey me voy por lo menos con 100 000 arrobas cortadas en 15 días.*

Para todos los que conocimos al Che en Cuba, esta cita tiene un contenido, que además de impactante por la fuerza del ejemplo excepcional que trasmite, se convierte en una referencia conmovedora. No se puede olvidar que él era un hombre aquejado por una enfermedad como el asma, que en las condiciones climáticas de Cuba se hacía más aguda, y en ciertas condiciones prácticamente insoportable. Resistir 12 horas diarias de trabajo sobre una máquina cortadora de caña, *al ritmo del sol*, y luego cumplir la meta de cortar 100 000 arrobas en 15 días, contra todas las indicaciones médicas del caso, representaba un sacrificio sólo admisible para un ser humano profundamente imbuido de un espíritu superior desde el punto de vista revolucionario. Sin embargo, nunca dio muestras de superioridad alguna. Sólo en una situación como aquella no era reticente a mostrarse con un mínimo de intencional inmodestia. Era su reto para que lo imitaran otros hombres, que quizás con mejores condiciones de salud y de destreza en aquel trabajo, fueran también capaces de cumplir el sagrado *deber social* en el trabajo, que él venía defendiendo firmemente desde su trinchera conceptual, y que ahora demostraba que era posible llevar a cabo de manera irrefutable en el ejercicio concreto de la práctica.

Del sacrificio del Che en aquel trabajo físico era necesario sacar otras enseñanzas. Él estaba muy consciente de que los trabajadores que lo acompañaban pertenecían a ese conjunto de hombres comunes que algunas veces no valoran totalmente a los teóricos por no verlos ofrecer cosas prácticas y útiles, dedicándose más a la especulación y la teoría. Él sabía que



la práctica era la forma más humana, más verdadera y más virtuosa para hacer comprender la teoría; y que la forma más digna de defender una razón o una idea era con la acción. Es decir, que para el Che, como para Marx, el trabajo no se podía ver por su utilidad exterior, sino por su entronque con el hombre. Con su trabajo creador trataba de poner de manifiesto la unidad de su conciencia con el esfuerzo físico que estaba realizando. Para quienes consideraran que un intelectual como él no debía realizar un trabajo físico tan rudo, les demostraba que en la unidad de conciencia y esfuerzo se estaba borrando, en buena medida, la diferencia entre trabajo intelectual y físico, pues todo trabajo manual es, al mismo tiempo, trabajo o actividad de la conciencia.

Desde aquellos recónditos campos de caña, el Che proyectaba al futuro sus promisorias ideas de plena liberación del hombre; el trabajo físico se aproximaría gradualmente al intelectual por medio del desarrollo tecnológico y viceversa, hasta la desaparición de la diferencia entre ambos. Por eso afirmaba:

*La máquina debe ser tomada por todos los obreros con sentido de liberación de su fuerza. La máquina se pone al servicio del hombre cuando se anula la explotación del hombre por el hombre. Y nosotros estamos buscando eso: buscando que la máquina se convierta en un instrumento de liberación del hombre, que le permita tener más tiempo libre para educarse, para desarrollarse en todos los sentidos, para lograr lo más pleno que nosotros tenemos que lograr, que es el hombre desarrollado al máximo, aspiración por la cual todos nosotros luchamos. Ese hombre del futuro, que tendrá que ser un hombre de corazón tan sencillo, como el hombre de hoy, tan puro, pero, además un hombre capaz de realizar las más grandes abstracciones mentales, para ir descubriendo cosas que vayan poniendo la naturaleza a disposición de la humanidad, en beneficio de la humanidad... Esta es una tarea de años, pero como todas las tareas largas o cortas, para acabarlas hay que empezarlas.*

### **LA MUJER: UNA REFLEXIÓN NECESARIA**

El 25 de marzo de 1963, el Che hacía la presentación de los miembros del Partido Unido de la Revolución Socialista (PURS) en la textilera Ariguanabo. Aquel encuentro con los trabajadores de un centro de trabajo tan importante, se convertía, además, en una oportunidad para que el Ministro de Industrias y miembro de la dirección nacional del Partido analizara, en la práctica, el cambio de conceptos en la organización política del país. El proceso llevado a cabo en Ariguanabo garantizaba que todos los seleccionados para miembros del Partido contaran con todo el apoyo de sus compañeros de trabajo. Había quedado atrás lo que el Che llamaba “trabajo subterráneo” en el Partido, propio de la nefasta época del sectarismo. Había desaparecido la forma mecánica de elección para pasar a un proceso realmente democrá-



tico y participativo, donde las masas constituían el primer escalón para determinar quiénes eran los trabajadores ejemplares propuestos para integrar el Partido.

Pero los cambios en la organización política no implicaba que todo estuviese resuelto. En el mismo acto de presentación, el Che sacaba a flote un problema muy serio que inmediatamente tendría que resolver la Revolución. De 4 000 trabajadores que tenía aquella gran fábrica, habían sido elegidos 197, de los cuales solo cinco eran mujeres; o sea, sólo un 2,5 %. Aquello indicaba que la mujer, no obstante tener los mismos derechos, no tenía las mismas oportunidades para participar en el conjunto de vanguardia militante en la construcción del socialismo. El Che consideraba que podían existir dos causas fundamentales para ello: la primera, que la mujer se situara en un lugar rezagado en relación con el hombre, como resultado de las viejas y ya obsoletas tradiciones. La segunda, que los hombres, que eran mayoría en la fábrica, consideraran que la mujer no tenía suficiente desarrollo para responsabilidades políticas de ese tipo, subestimando realmente el verdadero papel de la mujer.

En aquel mismo acto, el Che puso el ejemplo de una trabajadora del Ministerio de Industrias que había tenido que trasladarse de puesto de trabajo, porque su esposo no la dejaba salir al interior del país junto a otros compañeros del organismo. Calificaba aquella actitud como una de las peores manifestaciones de discriminación de la mujer. Y preguntaba: *¿Es que acaso la mujer tiene que acompañar al marido cada vez que tiene que salir por el interior de las provincias o por cualquier lugar para vigilarlo, no vaya a caer en tentaciones o algo por el estilo?* Aquello implicaba que la liberación de la mujer no existía todavía para algunos y que sería una tarea del Partido ir acabando gradualmente con aquella rémora del pasado. Para el Che no existía diferencia de sexo cuando se trataba del derecho a participar en la gran obra de construcción de la nueva sociedad.

Pero aquella no era la única tradición del pasado que tenía que desaparecer, se podía señalar otra: la de dirigentes de las organizaciones políticas o sindicales que sólo dirigían, orientaban y dictaminaban, pero muchas veces no trabajaban. El que fuera elegido en las nuevas condiciones establecidas debía ser muy consciente que al Partido no se iba a obtener privilegios, sino a dar muestras del mayor sacrificio en beneficio del pueblo. La mayor recompensa para todo aquel que perteneciera al Partido debía ser de tipo moral y, sobre todo, la expresión del reconocimiento de las masas por la labor desarrollada por ser parte de su vanguardia. Precisamente, en la masa de militantes era donde mejor se podían experimentar las ventajas y los efectos de los estímulos morales. Los hombres y mujeres de vanguardia serían los que mejor podrían demostrar que los estímulos morales estaban en ascenso, mientras que los materiales eran un mal necesario en gradual proceso de extinción.



En tal caso, los militantes del Partido estaban llamados a hacer del sacrificio la medida de la satisfacción por el cumplimiento del deber ante la sociedad. Es el momento en que el hombre no se siente bien consigo mismo, si no participa en las tareas de mayor sacrificio. Se convierte, entonces, no hacer el sacrificio, en el verdadero sacrificio para un revolucionario. Y cuando se siente interiormente de esa manera, eso significa que se ha llegado a ser un verdadero revolucionario. Y, entonces, los viejos conceptos del hombre frente al trabajo y otras obligaciones ante la sociedad, se han transformado, adquieren un nuevo contenido para sí y para mostrarlo a los demás. Pero el militante del Partido es un marxista y como tal debe analizar el proceso de desarrollo social y el suyo propio dialécticamente. Se dará cuenta entonces que cada revolución tiene sus propias características y que para llegar al mismo fin no siempre hay que seguir los caminos trillados de otros países con otras condiciones muy diferentes.

Como cada país tiene sus condiciones propias, entonces la copia mecánica no sólo no es válida, sino que puede ser extraordinariamente nociva. Se presenta entonces otra condición para los revolucionarios en general y para los militantes del Partido en particular: el ser altamente creativos, capaces de conocer la teoría y llevarla a la práctica de una forma tan creadora que permita aprovechar todas las ventajas del país y minimizar todas las desventajas en beneficio del interés social:

*Es decir, que la tarea de la construcción del socialismo en Cuba, debe encararse huyendo del mecanicismo como de la peste.*

Con esas premisas, el Che define lo que para él deben ser las tareas esenciales de un militante del Partido en esa etapa, que en esencia son dos:

*La producción, el desarrollo de los bienes materiales para el pueblo; y la profundización de la conciencia.*

El énfasis puesto por el Che en la *producción* se basa en el enfoque histórico-científico de la evolución de la humanidad y de los distintos regímenes económico-sociales; es decir, en el análisis marxista. El socialismo, por tanto, no es una sociedad de beneficencia ni un régimen utópico, basado en la bondad de los hombres. Es un sistema al que se llega históricamente y que, basado en la socialización de los medios de producción, hace que cambien las relaciones entre los hombres en el proceso productivo. Esos cambios y esas relaciones se apoyan en algo que es común a las etapas anteriores: la producción. Y la historia del desarrollo del socialismo se basará en un sistema de producción y distribución de la riqueza social que por la vía de la eficiencia del primero y la equidad del segundo, demuestre en la realidad la superioridad de la nueva formación económico-social.



¿Y por qué la importancia que el Che le presta al desarrollo de la *conciencia* en la construcción del socialismo? Sencillamente porque Marx, al estudiar las sociedades anteriores y demostrar que todo estaba relacionado con la producción, también demostraba que la conciencia del hombre estaba determinada por el medio en que vivía y ese medio estaba dado por las relaciones de producción. No obstante, el curso seguido para el surgimiento del socialismo en el mundo no había seguido exactamente el proceso planteado por Marx; se había anticipado. Ese anticipo o aceleración del proceso histórico se había llevado a cabo por primera vez en Rusia, un país que precisamente no había desarrollado la producción capitalista a un nivel tal como para que se produjera el paso al socialismo como lo había definido Marx. El artífice de aquel anticipo histórico había sido Vladimir Ilich Lenin, quien había además fundamentado esa posibilidad en la existencia de una vanguardia revolucionaria que, consciente de su papel histórico, fuera capaz de conducir a las masas a romper sus cadenas y quemar etapas a partir de un momento determinado. Lenin lo había demostrado en la práctica en un país aislado y sometido al más atroz cerco imperialista. Para hacerlo tuvo el apoyo de un pueblo que supo someterse a grandes sacrificios gracias a la conciencia de su papel histórico.

La vanguardia revolucionaria cubana se había enfrentado a las mismas vicisitudes de todo proceso revolucionario. Su programa de transformaciones sociales había entrado en choque frontal con los intereses del imperialismo, y la aceleración inducida había sido de tal forma que tan sólo dos años después del triunfo de la Revolución se declaraba su carácter socialista. Tal declaración y las acciones posteriores que se derivaban de ella, como la nacionalización de los medios de producción y otras medidas revolucionarias, fueron dejando a mucha gente en el camino, personas en las cuales pesaban más los conceptos de la vieja sociedad que los ideales de soberanía, de independencia y, sobre todo, liberación del hombre de la explotación capitalista. Se demostraba así que la aceleración de un proceso revolucionario requiere de conciencia revolucionaria.

El Che no era capaz de engañar a los trabajadores con falsas expectativas. La situación de Cuba era casi igual de difícil a la de la Unión Soviética cuando se enfrentó a la reacción de sus enemigos, sólo que la Isla se encontraba a 90 millas del enemigo más poderoso de los pueblos que luchaban por su libertad. La consolidación de la Revolución y la de muchos de sus logros en medio de las dificultades, sólo se podrían mantener y desarrollar sobre la base de la conciencia del pueblo y esa conciencia, demostrada frente a cada ataque enemigo, era lo que le había dado prestigio a la Revolución Cubana, lo que le había hecho ganar el respeto de millones de seres humanos en América Latina y en el mundo. El Che lo decía con justificado orgullo, como parte que era de la vanguardia revolucionaria, que fundida con su pueblo había logrado que los imperialistas, a la vez que nos odiaban también no pudieran



ocultar su miedo a la Revolución Cubana por su ejemplo hacia los demás pueblos de América Latina.

*Todos nosotros somos responsables de que nos teman y nos odien los imperialistas. Y ese debe ser nuestro gran orgullo: el miedo y el odio que nos tienen.*

El Che no hacía esas declaraciones en tono de revancha. De lo que se trataba era de que nuestros enemigos comprendieran el ejemplo de valentía del pueblo cubano y la profundidad de la justicia popular, cuando se alcanza el poder con el apoyo incondicional y decidido de las masas. Y, además, que esa comprensión los llevara, por elemental sentido de honestidad, a reconocer la gran obra de la Revolución llevada a cabo en tan sólo cuatro años desde el triunfo del 1ro. de enero de 1959. De todas formas, el Che no se llamaba a engaño, y sabía que si de algo carecían los enemigos de la Revolución era de esa honestidad, tan presente en los revolucionarios. ¿Cuántas veces en tan pocos años, Fidel no había puesto a la luz del día todos los errores que se cometían, con la misma valentía y transparencia que cuando anunció desde México la fecha en que comenzaría la liberación definitiva de su pueblo?

El 6 abril de 1963, el Che estaba de nuevo junto a los trabajadores azucareros en el chequeo nacional de la tercera zafra del pueblo. En esa oportunidad reconocía los logros alcanzados en relación con su anterior participación en ese tipo de encuentro. Con su conocida actitud crítica señalaba que aún no estaban resueltos todos los problemas, pero destacaba como altamente positivo el trabajo desarrollado en todas las provincias. Se observaba para entonces el papel fundamental del Partido con su poder aglutinador de todas las fuerzas del país. La emulación, por la que tanto había luchado en los años anteriores, también empezaba a dar sus frutos y era incuestionable el entusiasmo de los trabajadores con sus dirigentes al frente. Se empezaba a recuperar el espíritu azucarero a lo largo y ancho de la Isla. En tono de broma, el Che estimulaba a los trabajadores administrativos, señalando:

*Hay una serie de distinguidos burócratas que ya se están convirtiendo en distinguidos cortadores de caña también.*

Aclaraba que la palabra burócrata era un calificativo dentro del aparato administrativo, y no se podía considerar como algo despectivo. Él mismo se consideraba un burócrata que estaba poniendo también su granito de arena en la zafra azucarera. En la batalla de la zafra tenía que unirse todo el pueblo, porque representaba la fuente fundamental de divisas del país. No era tan difícil convertir a un burócrata en cortador de caña; sin embargo, sí era más difícil convertir a un buen cortador de caña en un burócrata,



además de que no era lo más beneficioso para Cuba en los momentos en que había que luchar por reducir la burocracia estatal. Unirse en la batalla azucarera significa enfrentarse al imperialismo en una parte importante de la guerra económica que se llevaba contra Cuba. En aquellos precisos momentos, el gobierno de los Estados Unidos compraba votos contra nuestro país en la Organización de Estados Americanos (OEA) a cambio de las cuotas azucareras a distintos países para venderlas en el mercado norteamericano.

Para avanzar en el crecimiento azucarero no sólo era imprescindible producir más azúcar, sino garantizar el incremento permanente de la eficiencia tanto agrícola como industrial. Quedaba por delante la tarea varias veces repetida por el Che, de hacer que el azúcar, como producto primario de la industria, se convirtiera casi en un subproducto, y se aprovechara la riqueza azucarera para producir la mayor cantidad posible de derivados de la caña.

Pocos días después, el Ministro de Industrias cumplía una de las tareas que más lo estimulaban en su trabajo: el homenaje a los técnicos y trabajadores que más se habían destacado el año anterior. Para su satisfacción, se habían cumplido las tareas principales de ese año. *No sin defectos* —señalaba— *pero con gran entusiasmo, con dedicación completa*, lo que indicaba que se estaba avanzando sólidamente en la creación de las bases de la nueva sociedad. Y significaba algo fundamental en aquellos momentos trascendentales de la Revolución Cubana:

*Y hemos contribuido también al desarrollo de la conciencia revolucionaria del mundo entero, cuando frente a la amenaza atómica del invasor yanqui, nuestro pueblo entero se puso de pie en los fines de octubre y noviembre del año pasado, y dio una respuesta que pasará, sin duda, a la historia.*

La amenaza de destrucción atómica a que se había sometido el pueblo de Cuba, no la había conocido otro país en la historia universal. Sin embargo, el pueblo de la pequeña isla del Caribe se había levantado como un solo hombre, siguiendo a su líder indiscutible, decidido a triunfar o a desaparecer, antes que soportar la humillación de su poderoso vecino del Norte. La conciencia revolucionaria de las masas había estado al más alto nivel que pudiera esperarse. Y lo más asombroso: en medio de aquella disyuntiva histórica, la producción se había mantenido y en muchos casos había aumentado.

Recordando palabras recientes de Fidel, el Che reclamaba de los trabajadores una actitud igual en la producción a la que habían demostrado en la defensa del país. Por otra parte, no se podía separar la tarea de la defensa de la tarea de la producción. Para que nuestras fuerzas armadas pudieran mantener su poderío frente al agresor era necesaria una sólida base productiva y una cabal comprensión por parte de cada trabajador de su actitud como individuo frente a las tareas de la producción.





El Che continuaba su prédica educativa a los trabajadores con la misma dedicación con que llevaba a cabo cada una de las demás tareas en los distintos frentes de la Revolución. En esta ocasión elevaba las exigencias que consideraba debía cumplir cada trabajador. En cuanto a la capacitación como tarea permanente planteaba que muy pronto era necesario que todo técnico dominara más de un idioma para poder leer directamente los libros técnicos. Ese requerimiento, que pudiera parecer elemental para un país desarrollado, tenía un gran significado en el caso de Cuba. Ya no se hablaba de la alfabetización, ni de alcanzar los primeros grados escolares. Tan sólo en apenas cuatro años se había dado un gran salto educativo en Cuba, lo que permitía hablar de objetivos superiores como los que estaba planteando el Che en relación con el aprendizaje de idiomas para el personal técnico. En la medida, en que se adquirieran nuevos conocimientos, ya la cultura dejaría de ser un deber revolucionario para convertirse en una necesidad del hombre.

Entre los objetivos de trabajo que el Che se había planteado en los últimos tiempos había uno de vital importancia, y que en buena medida completaba el conjunto de elementos que integraban el Sistema Presupuestario de Financiamiento. Ese objetivo era el de la organización de las nuevas escalas salariales y las normas de trabajo. En esa oportunidad volvía a pedir disculpas ante los trabajadores destacados por el retraso de la tarea, aunque anunciaba que para el mes siguiente comenzarían las pruebas pilotos de aquellos sistemas, no sólo en las empresas del Ministerio de Industrias, sino en todas las ramas de la economía.

En realidad, el retraso en aquel objetivo estaba en cierta forma justificado por la gran complejidad de aquella tarea. Durante más de un año se había llevado a cabo un intenso trabajo en el Ministerio, las empresas, los sindicatos y el Ministerio del Trabajo, para el diseño del nuevo sistema, que implicaba transformar la concepción total de las formas de pago, junto a la elaboración de normas que nunca habían sido instauradas en el país, y mucho menos con el rigor organizativo y de justicia social que exigían las nuevas relaciones de producción surgidas con la Revolución.

Las normas que se implantaron de forma experimental significaron aumentos importantes de salarios en algunas ramas. Este fue el caso de la minería y otras, donde los ingresos que recibían los trabajadores eran sumamente bajos. Pero esa no sería la regla general para todos los trabajadores. Existían grupos de obreros que recibían un salario acorde con la situación económica del país y, por tanto, permanecerían, por el momento, sin variación. Existía por último un grupo que estaba muy por encima de la media general. En este caso recibirían su salario íntegro, pero dividido en dos partes: la que le correspondía de acuerdo con su verdadero esfuerzo, según los estudios de la nueva escala, y la diferencia entre esta y el anterior como un plus hasta completar el total de lo que venía devengando. La Revolución aplicaba la mayor justicia en todos los casos, beneficiando con aumentos



salariales a algunos grupos, manteniendo el nivel de otros y respetando los grupos de altos ingresos, para no afectarlos en su estándar de vida.

No obstante, todos los trabajadores de nueva incorporación al trabajo se ajustarían a una nueva escala salarial, con vistas a lograr el necesario ordenamiento dentro de la situación heredada del capitalismo. La nueva escala estaba diseñada de tal manera que estimulaba al trabajador a la superación técnica. Es decir, todos los trabajadores que cumpliendo satisfactoriamente sus normas en cantidad y calidad por períodos largos, pero sin los conocimientos necesarios para ascender al grupo superior al de su escala, se les daría la oportunidad para capacitarse, y por esa vía pasarían a otros grupos con ingresos más altos. Los nuevos trabajadores que sustituyeran a quienes tuvieran su salario dividido por sobrepasar la media anterior, no recibirían el salario antiguo, sino el de la nueva escala diseñada por el Gobierno Revolucionario. De esta forma se alcanzaría en el futuro un sistema de salarios justo y equitativo, como lo exigían las nuevas relaciones de producción.

La elaboración de todo el sistema había resultado sumamente compleja, pero finalmente se contaba con un instrumento que permitiría medir más justamente el aporte de cada uno a la sociedad y también retribuir acorde con la calificación y el esfuerzo realizado. Se trataba de encontrar una fórmula donde el esfuerzo de los mejores trabajadores no cayera en el vacío, sino que sirviera de ejemplo a los demás. Las normas, además, no eran diseñadas mediante parámetros inalcanzables. Se ajustaban a los términos medios para hacer posible que todos los trabajadores pudieran cumplir con su deber social. Pero el Che hablaba claro como siempre. Las normas no sólo se implantaban para organizar el proceso laboral y productivo del país; se introducían para poder evaluar y distinguir a los mejores, y para detectar y castigar, mediante el salario, a los peores, a quienes no fueran capaces de cumplir con su deber social.

Con la implantación de las normas y la nueva escala salarial, el Che veía prácticamente coronada la consolidación organizativa del Sistema Presupuestario de Financiamiento. A partir de entonces habría que entregarse con pasión revolucionaria a trabajar *con amor y con gracia*, como había expresado antes, en un arranque poético de entusiasmo revolucionario leyendo las poesías de León Felipe. La práctica actuaría de árbitro para comprobar cuál sería el Sistema de Dirección más efectivo para Cuba. En cualquier caso, quedaba la posibilidad de rectificar el rumbo, si los resultados no eran los esperados. Era totalmente optimista, y estaba convencido de las ventajas del proyecto que defendía. Pero como buen marxista, era consecuente con la dialéctica del desarrollo y estaba dispuesto a reconocer su equivocación en el momento en que se demostrara lo contrario.

En aquel Año de la Organización, el Che también reconocía los avances que había alcanzado el Ministerio de Industrias y todo su sistema productivo. No ocultaba los errores y las fallas que aún subsistían, pero se



mostraba con gran entusiasmo y optimismo para enfrentar las nuevas tareas que se avecinaban:

*Somos una vitrina, somos un espejo donde se miran los pueblos de América y tenemos que trabajar para hacer, cada día más grandes nuestros aciertos, más pequeños nuestros desaciertos.*

Sabía muy bien, además, que lo mismo que nos admiraban todas las personas honestas de América y del mundo, también los reaccionarios estaban esperando el menor error de la Revolución para publicarlo con el mayor regocijo. Por eso era tan importante mostrarle al mundo entero que no sólo éramos capaces de enfrentarnos con las armas a nuestros poderosos enemigos, sino que también podíamos demostrar nuestra calidad revolucionaria triunfando en la fatigosa pero hermosa tarea de la construcción del socialismo a las puertas del imperialismo norteamericano. Así se demostraría la capacidad del pueblo cubano para construir su propia historia.

### **EL SEMINARIO EN ARGELIA**

En 16 de julio de 1963, el Che participaba en un seminario sobre planificación en Argelia. No pretendía sentar cátedra en la materia. Aclaró de inicio que aceptaba la invitación sólo con el ánimo de transmitirles a los hermanos argelinos la historia del desarrollo económico cubano, de nuestros errores y nuestros éxitos, con el único interés de que pudiera servirles de alguna ayuda para el futuro. Como marxista, entendía la planificación con un contenido económico y político, el modo de desarrollarse la sociedad socialista. Aclaraba que el concepto revolución socialista era previo al de Estado socialista, y que precisamente por no tener clara la diferencia entre estos dos conceptos desde sus inicios, la Revolución Cubana había cometido errores al comienzo de su planificación económica. La planificación y el socialismo estaban ligados por una relación, pero desde la primera etapa de construcción de la nueva sociedad era imprescindible adecuarse a las condiciones objetivas de cada país en particular. Según explicaba, en Cuba se habían copiado mecánicamente varias experiencias de otros países socialistas, y ello no sólo había constituido un cierto freno para el desarrollo de las fuerzas productivas, sino que contribuyó peligrosamente a uno de los fenómenos que más había que combatir en una verdadera revolución: el burocratismo.

Cuba había heredado un Estado con una buena cantidad de burócratas parasitarios, sin armonía interna dentro del nuevo gobierno. Estos órganos de poder de la burguesía vegetaban dentro del nuevo entorno y eran, al decir del Che, *Como arrecifes dentro del mar, independientes de él, aislados de la marea humana que avanza*. El Programa del Moncada empezó a cumplirse de inmediato, y el imperialismo, que había creído que ese proyecto sólo era una consigna vacía, al estilo de las diseñadas por los politiqueros



tradicionales del patio, se vio sorprendido ante una inesperada realidad. La Revolución tuvo que enfrentarse entonces a todo tipo de agresiones, desde sabotajes hasta la invasión de su territorio por tropas mercenarias apoyadas por el gobierno de los Estados Unidos e inmediatamente después a la amenaza de la destrucción nuclear. En medio de movilizaciones del pueblo para la defensa del país, se fue avanzando en el reordenamiento económico. Se empezaron a dar los primeros pasos en la planificación. Pero muchos de esos pasos fueron copiados de otros países socialistas con condiciones totalmente distintas a las nuestras. Otras experiencias que pudieron resultar útiles no fueron valoradas oportunamente. A falta de una experiencia propia también se pecó de exceso de entusiasmo:

*No nos basamos en la estadística ni en la experiencia histórica, tratamos subjetivamente la naturaleza como si hablando con ella se le pudiera convencer y desdeñamos experiencias de otros países del mundo.*

El Che les explicaba a los argelinos que en los primeros años de la Revolución nos habíamos planteado tasas de crecimiento en función de las necesidades del pueblo, sin hacer los cálculos objetivos de las posibilidades y los recursos para cumplirlas. Sin embargo, muchos anhelos habían sido cumplidos, entre ellos: hospitales, escuelas, redes viales, centros turísticos para el pueblo. Muchos salarios se habían aumentado y también se habían desarrollado nuevos medios de producción. Pero lo fundamental era reconocer que muchos planes no fueron cumplidos. Como Ministro de Industrias reconocía los errores cometidos, al tratar de que el país fuera autosuficiente en una serie de productos que podían obtenerse con relativa facilidad en países amigos. Con ello se habían comprometido recursos propios que pudieron dedicarse al desarrollo de materias primas e, incluso, a determinados productos intermedios. Toda esa política había sido rectificada, pero el costo de los errores no era posible recuperarlo. Esa era una lección que podía resultar útil para otros países.

Finalmente declaraba con orgullo que, pese a las fallas cometidas en la planificación, la Revolución Cubana había visto coronados por el éxito dos de sus objetivos fundamentales: la salud pública y la educación. Por supuesto que no podía dejar de mencionar la experiencia que se estaba desarrollando en Cuba con el fin de encontrar la mejor alternativa en cuanto al Sistema de Dirección Económica dentro de los principios del marxismo.

Una vez concluido el seminario sobre planificación, concedió una entrevista a Jean Daniel, en Argelia. En aquellos momentos estaba muy candente el conocido conflicto entre China y la Unión Soviética. Su entrevistador le preguntó: «¿Estima usted que Cuba podía hacer otra cosa que proclamar, en abril de 1961, la adhesión solemne y completa de esta república del Caribe al marxismo-leninismo?» La respuesta del Che estuvo a la altura de su cultura política, sin perder los matices de su ascen-



dencia argentina, junto a los de la diplomacia particular de la Revolución Cubana:

*Si usted me hace la pregunta porque nos encontramos en Argelia, y porque usted quiere saber si una revolución de un pueblo subdesarrollado puede hacerse, a pesar del imperialismo, sin unirse al campo de las naciones comunistas, en este caso le diré: tal vez; no sé nada de eso; es posible; lo dudo un poco, pero no soy un juez. Pero si su pregunta es para hacerse una idea acerca de la experiencia cubana, entonces le contesto categóricamente: no, no podíamos hacer de otro modo y a partir de cierto momento no queríamos hacer de otro modo.*

*Nuestro compromiso con el bloque del Este es mitad el fruto del apremio y la otra mitad el resultado de una decisión. En la situación en que nos hemos encontrado y que nos permitió conocer mejor que nadie al imperialismo, hemos comprendido que era para nosotros la única manera de luchar con eficacia. Es además por eso, para contestar a su pregunta demasiado directa, que deploramos los desacuerdos dentro de la familia comunista, ya que se producen justo en el momento en que entramos en familia. Ante todo quiero decirle que no tenemos ninguna pretensión ideológica. Somos recién llegados, neófitos, y claro está, no vamos a tomar una posición dogmática en un debate demasiado importante...*

El 10 de agosto de 1963, el Che presidió la reunión bimestral del Ministerio. Había dos puntos fundamentales en la agenda: la disciplina financiera en las empresas y el resultado de los exámenes de escolaridad de los administradores de fábricas. Para los que asistimos a la reunión era fácil predecir que las discusiones iban a ser críticas. El primer punto se venía tratando meses atrás y obedecía a cierta indisciplina financiera que se manifestaba en varias empresas. El problema estaba íntimamente relacionado con los ajustes que era necesario efectuar en el Sistema Presupuestario de Financiamiento.

El Che atacó el problema con su acostumbrada exigencia de siempre. Puso de relieve las deficiencias de varios administradores que habían tomado el camino fácil de firmar estados financieros sin el debido análisis. Como consecuencia de ello se habían debilitado las relaciones de cobros y pagos entre muchas empresas. Las advertencias hechas por el Che sobre el análisis económico sistemático, no habían sido atendidas con la necesaria disciplina. Las acciones administrativas debían pasar a planos más radicales. Entre las medidas anunciadas por el Ministro estaba la de depurar responsabilidad a los incumplidores.

Una vía institucional recién creada era la Comisión de Arbitraje, que, además de sus atribuciones a nivel del Estado, estaba organizada internamente en cada una de las ramas productivas. El Che calificaba de “amiguismo empresarial” la actitud asumida por varios administradores que no



cumplían con su deber en el ejercicio de la gestión empresarial. A partir de ese momento se daría fin a cualquier indisciplina y los dictámenes de las Comisiones de Arbitraje, a más de cumplirse con arreglo a las disposiciones financieras, serían objeto de análisis para la exigencia de responsabilidad a los funcionarios indisciplinados.

El segundo punto de la agenda fue analizado personalmente por el Che con lujo de detalles. Disponía de todos los datos acerca del recién examen a los administradores. Se habían presentado a examen 982 administradores, de los cuales fueron desaprobados 132. La decisión tomada por el Che fue la de sustituir inmediatamente a los desaprobados. Para ello, estableció una división en dos grupos sobre la base de la calificación máxima, que era de 100 puntos. Los que obtuvieron 50 puntos o menos, serían sustituidos y debían regresar a su trabajo anterior. Las palabras del Che en relación con este grupo eran inapelables:

*...sustituidos y a su trabajo anterior aunque sea un genio. Un genio, si lo hay, que tiene todas las características de un genio menos la de aprobado, pues vuelve a su lugar de trabajo; si no lo acepta que vaya a trabajar a otro sector.*

En cuanto al segundo grupo con más de 50 puntos, la medida era más flexible: pasarían un nuevo examen para determinar si tenían cualidades para dirigir. Si esto era comprobado, ingresarían a la Escuela de Administradores, y si salían exitosamente de esa prueba, volverían a ocupar su cargo de dirección. Los que no vencieran con éxito la Escuela, regresarían también a su trabajo anterior, igual que el primer grupo. Algunos administradores que no se habían presentado a los exámenes por distintas razones, se investigarían las causas. Quienes tuvieran razones totalmente justificadas, pasarían el examen; quienes no estuvieran justificados, se les suspendía el sueldo hasta que examinaran. Todos los que no aprobaran de estos dos últimos grupos, serían sustituidos automáticamente y volverían a la producción o al trabajo anterior que realizaban antes de ser administradores.

Así se fue forjando en el Ministerio de Industria una disciplina de trabajo y estudio en los cuadros de dirección, que sirvió de ejemplo para los niveles intermedios en todo el sistema. El ejemplo de esa disciplina de superación permanente era el mismo Ministro, que, pese a las múltiples responsabilidades que desempeñaba, nunca dejó de ser el primero en el trabajo y en el estudio. La doctrina de dirección se fue convirtiendo en un hábito para los directivos, para el personal técnico y para la masa de trabajadores. El Ministerio de Industrias llegó a ser una gran escuela de formación, cuyos resultados finales formarían parte indisoluble de la gran obra educativa desarrollada por la Revolución Cubana y que hoy es reconocida internacionalmente.

En octubre de 1963, Cuba sufrió uno de los más grandes desastres naturales de su historia: el ciclón Flora. La fuerza del huracán hizo grandes



estrágos a la economía del país, sobre todo en las provincias orientales. Como siempre, Fidel se trasladó inmediatamente al lugar del desastre, dirigiendo todas las labores de salvamento y recuperación de las zonas afectadas. El Gobierno en pleno se movilizó para apoyar al Jefe de la Revolución en medio de la tragedia. El Che recorrió los territorios afectados y a su regreso a La Habana hizo un balance de las afectaciones dejadas por el ciclón. Comparaba la actitud asumida por el pueblo con la mantenida durante la Crisis de Octubre el año anterior. Dictaba instrucciones sin descanso para la reparación de los daños en la industria, pero no discontinuó su labor de dirección en ningún momento.

En la misma reunión donde analizábamos cómo dar solución al desastre dejado por el huracán, el Che recordaba que no se podía posponer un seminario que había planeado para discutir varios problemas conceptuales del Sistema Presupuestario. Varios directores de empresas insistieron en la importancia del seminario. Según ellos no se había divulgado lo suficiente el Sistema, y tenían que someterse en ocasiones a polémicas teóricas con los defensores del Cálculo Económico, para lo cual debían estar bien preparados.

Días después, el Che presidía otra reunión del Consejo de Dirección, y anticipaba algunos temas que debían ser objeto de análisis y discusión en el seminario proyectado. En una parte de su exposición, señalaba:

*El Sistema Presupuestario es parte de una concepción general del desarrollo de la construcción del socialismo y debe ser estudiado entonces en su conjunto. Por eso el seminario debe ser amplio, abarcador, para que el sistema se estudie en todas sus relaciones, y conjuntamente con esto, el criterio fundamental, que es las relaciones entre los estímulos morales y los materiales en la construcción del socialismo.*

*En el Sistema Presupuestario tiene que haber otro tipo de plan, otro tipo de concepción del desarrollo, otro tipo de concepción del estímulo material, que como ya hemos dicho otras veces no se considera como eliminado, sino como a eliminar, y lo que hacemos es no situarlo como palanca indispensable, sino como una palanca que desgraciadamente hay que utilizarla como residuo de la sociedad anterior. Quiere decir que cada vez estamos más en el convencimiento de que seguimos una línea justa. Cada día hay más indicios de que el sistema que parte de la base de los países socialistas ya debe cambiar.*

En esa fecha, todavía el Che veía la posibilidad de que fuera la misma Unión Soviética la que diera “el campanazo de alarma” y que detrás de ella se rectificara el rumbo en los demás países socialistas de Europa. Los resultados a largo plazo eran los más difíciles de prever. Sin embargo, estaba convencido de que los problemas surgidos en aquellos países tenían su origen en una concepción equivocada acerca del uso de la ley del valor. No





negaba que pudiera ser utilizada en determinadas circunstancias, pero lo que sí negaba totalmente era que hubiera sido empleada racionalmente. Aseguraba que uno de los errores más graves se estaba reflejando en el comercio exterior. Encerrados en su concha de esa falsa concepción de la ley del valor, habían perdido contacto con el mundo exterior, teniendo que cambiar trabajo desvalorizado para adquirir productos en el mercado mundial, arribando a situaciones muy difíciles.

En lo referente a los problemas de la agricultura soviética, la lectura del Che era mucho más crítica. Hablando abiertamente como siempre lo hacía en aquellas reuniones internas del Ministerio, insistía:

*Por ejemplo, los problemas agrícolas que la Unión Soviética tiene hoy, de algún lado vienen. Y eso no puede imputarse a calamidades naturales en la Unión Soviética, porque las calamidades naturales tienen que ya estar previstas en un país socialista de la fuerza y la pujanza que tiene la Unión Soviética. Algo anda mal en el sistema.*

Al Che se le ocurría, instintivamente, que aquello tenía que ver con la organización que se había dado a los koljoses y sovjoses; a la forma en que se había aplicado la descentralización, los estímulos materiales y la misma autogestión financiera. Para él resultaba imprescindible el análisis de aquellos problemas. Se cuestionaba, incluso, si detrás de todo ello podía existir también un problema tecnológico. Pero lo que no se podía aceptar era que los Estados Unidos tuvieran crisis de superproducción que además resolvían parcialmente vendiendo productos almacenados a la misma Unión Soviética.

¿Cómo era posible que la potencia imperialista tuviera aquella gran cantidad de productos excedentes y un país socialista los necesitara? Si el sistema socialista era más justo y más lógico económicamente, ¿por qué tenían que suceder aquellos fenómenos? El Che establecía el reto de estudiar todos aquellos problemas en el seminario que se estaba organizando. Con su conocida modestia advertía que estaba obligado a presentar algunos temas a discusión, pero no pretendía sentar cátedra, sino propiciar una discusión donde él también aprendería de otros compañeros más especializados.

El 21 de diciembre de 1963 se realizó la última reunión de ese año y fue dedicada al análisis de las tareas fundamentales para el año 1964. El Che había trabajado toda la noche anterior y se había retirado a las cinco de la mañana del mismo día de la reunión. Reconoció que había existido atraso en la confección de aquellas tareas y por ello fue necesario trabajar con tanta intensidad a última hora.

Después de dar lectura a cada una de las tareas y someterlas a la aprobación del Consejo, resumió el balance del año anterior como de positivo. Hizo un llamado a no dormirse en los laureles; era necesario consolidar lo que se había hecho hasta ese momento y darle un nuevo impulso para



que las realizaciones alcanzadas se convirtieran en una costumbre. Para los que tuvieran su corazón puesto en el Sistema Presupuestario, les confesaba que aquel proyecto lo consideraba estratégico, y que personalmente era una de las cosas que más lo animaba a trabajar.

Más adelante hacía referencia a algunos estudios realizados por el economista polaco Oscar Lange, quien reconocía que las técnicas contables de los países capitalistas eran indiscutiblemente superiores a las de los países socialistas. Lange vaticinaba que los nuevos países que entraran al socialismo tendrían que aprovechar aquellos adelantos y ponerlos al servicio del pueblo, para acelerar el proceso de construcción de la nueva sociedad. El Che mostraba cierta satisfacción, al afirmar que precisamente en la aplicación del Sistema Presupuestario se estaban confirmando las predicciones de Oscar Lange. En la industria cubana se estaban aprovechando los adelantos contables de los monopolios capitalistas. Y agregaba el Che:

*Entonces lo importante no es quién inventó el sistema, en definitiva el sistema de contabilidad que se aplica en la Unión Soviética también lo inventó el capitalismo; ahora, al aplicarse en la Unión Soviética, ya no interesa quién lo inventó. Y si la bomba atómica la hubiera inventado por su cuenta los Estados Unidos y la Unión Soviética le hubiera robado la fórmula y la hubiera hecho, no importa, el asunto es que ya la bomba atómica está en manos del pueblo. En esto sucede completamente igual y nosotros no tenemos por qué tenerle miedo a las técnicas capitalistas de control. Igual sucede en la tecnología. ¿Por qué nosotros vamos a hacer una tecnología de un tractor socialista en vez de un tractor capitalista, si el capitalista es mejor?*

Dentro de ese mismo análisis, el Che encontraba una conexión entre la tecnología a utilizar en el desarrollo del socialismo, las técnicas de dirección acordes con lo planteado por Lange, y que él compartía, y el enfoque filosófico marxista acerca del desarrollo de la conciencia. Sobre esto último se remitía al Marx joven, al del año 1848, cuando el gran científico sólo tenía treinta años. Un poco antes, en 1844, Marx había escrito los primeros trabajos económicos con una gran ascendencia de la filosofía de Hegel, y su lenguaje era completamente distinto, como lenguaje, al utilizado en *El capital*. En su previsión del arribo al socialismo por la vía del desarrollo de las contradicciones de la sociedad capitalista llegaba, en un momento dado, a prever el estallido de la última contradicción entre la burguesía y la clase obrera y el establecimiento de la nueva sociedad. En ese lenguaje del Marx joven aparece el comunismo como un fenómeno consciente, y como la necesidad de que fuera consciente para que se pudiera producir. Es decir, como el episodio final de lo que llamaba “la enajenación del hombre”.

En esa explicación de Marx, el Che encontraba su confirmación: el comunismo es un fenómeno de conciencia y no solamente un fenómeno de producción. No se podría llegar al comunismo por la simple acumulación



mecánica de determinada cantidad de productos puesta a disposición del pueblo. De esa forma se llegaría a alguna forma especial de socialismo. Pero a lo que había definido Marx como comunismo no se podría llegar si el hombre no es consciente. Para darles más realismo a sus palabras, afirmaba:

*Por eso nosotros planteamos separarnos lo más posible de los estímulos materiales, sin dejar de reconocerlos como necesarios en estos momentos. No planteamos una situación ilusa, una situación ideal, planteamos la situación de Cuba en estos momentos, saliendo de una etapa semicolonial, con todos los vicios, con todas las taras que nos dejó el capitalismo, con la misma gente, con todos nosotros con mentalidad capitalista. Entonces no podemos partir de una situación ideal y decir: ahora suprimimos el interés material. Nosotros tenemos que reconocerlo, pero tenemos que reconocerlo como un mal y ese es uno de los puntos fundamentales en que discrepamos de la concepción llamada “cálculo económico”.*

Todo esto último explica por qué el Che introdujo en la confección de las normas y la escala salarial un elemento que a algunos les podía parecer “ridículo”: el “desestímulo material”. Es decir, que el estímulo material, en tal caso, se consideraba como negativo. Pero negativo en el sentido de que el hombre fuera a recibir un salario sin cumplir su norma de trabajo. Precisamente por eso se pretendía que lo que pudiera creerse como un desestímulo; en realidad se convirtiera en un estímulo para capacitarse y pasar a un nivel superior de la norma, con lo cual se obtendría un ingreso superior. A ese proceso de ascenso, el Che lo denominaba *toma de conciencia de tipo mecánico*.

Por otra parte, le llamaba *toma de conciencia de tipo dinámico* a la que, en lo fundamental, se alcanzaba por la vía del trabajo voluntario. Y no precisamente haciendo el énfasis en la medición del trabajo voluntario por los efectos económicos de la cantidad de horas trabajadas, sino por la cantidad de horas extras dedicadas a la producción, como un aporte desinteresado a la sociedad. A esa actitud frente al trabajo voluntario, el Che le llamaba *compulsión moral*, en el sentido de que con la práctica de ese ejemplo se lograría una mayor incorporación del pueblo a tal movimiento, y lo que empezaba por manifestarse como una elevación de la conciencia de la vanguardia se generalizaría a la mayor parte de la sociedad. El Che pensaba, entonces, que cuando se fuera alcanzando ese nivel de conciencia masivo se podría pasar a la implantación de estímulos y desestímulos colectivos, tanto en las fábricas como en las empresas.

De operar los estímulos y desestímulos a nivel de fábricas y empresas, como lo pensaba el Che, se estaría contrarrestando el mal hábito creado en muchas empresas de la Unión Soviética y otros países socialistas de luchar no por el incremento del plan de producción, sino por rebajar los índices de los planes anualmente. Ese hábito tenía efectos profundamente nocivos en



la conciencia de trabajadores y directivos de las fábricas y otros centros productivos en esos países.

Se daba el caso de que los directores de empresas influyentes lograban rebajar los índices del plan, con lo cual obtenían más premios para ellos y para los trabajadores. Por esa vía, la demagogia política hacía de las suyas y el director de empresa que lograba esa “gran conquista” para sus trabajadores, se convertía en el líder por excelencia, aunque podía ser de todo, menos revolucionario. El Che no quería decir con eso que todos los directores de empresas de aquellos países actuaran de esa forma, pero como tendencia ese fenómeno era un atentado a la conciencia, y se convertiría en un sistema para engañarse a sí mismo y al Estado.





## XI. Un reto al futuro

En los primeros días de 1964, el Che elaboró un documento cuyo contenido estaba referido al balance de trabajo del Ministerio el año anterior. Las conclusiones de aquel análisis las elevó al Gobierno junto a las tareas fundamentales del año 1964. Por reflejar los logros indiscutibles del Ministerio hasta aquella fecha, junto a las deficiencias que el Che aún observaba, tanto internamente como en el ámbito de los demás organismos del Estado, a continuación se resume lo esencial de aquellas conclusiones.

Era evidente el salto de calidad logrado en la gestión económica del Ministerio de Industrias hasta el final de aquel intenso año de trabajo. Ese salto se resumía, según el Che, en los siguientes factores: el primero, la experiencia ganada en la conducción del organismo por parte de todo su personal dirigente. Como factor organizativo de gran importancia, se había logrado cohesión y fluidez desde el Ministerio hasta la base. Por fin se había alcanzado una organización que él calificaba de medianamente efectiva en el control con el uso de la estadística y el comienzo de su análisis pormenorizado y serio. Naturalmente que todavía faltaba mucho en este camino, pero lo logrado hasta entonces indicaba que se podría avanzar, sobre la base del salto cualitativo de aquel año, a grandes pasos en los años venideros. Otro factor era el entusiasmo revolucionario que había logrado inculcarse al personal del Ministerio y que llegaba en muchas ramas hasta la base.

El trabajo voluntario como factor educacional, con sus nuevas modalidades, que unía la emulación nacional con las emulaciones sectoriales, los batallones rojos, el énfasis permanente en el trabajo como una manifestación superior de la actividad humana, había dado resultados palpables hasta ese año. El ascenso a lo que el Che consideraba una nueva etapa dentro del



Ministerio, no hacía sino permitir una mayor visión y profundidad en las expectativas futuras. Con su realismo de siempre hacía el pronóstico de que los problemas no disminuirían sino que aumentarían, sólo que su calidad resultaría distinta.

Las conclusiones no serían objetivas, sino se refería a los errores cometidos por el organismo y que habían influido durante toda una época en sus resultados. Aquellos errores no debían ser analizados a la luz del año 1963 solamente, sino como resultado de un estado de cosas existentes. El primero de ellos era el enfoque equivocado en ciertas inversiones industriales y la falta de una planificación perspectiva que seguía incidiendo en forma desfavorable en el trabajo.

En el año 1964 se rectificaría el enfoque equivocado en la adquisición de algunas plantas pequeñas compradas en distintos países de Europa y se comenzaría un trabajo serio para adquirir tecnologías con alto grado de automatización que contribuyeran a evitar la salida de divisas, trabajando a niveles de costos competitivos en el mercado internacional. El otro error fundamental y repetido durante 1963, y también herencia de años anteriores, era la falta de jerarquización de algunas tareas; este “delito”, que incluía todo el aparato estatal, se había puesto de manifiesto en tres de las principales empresas del Ministerio: la del azúcar, la del níquel y la de la electricidad.

Otro tipo de error era no haber jerarquizado la tarea del Ministerio de crear productos con la calidad y los costos adecuados, además de la variedad necesaria para competir en los mercados internacionales. El Che apuntaba de pasada que no consideraba que el trabajo del Ministerio de Comercio Exterior, en ese aspecto, hubiese tenido el acierto suficiente ni ejercido sobre el sector industrial la presión necesaria para corregir aquel estado de cosas, que sólo se estaba rectificando en los últimos meses. Luego señalaba las pésimas condiciones en los suministros de muchos insumos fundamentales para la industria, que llegaban tarde o no llegaban, y, por otra parte, muchas veces se recibían con una calidad diferente a la solicitada.

Otro escollo señalado por el Che era la falta de una tecnología adecuada para la dirección de varios procesos de producción. Esa técnica se había logrado en la parte administrativa pura, pero no así en la producción donde se requería más preparación y exigencia en el control de los procesos. El gobierno en su conjunto no se escapaba de la crítica del Che, al señalar que no había sido consecuente con lo establecido en los planes, introduciendo frecuentes cambios donde a veces se sacrificaban ciertos sectores muy importantes de la industria en beneficio de otros, acaso, de mayor peso político, pero que, en general, no tenían la misma jerarquía en el conjunto de la economía.

El Che señalaba que la Junta Central de Planificación debía darle un énfasis especial al problema de los precios y su relación con los salarios, ya que estaba creando distorsiones internas que, si no se atendían a tiempo,



podían crear conmociones económicas profundas en pocos años. Consideraba de mucha importancia para el futuro del país, que se atendieran con criterio científico las relaciones entre la industria y la agricultura, pues se estaba dando el hecho nunca visto de que la agricultura, no sólo a través de sus necesidades —lo que podría tener cierta lógica— sino a través de su acción, era la que dirigía la gestión del Ministerio de Industrias.

Sugería una discusión amplia sobre el tema, y que las decisiones que surgieran de ella, fueran seguidas disciplinadamente por todos. Finalmente, el Che volvía sobre la imperiosa necesidad de un plan perspectivo, aunque no fuera perfecto, pero dentro de un ámbito lo suficientemente rígido como para significar un camino por donde transitaran todos los organismos. De no hacerlo, anunciaba, se daría paso a la improvisación ya repetida en años anteriores.

Comenzaba el año 1964. Sobre este año, el penúltimo de la estancia del Che en Cuba, es bueno aclarar que representó una etapa en la que se veían consolidados la mayor parte de los esfuerzos desarrollados por él en años anteriores, todo lo cual puede deducirse de sus propias conclusiones elaboradas a fines de 1963. Puede asegurarse que ni con mucho el Che reflejó todos los logros alcanzados en su gestión al frente del Ministerio hasta esa fecha, su excesiva modestia no se lo permitía. Lo que más aceptaba como elogio para el Ministerio era repetir que no era el mejor organismo sino el menos malo. A no dudar, el mayor éxito alcanzado en su fecunda labor como dirigente de la Revolución Cubana fue el gran desarrollo logrado en la implantación del Sistema Presupuestario de Financiamiento, que además representaba su más preciado aporte a la teoría y a la práctica social en el período de tránsito hacia el socialismo. Sin embargo, no fue capaz de publicitar aquella magna obra, llevado siempre por la convicción de que todavía faltaba mucho por hacer para la culminación de aquel soñado Sistema de Dirección.

También es útil aclarar que, durante 1964, el Che se vio impedido de permanecer mucho tiempo en el organismo. Fue una época en que realizó varios viajes al exterior en misiones políticas y de gobierno. Igualmente sucedió en los primeros meses de 1965, en que prácticamente estuvo casi todo el tiempo en recorrido por otros países, antes de su salida en abril de ese año con destino al Congo, para participar en la lucha guerrillera en aquel país.

### **BUSCANDO LA AURORA Y PREMIANDO A LOS MEJORES**

El 11 de enero de 1964, el Che presidió la habitual reunión de entrega de certificados de trabajo comunista. El balance de esa reunión refleja parte de lo expresado anteriormente, relativo a los éxitos alcanzados en tan fructífero esfuerzo por el desarrollo de la conciencia revolucionaria de los trabajadores. Acompañó al Che en aquel acto colmado de entusiasmo, el recordado líder sindical Lázaro Peña, secretario general de la Central de





Trabajadores de Cuba (CTC). El Che inició su conversatorio con los trabajadores con las siguientes palabras:

*Como estamos precisamente en el momento de repartir certificados de trabajo comunista, de entregar estímulos morales y señalar a los hombres y mujeres que por su entusiasmo y su dedicación al trabajo son verdaderos ejemplos para toda la sociedad, quería señalar al compañero Ángel Arcos Bergnes, director de la rama mecánica liviana que está aquí, cuyo entusiasmo puesto al servicio de esta tarea concreta ha dado por resultado una movilización masiva en la rama.*

El Che se lamentaba de la no asistencia de algunos invitados a aquel encuentro, y luego expresaba:

*Para darle una idea de lo que significan los empeños de algunos de los compañeros, podemos decirle lo siguiente: esta emulación se llevó a cabo durante cuatro meses. Si un obrero hubiera trabajado ocho horas diarias durante los treinta días de cada uno de los cuatro meses, hubiera completado 960 horas. El compañero Félix Anné Silveira, que es el que ha tenido más horas y que ha obtenido el certificado de trabajo comunista trabajó 980 horas. Es decir, más de ocho horas voluntarias por día, durante cuatro meses. Naturalmente que esta es una hazaña muy difícil de batir, y nosotros no pensamos ni remotamente que todos podamos ser capaces de realizar una tarea como esa, pero es digno de señalar este compañero como un ejemplo de su dedicación al trabajo durante cuatro meses, su entusiasmo completo, dedicado totalmente a las tareas de trabajo voluntario.*

*Podemos citar también otros casos: el de Miguel García Martínez, de la Empresa Convertidora, que ganó su certificado de trabajo comunista y tiene 70 años de edad; el de la compañera Blanca Carrillo Angueira, de la Empresa Consolidada de Artes Gráficas, que ha trabajado 340 horas y es la mujer que más horas acumuló.*

En aquellos cuatro meses, la proeza llevada a cabo por los trabajadores había permitido acumular 774 344 horas de trabajo voluntario en las empresas subordinadas al Viceministerio de la Industria Ligera, y le correspondió el primer lugar a la rama mecánica liviana con 404 000 horas, siguiendo la textil con 141 000, la química con 117 000 y la alimenticia con 110 000. El Che comentaba con satisfacción que las horas trabajadas eran realmente extraordinarias; pero significaba que lo más importante no era conseguir la rentabilidad de las empresas mediante el sacrificio de algunos trabajadores, y no se pretendía reemplazar la necesidad de mano de obra durante todo un período de tiempo con el sacrificio y el trabajo voluntario de algunos compañeros. La importancia que tenía el trabajo voluntario no era para reflejarlo en la parte directamente económica que pudiera reportar a las



empresas o al Estado. Lo importante era que se reflejaba en la conciencia que se adquiría frente al trabajo y en el estímulo y el ejemplo que significaba para todos los trabajadores.

El Che hacía una advertencia importante a los trabajadores y a los dirigentes: no se podía compulsar a los demás “restregándoles” el certificado de trabajo comunista “por las narices”. La compulsión moral tenía que ser bien entendida y bien utilizada. El trabajo voluntario debía ser estrictamente voluntario para que sirviera a la sociedad. Pero lo más importante era que servía en lo fundamental al individuo para el desarrollo de su conciencia. Solamente quien quería hacerlo debía hacerlo, y el que no lo quisiera, por ello no dejaba de cumplir con su deber. Simplemente no había cumplido con el deber extra que los más entusiastas de la sociedad se imponían a sí mismos. El Che terminaba su encuentro con aquellos trabajadores entusiastas expresando:

*Hay que continuar creando conciencia nueva, lo que nos permitirá acelerar nuestro proceso socialista. Además, cuando en cada cubano el trabajo sea una necesidad vital como expresión de creación humana, la técnica, la tecnología, los inventos se sucederán por millares. Cada fábrica será cambiada cada año, remozada y modernizada. Todos participarán con una fuerza incontenible en la construcción de la nueva sociedad.*

Quienes asistimos aquel día a la entrega de los certificados apreciamos que en el rostro del Che se reflejaba su satisfacción por el avance logrado. No obstante, él no estaba aún totalmente satisfecho. Unos días después conversábamos con él en el mismo Ministerio y nos decía que aquel salto de calidad en el organismo debía traducirse en *tareas más finas en la conducción económica*; como un gran escultor quería alcanzar el perfeccionamiento de su obra. Existían, según él, aristas que “pulir”, defectos que eliminar. Un ejemplo de esto último era el burocratismo. Nos decía que, de acuerdo con su información, los monopolios norteamericanos habían logrado eliminar en gran parte el burocratismo, sin que ello fuera total. Que el burocratismo en la administración no se refería solamente a la cantidad de papeles para un trámite determinado, sino a lo que él le llamaba la “ofuscación” del papel. Es decir, el papel que se engaveta, el que se erige en sustituto de la acción ágil.

El otro tema que lo preocupaba y que nunca había tenido una solución totalmente satisfactoria en los demás países socialistas, era el de las relaciones entre el Partido y la administración de las empresas. Tan agudo era el problema que ya ni se discutía el asunto; sobre todo, en el caso de los países socialistas de Europa. Lo cierto era que en muchos casos los dirigentes políticos sustituían las funciones que correspondían a los directores de las fábricas o de otras unidades económicas. Esto provocaba una crisis real de autoridad en la gestión de las empresas.



El Che estaba convencido de que el papel fundamental del Partido era el de ser el “motor interno” de la sociedad, y el segundo: el de supervisor de las políticas trazadas en beneficio de esa sociedad. Pero para que el Partido pudiera cumplir esas dos importantes tareas debía cumplir también dos condiciones esenciales: estar constituido por hombres y mujeres que fueran ejemplo para todos y que estuvieran debidamente preparados para desarrollar esa función movilizadora. La otra condición planteada por el Che era que el Partido estuviera totalmente desligado de toda tarea administrativa. No se podría cumplir el papel de supervisar ninguna política, si se estaba comprometido con funciones administrativas, y argumentaba con ejemplos:

*Si usted le encarga al Secretario del Partido que le haga una serie de trabajos administrativos, después no le puede pedir a ese mismo señor que informe sobre esos trabajos, porque por muy bueno que sea, su informe va a ser parcial, por la misma razón que a mí no me pueden llamar para que haga una inspección en el Ministerio de Industrias porque aquí están una serie de errores míos, plasmados por decisiones mías, y por muy honesto que yo sea, todo lo voy a dar como correcto. No puedo ser yo quien analice esto, tiene que ser otra persona el que lo analice. En suma, este es un problema que no es ni remotamente sencillo, y que creo que ha traído muchos conflictos y que todavía hay que estudiar. Y hay que seguir adelante en las investigaciones porque todavía las relaciones, lo que es realmente el papel del Partido en la sociedad socialista, está sujeto a discusión.*

El Che continuaba explicando su concepción sobre el Partido en las condiciones del socialismo y más específicamente en el caso cubano. La dirección de la Revolución Cubana estaba convencida, y así lo había establecido, de la necesidad de un partido único como representante de la vanguardia, pero de ahí a concebir un partido “hácelotodo” había una gran diferencia.

El Partido debía desarrollar una labor conceptual hasta la base que sirviera para hacer del dirigente y de los miembros de esa organización, hombres de vanguardia caracterizados por su capacidad de sacrificio. Y enfatizaba:

*Porque eso de creer que el socialismo se va a hacer sin el sacrificio de nadie, en medio de la reacción capitalista, eso es un cuento; eso es imposible, porque alguien se tiene que sacrificar, todo el mundo tiene que sacrificar algo de lo que eventualmente podría tener para irse desarrollando. Ahora, los hombres de vanguardia, en todos los momentos deben ir sacrificándose, hasta que de pronto el sacrificio se transforme en un modo de ser.*

Personalmente, al Che le costaba mucho hablar de su caso. Sin embargo, no podía negar que su vida estaba entregada totalmente al trabajo, y este



se había convertido en algo más interesante que cualquier otra distracción. Era como elegir entre dos intereses o dos formas de interpretar la vida, que llegado un momento ya no cuenta como diferencia y se convierte simplemente en un modo de ser. Obviamente, él no exigía que todo el mundo hiciera lo mismo, pero consideraba que los que habían sido reconocidos como parte de la vanguardia tenían que someterse a ese sistema de trabajo, y llegaría el momento en que para ellos el trabajo no se vería como una penosa necesidad, sino como un acto creativo e interesante. Al otro elemento que era necesario prestar mucha atención era a los estudios teóricos de la vanguardia, y no para hacerse un filósofo o un economista, pero sí para contar con los conocimientos básicos que necesitaba todo revolucionario. Si malo era sólo teorizar, también sería funesto ser hijos de la práctica absoluta. Inventar la teoría totalmente a base de la acción era un disparate.

Si de algo contaba el socialismo era de todo un acervo teórico-científico legado primero por Marx y Engels y más tarde por Lenin. Pero era necesario reconocer que además de ellos habían existido y existían un conjunto de teóricos serios que habían hecho aportes importantes a la obra científica del socialismo. Que se estuviera o no de acuerdo con algunos de ellos era otro problema, pero precisamente la obra que habían realizado era la que permitía proyectarse con más visión y objetividad hacia los nuevos objetivos del sistema socialista.

El día 14 de marzo de 1964 se llevó a cabo una actividad festiva en la que se entregaron estímulos a los directivos y técnicos más destacados del Ministerio de Industrias. Esta actividad representaba que se había ascendido un escalón más en el sistema de estimulación. Por otra parte, en aquel acto fraternal y entusiasta se introdujo un nuevo elemento dentro de las concepciones del Che sobre el Sistema de Dirección; el reconocimiento y la entrega de estímulos a los técnicos extranjeros que estaban colaborando con la Revolución Cubana en el campo industrial. Ello estaba en correspondencia con el espíritu internacionalista de la Revolución y especialmente con el enfoque que el Che le venía dando al tipo de relaciones que tenían que existir entre los trabajadores de los países socialistas.

Por la importancia histórica que reviste, por los méritos en el trabajo de los principales técnicos nacionales y extranjeros que allí fueron estimulados y por el contenido del reconocimiento que el Che les expresó por su actitud en aquella etapa de construcción del socialismo en Cuba, se presentan de forma muy resumida los aspectos fundamentales planteados por el Comandante Guevara en aquella ocasión.

De acuerdo con las evaluaciones del trabajo realizado, el mejor técnico extranjero de todo el Ministerio de Industrias fue Pavel Mijalski de la República de Hungría. Sobre él expresaría el Che:

*El compañero Mijalski vino a colaborar con nosotros enviado por las Organizaciones de Ayuda Técnica de nuestra hermana República*



*Popular de Hungría. A pesar de que en una conversación preliminar él insistió con muchos compañeros en la importancia del trabajo colectivo, en que todo el éxito de su trabajo se debe a una serie de compañeros que habían colaborado con él, queremos hacer representar en él todas las ventajas y las bellezas de una organización que tiende a formar el hombre nuevo.*

*El compañero Mijalski, incluso en condiciones de salud bastante difíciles, desarrolló con entusiasmo y tesón un trabajo directo de orientación y producción. Todo lo que nosotros hemos bautizado en la Rama Metalúrgica como “Plan Mijalski”, que es el plan de organización integral de las unidades mecánicas y metalúrgicas, que por primera vez va a permitir al Ministerio trazar verdaderos planes de producción y poder controlarlos... Además, la tarea de Mijalski ya se refleja en todos los ámbitos del Ministerio donde haya que trabajar en la construcción de piezas y en una organización sistemática de la producción encaminada a controlarla. Es decir, que ha sido un ejemplo vivo para nosotros, un formador de cuadros, un organizador del trabajo, y siempre un obrero de vanguardia integrado con nosotros, haciendo plena y viva la consigna del internacionalismo proletario, que tanto defendemos nosotros.*

Luego se refirió a José Bono, que fue el técnico cubano más destacado. El análisis y la evaluación realizada por el Che en el caso de Bono, bien puede servir de ejemplo para muchos cuadros de dirección actual en nuestro país, cuando se enfrentan a la difícil pero educativa tarea de evaluar a sus subordinados:

*El compañero Bono fue elegido, sin discusión alguna, nuestro técnico más destacado por sus trabajos, que ya han fructificado, en la tecnología de elaboración del kenaf. Trabajando en medios muy difíciles y desarrollando investigaciones que realizaba desde hace algún tiempo, en un momento dado el compañero Bono diseñó, casi solo, la primera planta de producción de sacos de kenaf en Cuba, que ya está instalada y trabajando... Además de esto el compañero Bono desarrolló una tecnología propia, tecnología que, indudablemente, tendrá algunos aspectos de alcance mundial para el deshidratado químico, es decir, biológico del kenaf... Además, quiero dejar constancia de una cosa. Creo que no molestará al compañero Bono. Es uno de los tantos casos de técnicos cubanos que al empezar la Revolución y profundizarse no comprendió la magnitud de su proceso y se mantuvo simplemente enamorado de su trabajo.*

*Creemos nosotros que ese proceso de trabajo conjunto y de honor al mérito que le hace nuestro pueblo lo unirá, lo hará, avanzar más, lo hará comprender más la enorme justicia de la Revolución socialista y lo hará, si cabe, más entusiasta aún de la tarea de desarrollo y de construcción de la sociedad socialista.*



Además de los dos técnicos ya señalados, el Che también estimuló a otros técnicos extranjeros por ramas especializadas. El primero de ellos fue el checo Pedro Kveton. He aquí las palabras del Che referidas a él:

*Al primero de ellos que vamos a llamar es al compañero Pedro (El Checo). Muchos de ustedes creo que lo conocen, sobre todo, es seguro que en toda la rama extractiva conocen al compañero Pedro, que tiene un apellido bastante difícil de pronunciar, porque todos lo hemos suplantado por el nuevo apellido.*

*Pedro (El Checo) ha sido nuestro asesor directo, y su acción no ha sido constreñida solamente a la Rama de su especialidad sino que, además, ha participado con nosotros en una gran cantidad de trabajos; ha impulsado la organización de toda una serie de distintas oficinas imprescindibles para el control del trabajo y nos ha mostrado una capacidad de trabajo y un entusiasmo inagotables y un amor también inagotable por nuestra Revolución.*

*Cuando llegó prácticamente no hablaba español; y ahora, aunque naturalmente con un poco de audacia, ya es hasta traductor de español en los momentos oportunos.*

*Su integración a nuestro proceso revolucionario es tan grande que cuando vuelva a su patria, la República Socialista de Checoslovaquia, lo que afortunadamente no será muy pronto, porque hemos pedido que se quede más tiempo entre nosotros, seguramente le dirán los compañeros Pedro “El Cubano”.*

Después de hacer estos reconocimientos, leyó una larga lista de trabajadores destacados de las empresas y del mismo Ministerio que fueron estimulados ese día. Entre ellos se encontraban algunos directores de empresas como: Santiago Padrón, que había estado hasta el año anterior al frente de la Empresa Consolidada de Derivados del Cuero y que inmediatamente después había sido ascendido a Director de la Rama Textil y del Cuero del Ministerio. Junto a Padrón, casi con iguales méritos y disputándole el honor de participar en aquella reunión y recibir la medalla al mejor director de empresa, estuvieron Manuel Marzoa, de la Empresa de Implementos Agrícolas, y el capitán Jesús Suárez Gayol, director del Instituto Cubano de Recursos Minerales.

Casi cuando el Che estaba por terminar su discurso, uno de los presentes lo interrumpió diciéndole: «Con el permiso del Comandante Ernesto Guevara: el compañero Pedro Pérez Vega, Héroe Nacional del Trabajo, en nombre de todos los trabajadores del Ministerio de Industrias, va a hacerle entrega de un diploma como trabajador de vanguardia también al Comandante Ernesto Guevara, Ministro de Industrias.» De inmediato, el Che, visiblemente emocionado, contestó con estas palabras:



*De verdad que esto se parece bastante a una “pala” [complot]. Lo único que puedo decir es que soy inocente, y que me emociona mucho el gesto de los compañeros. No sé si me lo mereceré o no. En definitiva en nuestra corta vida de revolucionario, como la de todos nosotros, siguiendo el ejemplo del compañero Fidel, independiente de todos los errores que hayamos podido cometer, nuestra tarea única ha sido destinada al beneficio de nuestra clase obrera, y, también siguiendo al compañero Fidel, siempre hemos mirado más lejos y hemos tratado que nuestro pueblo se convierta en algo avasallador que permitiera la liberación de todos los pueblos oprimidos de América y también del mundo. No hemos trabajado sino con ese fin y no hay para nosotros mejor recompensa que el reconocimiento —aunque no estoy seguro de que sea totalmente merecido— de los méritos que hayamos tenido. Ese es para nosotros el saludo más profundo, más sentido, es el premio más grande a que puede aspirar un revolucionario.*

Quienes conocimos al Che podemos asegurar que quizás uno de los recuerdos más gratos y estimulantes que, como revolucionario se llevara de Cuba, fue aquel reconocimiento de todos los trabajadores de su Ministerio. La espontaneidad de aquel modesto homenaje a quien había sido el maestro en la voluntad y el sacrificio, quedó grabada en la memoria de todos los que asistimos a aquel encuentro. El hecho de que el Che lo recibiera con la mayor humildad, considerándose con legítimo orgullo un fiel alumno seguidor del Jefe de la Revolución Cubana, dejaba también una huella de lealtad revolucionaria que serviría como uno de los más auténticos ejemplos para las nuevas generaciones de cubanos.

Quince días después, el Comandante Guevara hacía su intervención en la Conferencia de Desarrollo y Comercio en Ginebra. Anunciaba desde los inicios de su discurso que hablaba amparado en los múltiples derechos que tenía Cuba para llegar a ese foro a proclamar su verdad. Cuba hablaba, además, en su condición de país agredido. Después de informar acerca de todos los ataques recibidos por Cuba por parte del gobierno de los Estados Unidos desde el triunfo de la Revolución, señaló el último. El 18 de febrero de 1964, Estados Unidos anunciaba haber suspendido la ayuda a Gran Bretaña, Francia y Yugoslavia por seguir comerciando con Cuba, y el secretario de Estado Dean Rusk declaraba: «Al mismo tiempo no puede haber mejoría en las relaciones con China comunista, mientras que incite y apoye agresiones en el sureste asiático, ni con Cuba mientras que represente una amenaza al hemisferio occidental.» «Esa amenaza puede terminar, para la satisfacción de Washington, solamente con el derrocamiento del régimen de Castro por el pueblo cubano. Consideramos este régimen temporal.»

El Che emplazó a la delegación del gobierno de los Estados Unidos para que demostrara si aquello no era la expresión de la más cavernícola posición de una potencia extranjera contra otros países, y pedía a la Con-





ferencia que demandara de los Estados Unidos las explicaciones pertinentes. Luego ofrecería una detallada explicación acerca de la situación de los países subdesarrollados, cada día más dependientes y más endeudados. La suspensión de la ayuda económica por parte de los organismos financieros internacionales a aquellos países que adoptaban el sistema socialista de gobierno, más el ataque del Fondo Monetario Internacional a los convenios bilaterales de pago con los países socialistas, estaba a la orden del día en aquellos tiempos. La libre competencia era una palabra de significado unilateral. El Che le llamó: *libre competencia para los monopolios, zorro libre entre gallinas libres*.

Terminaba su discurso denunciando toda la discriminación, la explotación y el despojo a que estaban sometidos los países subdesarrollados. No obstante, dejaba constancia de la posición de Cuba, presta a participar en un diálogo constructivo en beneficio de todos los países. Obviamente, esa posición iba acompañada del interés de Cuba de participar en ese diálogo, formando un frente cohesionado con los demás países subdesarrollados del mundo.

El 5 de mayo de 1964, el Che asistió a la inauguración de la más importante de todas las nuevas plantas industriales instaladas en Cuba por la Revolución: la planta mecánica de Santa Clara, Fábrica Aguilar. Por su importancia para la industria cubana, esta inversión había sido negociada a un alto nivel con el gobierno soviético. El principal promotor de esta colaboración con Cuba era el viceprimer ministro de la URSS, Anastas Mikoyan. En Cuba era el Che personalmente quien seguía todos los pasos de tan importante proyecto. Para dirigir toda la obra, las autoridades soviéticas enviaron a la Isla a Vladimir Zukov como ingeniero-jefe junto a un grupo de técnicos e ingenieros de muy alta calificación técnica. Uno de los aspectos más importantes de esta instalación es que estaba dotada de la más moderna tecnología en máquinas-herramienta, y sería capaz de fabricar piezas de gran tamaño y complejidad para la industria azucarera y otras ramas de la economía.

La planta mecánica representó algo muy importante para la industrialización en Cuba, por el récord que impuso en cuanto a la rapidez en la construcción y el montaje. Las fábricas anteriores se habían demorado excesivamente, y no siempre por falta de determinados recursos, sino por deficiencias en todo el proceso organizativo de los constructores y montadores. Precisamente, el Che destacaba en la inauguración el papel que había desempeñado el factor humano en la terminación de aquel importante proyecto para el país; Vladimir Zukov era un hombre de un entusiasmo desbordante y no se detenía ante ninguna dificultad. Tanto el Che como nosotros recibíamos frecuentemente la visita del Ingeniero-Jefe para que le ayudáramos a resolver el más mínimo problema que se le presentaba. Al decir del Che, “empujaba” mucho más que un tractor. Su capacidad de trabajo influyó de forma apreciable para que todos los cu-



banos que trabajaron con él en la obra, desarrollaran todas sus potencialidades y no interpusieran ninguna justificación para la culminación exitosa del proyecto.

La planta se construyó en 16 meses de trabajo, el tiempo más corto consumido en todas las inversiones de esa magnitud después del triunfo de la Revolución. El Che terminaba su discurso de inauguración señalando que con la terminación de aquella planta, que ocuparía a 1 000 trabajadores, se estaba encendiendo la “antorcha” de la revolución técnica en el país, ya que dotaba a la industria mecánica de una tecnología que debía influir en forma determinante en el proceso de desarrollo industrial para el futuro.

### **LA CALIDAD ES EL RESPETO AL PUEBLO**

La incansable labor del Ministro de Industrias continuaba sin descanso, y cuatro días después presidía la reunión bimestral del organismo. En el temario de la reunión se volvía a discutir, como asunto esencial, el problema de la calidad en la producción industrial. El Che había recibido un conjunto de quejas por parte del Ministerio de Comercio Interior acerca de la pésima calidad de algunos productos, y había solicitado al Ministro de aquel organismo que le enviara las muestras de aquellos productos, para mostrárselos a los directores de empresas donde habían sido fabricados. Llegado el momento de la discusión sobre la calidad, la reunión se convirtió en algo “tragicómico”. El Che fue pródigo en su crítica al mal trabajo realizado por ciertas empresas. Comenzó a presentar cada una de las muestras y sobre algunas de ellas haría los siguientes comentarios:

*Este zipper es un ejemplo mayúsculo de falta de respeto. No al pueblo, porque en definitiva es un artículo que no se producía en el país, pero es el caso que le pusieron como nombre “Camilo”. Entonces las mujeres se acuerdan de Camilo cada vez que revienta el zipper, que además revienta muy seguido. Es un ejemplo de la falta de concordancia que tantas veces hemos cometido nosotros entre la gente a la cual debemos tener el mayor respeto y las cosas que la representan.*

*El otro ejemplo es este triciclo, que pretende ser un juguete para los niños, yo participé en hacer una ruedita de estas, a lo mejor es este mismo. Esto, como cualquiera puede observar, hablando mal y pronto, es una porquería.*

*Veamos esta muñeca; miren le han subido el cuello hasta arriba para tapar quién sabe qué cosa, la han dejado sin cuello, está toda llena de arrugas porque está mal el relleno; parece que estuviera hinchada. Miren esta otra, toda arrugadita; parece una viejita y además tiene todo su pellejo suelto.*

*Por último, aquí tenemos la loción “Ileana”, el precio actual es de \$ 6,50; todo el mundo coincide en que es de muy mala calidad. ¡Para colmo tiene un levísimo olor a perfume!*



Cuando el Che terminó su presentación del curioso “muestrario”, se dirigió a Humberto Castillo, que había sido publicista y ocupaba el cargo de director en el Ministerio y le preguntó: «¿Cuál es la frase de que hablamos hace unos días sobre la calidad?» Castillo le contestó: «La calidad es el respeto al público, Comandante.» Y entonces el Che planteó: «Esa es la frase que tendrá que regir nuestro trabajo interno.» A partir de entonces, aquella frase presidió todos los programas para la elevación de la calidad en la producción industrial, pero, además, se hizo extensiva a todo el trabajo del Ministerio, tal como el Ministro había señalado. Cuando el Che hizo extensiva aquella frase a “todo el trabajo interno”, no podía imaginarse que ese concepto abarcador se convertiría en lo que hoy se denomina “Calidad Total”, concepto que, como se conoce, determina en el éxito de cualquier organización, no sólo por la calidad específica de los productos o servicios que presta, sino por el conjunto de elementos que intervienen en la imagen, identidad y prestigio de cualquier empresa o entidad en los distintos países del mundo.

El 10 de mayo de 1964, los jóvenes del Ministerio de Industrias le solicitaron al Che que clausurara un seminario que habían organizado, cuyo título fue “La Juventud y la Revolución”. Sus palabras fueron directamente dirigidas al papel de la juventud en aquella etapa de la Revolución, pero por la trascendencia de estas, hoy resultan de total actualidad para los jóvenes. Empezó aclarando que le interesaba mucho asistir a aquella clausura, porque en varias ocasiones había asumido una actitud crítica hacia la juventud, no como juventud sino como organización, y en esas ocasiones, su crítica no se había visto respaldada por la proposición de soluciones prácticas, más bien había actuado como un “franco tirador”, tarea que no estaba acorde con otra serie de deberes que tenía como miembro de la dirección del Partido.

Señalaba también que la organización juvenil había nacido, incluso, bajo su jefatura directa en su primer embrión, cuando se organizaron los “jóvenes rebeldes” dependientes del Departamento de Instrucción del Ejército. Después se había separado adquiriendo una característica política propia. Indicaba que el problema a tratar resultaba complejo porque estaba relacionado con la organización del Partido. Evidentemente, esto respondía, en parte, a que existían concepciones distintas acerca de las funciones específicas del Partido en los distintos países socialistas, ninguna de las cuales había demostrado su eficacia superior sobre otras, su razón superior sobre otras. Concepciones que venían incluso desde el triunfo de la primera revolución socialista: la Revolución de Octubre de 1917 hasta la actualidad.

El Che significaba que en nuestro pueblo todavía había personas impregnadas de la ideología anterior del capitalismo, que estando sometidas a la propaganda hostil del imperialismo, hacía más difícil “desterrar” los lastres que se arrastraban del pasado. Esos lastres que venían de mucho tiempo atrás no podían cortarse en la mente de los hombres de un día para



otro. Incluso, cuando se declara el carácter socialista de la Revolución, esta ya existía como hecho real, porque antes se habían nacionalizado la mayoría de los medios fundamentales de producción.

Lógicamente, la ideología predominante en las masas no “caminaba” parejamente en todo, con los avances que había realizado la Revolución, en el terreno económico y en algunos aspectos del terreno ideológico. Así habíamos caminado, a veces a saltos, como caminan todas las revoluciones, profundizando nuestra ideología en determinados aspectos, aprendiendo más, desarrollando escuelas de marxismo. En ese contexto se fijó el trabajo de la juventud, que empezó a funcionar, primero, como un desprendimiento del Ejército Rebelde; después, adquiriendo una profundidad ideológica mayor y más tarde transformándose en la Unión de Jóvenes Comunistas, en la antesala del hombre de partido, y necesariamente con la obligación de adquirir una formación ideológica superior.

El Che señalaba que si en el seminario la juventud ya se planteaba discutir problemas teóricos, indicaba cierta profundidad teórica alcanzada por los jóvenes. Pero si sólo se planteaban problemas teóricos, ello indicaba que la juventud no había podido escapar del mecanicismo y se confundían los términos. Así, también se había hablado en el seminario de la necesaria espontaneidad, de la alegría de la juventud. Entonces, los jóvenes dirigentes se habían puesto a pensar, porque la juventud debía ser alegre, según definición. Y eso era lo que podía convertir a los jóvenes en viejos, y la alegría y la espontaneidad se convertirían entonces en algo superficial. El Che advertía que una vez más había que tener mucho cuidado con esa forma de tratar los problemas:

*Y no confundir lo que la juventud de todo el mundo, y sobre todo la juventud cubana por las características de su pueblo, tiene de alegre, de fresca, de espontánea; y la superficialidad. Son dos cosas absolutamente distintas. Se puede y se debe ser espontáneo y alegre, pero se debe ser profundo al mismo tiempo. Entonces aquí se plantea uno de los problemas más difíciles de resolver cuando se plantea como discusión teórica, porque sencillamente así es como debe ser la juventud comunista. Y no deben pensar en cómo ser, porque debe nacer de su interior. El aspecto fundamental en el cual la juventud debe señalar camino es precisamente en el aspecto de ser vanguardia en cada uno de los trabajos que les compete.*

El Che reconocía ante los jóvenes del Ministerio, el cambio cualitativo operado en el Partido después de los nuevos métodos implantados para la selección de sus militantes de vanguardia. Esos nuevos métodos serían seguidos por varios cambios organizativos, pero el de la selección había significado la más importante transformación en el Partido. También en la juventud se habían producido importantes cambios positivos. Pero la insistencia del Che en aquellos momentos era que los jóvenes no se fueran a



transformar en viejos, o aún más claro, en viejos teorizantes. Era necesario que conservaran la frescura de la juventud, el entusiasmo de la juventud.

Otro tema importante que habían discutido los jóvenes era el de la revolución técnica. El Che les explicaba a los jóvenes que, según su opinión, esa era una de las tareas más importantes y que más se adaptaba a la mentalidad de la juventud. Pero la revolución técnica no podía ir sola, porque revolución técnica estaba sucediendo en el mundo tanto en los países capitalistas avanzados como en los socialistas. Para ser más enfático, expresaba que revolución técnica se estaba haciendo en los Estados Unidos, en Francia, Inglaterra y en la República Federal Alemana, que no tenían nada de países socialistas. Entonces, la revolución técnica debía tener un contenido de clase, no asociado al término técnico de ese fenómeno, sino como revolución transformadora de la técnica y de la conciencia.

En el caso de Cuba no se podía pensar en la revolución técnica, sino se pensaba en una actitud comunista en el trabajo. En tal sentido, las palabras del Che eran tajantes: *Si no hay una actitud comunista frente al trabajo, no hablen de revolución técnica socialista.*

El 15 de junio de 1964 se celebró una reunión del Consejo de Ministros a la cual obviamente el Che asistió. Ya de madrugada, me retiré del Ministerio seguro de que no regresaría esa noche a su oficina. Aproximadamente a las siete de la mañana del día siguiente me despertó el timbre del teléfono con el aviso de que el Che quería hablar conmigo. Inmediatamente se puso al habla y con su acostumbrado laconismo cuando me llamaba me dijo: «Oye, llégate por aquí por la casa.» A los pocos minutos estaba en la casa del Che y para mi sorpresa, él mismo me abrió la puerta con el siguiente saludo: «Buenos días, señor Ministro.»

Lo primero que me vino a la cabeza fue que el Che salía nuevamente de viaje y tendría que hacerle de sustituto en el Ministerio, como ya era costumbre en los últimos tiempos, cuando él viajaba al exterior. Se echó a reír y me invitó al comedor de la casa para un desayuno. De inmediato me soltó una inesperada noticia: por acuerdo del Consejo de Ministros yo había sido designado la noche anterior Ministro de la Industria Azucarera. Me quedé paralizado, y aprovechando el buen humor con que me había informado de la designación, le contesté que yo no me consideraba ni una mesa ni una silla como para que se me trasladara de lugar sin consultarme. Entonces, su risa se convirtió en carcajada, y haciendo uno de los gestos más irónicos que le había conocido hasta entonces, me dijo: «Vamos, vamos, que un carguito de ministro le gusta a todo el mundo, vamos a trabajar y déjate de boberías.» A renglón seguido y sin dejarme pronunciar una palabra más, empezó a darme información acerca de los motivos de la designación y las tareas que tendría que cumplir en el nuevo cargo. Mientras él hablaba, en mi cabeza bullía una interrogante absurda: ¿sería que mi trabajo no se estimaba satisfactorio y por ello se me trasladaba al nuevo organismo?



Detrás de aquel cuestionamiento venía a mi cabeza otra preocupación. Desde hacía varios meses estaba completamente convencido de que, en cualquier momento, el Che podía anunciar su salida de Cuba para ir a combatir a su país natal. Esta idea se había hecho más fuerte en mí a partir del fracaso de la guerrilla de Salta, comandada por Jorge Ricardo Masseti en la Argentina. Si esto iba a ser así, entonces yo no tendría la más remota posibilidad de acompañar al Che en la futura guerrilla, como siempre había aspirado, al igual que otros compañeros. Se me hacía evidente que estando a cargo del nuevo Ministerio no se me permitiría partir. Además, siempre mantuve el complejo de que se me pudiera considerar más eficiente como burócrata que como guerrillero. Con esas ideas en mi mente asumí disciplinadamente la nueva responsabilidad que se me asignaba; pero como “buen burócrata”, a los pocos días estaba sumido en el trabajo con la misma intensidad que cuando estaba en el Ministerio de Industrias.

A partir de mi nuevo nombramiento cambiaron mis relaciones de trabajo con el Che. Con frecuencia lo visitaba en sus oficinas, y más de una vez le preguntaba acerca de alguna duda en mi trabajo. Jamás se me hubiera ocurrido preguntarle algo acerca de las decisiones que yo estaba obligado a tomar por razones de mi cargo. Para mí estaba siempre presente la filípica del Che sobre la toma de decisiones. Por su parte, me brindó su apoyo en todo el trabajo inicial que tuve que desarrollar en el Azúcar, hasta que, llegado un momento en que nos sentimos más seguros, decidimos retar al Ministerio de Industrias, para ver cuál de los dos organismos era capaz de hacer más horas de trabajo voluntario en un semestre.

El acto oficial para aceptar el reto se llevó a cabo en la sede de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), y allí firmamos el acuerdo para emular en la futura campaña. Ese día en su discurso de clausura del acto, el Che bautizaba a los azucareros de nuestro Ministerio como los “hijos rebeldes” del Ministerio de Industrias, por haberse atrevido a retar a sus padres. A partir de ese día comenzó aquella emulación que nos colmó a todos de entusiasmo y representó un nuevo aporte a la hermosa lucha llevada a cabo por el Che, para el desarrollo de la conciencia revolucionaria de los trabajadores.

Por razones obvias, el Ministerio de la Industria Azucarera y todas sus empresas adoptaron el Sistema Presupuestario de Financiamiento como su modelo de dirección. De hecho continuaron los pasos dados por la recién disuelta Empresa Consolidada del Azúcar, que habiendo pertenecido al Ministerio de Industrias, ya venía operando con ese sistema. Comenzaba así una estrecha coordinación de trabajo y retroalimentación de experiencias entre los dos ministerios a favor del perfeccionamiento del Sistema Presupuestario.

En el caso de las empresas y centrales azucareros se facilitaba mucho el trabajo administrativo bajo la nueva concepción, ya que toda la experiencia anterior de estas industrias se basaba en la confección de un presupes-



to anual tanto para la zafra azucarera como para la etapa de reparaciones de las fábricas de azúcar. Esas eran las experiencias que, según el Che, era necesario aprovechar del capitalismo sin temor a ninguna implicación ideológica, y esas orientaciones del Ministro de Industrias se habían seguido con todo rigor por los que hasta entonces dirigían la Empresa Consolidada del Azúcar. De tal forma, el trabajo del nuevo Ministerio, en tal sentido, fue de continuación y perfeccionamiento del Sistema y no de su real implantación. .

El Che no se alejaba de sus ideas centrales ni de los conceptos que venía desarrollando sobre la dirección de la sociedad socialista. Todo su accionar teórico-práctico seguía la ruta diseñada desde los primeros años de la Revolución, ahora fertilizada por la experiencia adquirida y por sus estudios sistemáticos junto a su acostumbrado espíritu crítico totalmente separado del más mínimo dogmatismo. Esa posición dialéctica lo hacía escudriñar en todo el proceso que continuaba desarrollándose en los demás países socialistas.

La información que le llegaba desde aquellos países la compartía con su equipo de dirección, y según arribaba a conclusiones concretas o a soluciones nuevas las iba introduciendo, previo riguroso análisis, en la concepción del Sistema Presupuestario de Financiamiento. En la reunión bimestral del 11 de julio de 1964 expresaría algunas opiniones sobre lo que se venía produciendo en la República de Polonia, que pudiera considerarse como un anticipo “herético” de lo que afirmaría más tarde en los escritos que me enviara de Praga después de terminada su campaña guerrillera en el Congo, y de los cuales hablaré más adelante en este libro.

### **EL ATISBO DE UN DERRUMBE**

En Polonia imperaba, igual que en la Unión Soviética y los demás países socialistas de Europa, el cálculo económico. El Che había estudiado en esos días algunos documentos discutidos en el Pleno del XIV Congreso del Partido Polaco. Particularmente había analizado una síntesis de la Resolución del Pleno elaborada por el Presídium. También se había leído algunas intervenciones de los miembros del Buró Político del Partido Polaco. En la Resolución, y en las intervenciones aludidas, se ponían de relieve varios de los problemas que aquejaban a la economía polaca: los problemas derivados de las deficiencias en las inversiones; los altos costos de producción; el exceso de personal en los centros de trabajo; la preocupación por aumentar la producción, sin atender al surtido necesario de los artículos y cómo esos productos eran rechazados y no aceptados en la esfera de la circulación.

Aquello era una demostración de que los mecanismos capitalistas implantados en Polonia y en los demás países no habían logrado darles una respuesta feliz a los objetivos de la economía socialista. La utilización de la ley del valor en aquellas condiciones no era la gran “panacea” de que tanto se había hablado como solución a los problemas del socialismo. Aquí el Che





hace una afirmación trascendental y que sería lamentablemente sancionada por la gran *debacle* de los países socialistas en los años posteriores:

*La solución que se le piensa dar a estos problemas en Polonia es el libre fuero de la Ley del Valor, es decir, la vuelta al capitalismo; esta solución se había aplicado ya en Polonia en el campo donde se descolectivizó la agricultura; entonces este año la agricultura polaca debido a las sequías y todas esas calamidades naturales está peor que antes, ha tenido problemas más serios, es decir, ese camino a donde conduce en definitiva el cálculo económico, cuando llega como debe llegar, a un callejón sin salida, conduce por la lógica de los hechos a tratar de resolverlo por el mismo sistema; aumentar el estímulo material, la dedicación de la gente específicamente a su interés material y por ahí al libre fuero de la ley del valor. Y por ahí al surgimiento en cierta manera de categorías estrictamente capitalistas, cosa que ha sucedido hace tiempo y que ahora Polonia lo está probando y que creo que también van a probarlo otros países socialistas.*

De todo lo anterior, el Che llegaba a la conclusión de que la tarea nuestra era seguir perfeccionando el Sistema Presupuestario; ir buscando las causas, los motores realmente internos, las raras interrelaciones que existen en el socialismo —entre el hombre y la sociedad—, para poder utilizar las armas nuevas que se ofrecen y desarrollarlas al máximo, cosa que no había sucedido todavía. Creía que el Sistema Presupuestario significaba, por todas sus concepciones, un paso de avance que permitiría estar prestos, para cuando se quisiera profundizar en cualquier análisis, tomar las medidas necesarias e impulsarlas sin que tuviera que surgir una gran conmoción en el Sistema.

Según el Che, este camino era más seguro, porque marchaba por un sendero más progresista, *el sendero de los monopolios*. Esto podía parecer una cosa contradictoria, pero era real. El análisis marxista se basaba en el desarrollo del capitalismo, hasta en sus últimos extremos, en la solución a su contradicción fundamental, que en definitiva daría origen a la sociedad de transición; eso no se produjo porque luego apareció el capitalismo monopolista y la teoría de Lenin del eslabón más débil, que la aplica en la Unión Soviética. La Unión Soviética no era entonces un ejemplo típico de un país capitalista plenamente desarrollado que pasa al socialismo.

El Sistema como lo tomaron los soviéticos no estaba desarrollado, de ahí que se partiera entonces de una serie de líneas “prestadas”, incluso del capitalismo premonopolista, y por eso el Sistema de Cálculo Económico, desde el punto del desarrollo de la sociedad industrial, era más atrasado que el sistema monopolista implantado en Cuba en algunas empresas. Es decir, que el Sistema Presupuestario, del sistema de los monopolios, era más progresista que el sistema de autogestión; o sea, del cálculo económico.



Obviamente, el Che planteaba que al pasarse de una etapa a otra, al nacionalizarse todos los medios de producción y al adquirir una nueva característica la sociedad, tenían que encontrarse los mecanismos naturales dentro del mismo cuerpo social del sistema para impulsarla hacia delante. Para él, en el mismo entorno dejado por el capitalismo estaba ese nuevo instrumento movilizador; y no se le ocurría otro que no fuera la *conciencia*. Lo que no significaba que el estímulo material, sobre todo como penalidad, no se utilizara al reconocerlo como reflejo en la mente de la sociedad anterior; pero el desarrollo de la conciencia, consideraba el Che, permitiría una ascensión más rápida a la sociedad socialista.

De julio a septiembre de 1964, el Che inauguró varias nuevas fábricas industriales; entre ellas, una fábrica de bicicletas y una gran planta productora de equipos electrodomésticos en Santa Clara (INPUD). La culminación de aquellas industrias, más el progreso alcanzado en el desarrollo y aplicación de sus principales ideas acerca de la nueva sociedad, lo hacían sentirse sumamente optimista. Pero la perenne amenaza del imperialismo seguía presente. Su optimismo lo sustentaba además en las fuerzas en que se apoyaba la Revolución en aquellos momentos, en comparación con las existentes cuando el asalto al cuartel Moncada o cuando se luchaba por la liberación del país en las montañas.

Por eso, a la terminación de su discurso en Santa Clara exhortaba al pueblo con estas palabras:

*Ahora se van a cumplir 11 años del Asalto al Cuartel Moncada, podemos pensar una vez más en la extraordinaria diferencia de fuerzas que existía entre aquellos jóvenes ilusionados que atacaron el cuartel Moncada el 26 de julio de 1953 y las fuerzas de la dictadura; podemos pensar en la extraordinaria diferencia que existía entre los 82 expedicionarios del Granma y las fuerzas de la dictadura; entre la más grande diferencia de fuerzas que existía todavía entre un grupo de sobrevivientes del Granma y las fuerzas de la dictadura, y que cuando todavía esa fuerza no daba las señales externas de su resquebrajamiento, ya Raúl cruzaba los llanos de Oriente para establecer el Segundo Frente Oriental.*

### **LA MORAL DONDE EL MAR BATE Y CANTA**

El 12 de septiembre de 1964 se celebró nuevamente la reunión bimestral en el Ministerio de Industrias. Dos temas fundamentales serían discutidos ese día: el Plan de Democión Obligatoria o de Integración al Trabajo y Orientaciones sobre la Moral Socialista. Ambos asuntos resultaban controvertidos y por ello se habían llevado a aquella reunión que, como se conoce, se dedicaba a tratar problemas fundamentales, en los cuales la discusión y definición de conceptos resultaba decisiva. La necesidad de tales definiciones hizo que el Ministro se viera obligado ese día a consumir la mayor parte del tiempo en el uso de la palabra, ya que el promotor del primer tema era



precisamente él, y en cuanto al segundo tema, este aparecía en la agenda a propuesta de distintos dirigentes del Ministerio para que el Che definiera políticas sobre el particular.

Sobre el Plan de Democión o Integración al Trabajo, el Che hizo una larga exposición cuyo contenido se resumía en lo que sigue. Desde hacía mucho tiempo se venía desarrollando en todo el ámbito del Ministerio de Industrias un intenso trabajo educativo, dirigido al desarrollo de la conciencia de los trabajadores. El éxito alcanzado en aquel esfuerzo era indiscutible, y ya había sido reconocido públicamente a lo largo y ancho del país. Pero el Che mantenía una gran preocupación en cuanto al desarrollo y formación de los cuadros de dirección, que si bien realizaban trabajo voluntario y participaban en todas las actividades a la par con los demás trabajadores, requerían, según él, acciones complementarias en cuanto a su preparación política y a su formación profesional.

Se había llegado, tanto en el Ministerio como en las empresas, a un grado de organización que permitía acciones cualitativas superiores, como para dar respuesta a esas preocupaciones del Che. De allí había surgido el Plan de Integración al Trabajo, que consistía en dar pasos superiores en el desarrollo del concepto de hacer del Ministerio de Industrias y todas sus empresas y unidades, una gran fábrica. Hasta aquellos momentos se había logrado un avance apreciable en la integración a nivel ramal, y con la existencia de los CILOS se avanzaba a niveles territoriales, aunque no al ritmo que aspiraba el Che.

El nuevo plan introducía una serie de ideas renovadoras para influir en la actitud de los funcionarios frente al trabajo y consistía en que una vez al año y durante un mes, los cuadros de dirección del organismo central fueran a trabajar en empresas o en fábricas. Los administradores de fábricas trabajarían en un nivel administrativo subordinado a aquellos. A nivel del Ministerio, el plan de integración al trabajo incluía al Ministro, los viceministros, directores de rama y directores generales del organismo.

El programa presentaba cierta complejidad en cuanto a su programación, porque no podían incorporarse a él varios funcionarios de un mismo nivel al mismo tiempo, ya que afectaría el trabajo de dirección. En un mes no podría realizarse más del 25 % de los cambios de una jerarquía determinada. Por ejemplo, a nivel de viceministros no era posible que estuviera más de uno cumpliendo esas obligaciones durante un mes, y así sucesivamente, en cada nivel jerárquico era necesario programar la integración de cada uno de los funcionarios.

¿Cuál era uno de los objetivos centrales que el Che se proponía con esta democión periódica de los funcionarios? Pues que todo el que tenía la responsabilidad de dirigir, de dar órdenes, cuando se viera en el puesto de “dirigido” pudiera observar en esa posición los problemas creados, las contradicciones en la gestión, la falta de coordinación, y los percibiera como subordinado del nivel que recién había ocupado.



El Che ponía el ejemplo de un viceministro que sería demovido a una empresa, y que empezaba a recibir órdenes del viceministro reemplazante o del director de la rama a nivel superior. Entonces, ese viceministro podría apreciar cómo se sentía alguien que recibía esas órdenes, cuáles realmente se podían cumplir, cuáles no. Cuáles le creaban problemas a la empresa, o cuáles no se cumplían por fallas organizativas donde el mismo Ministerio podía estar implicado. Se suponía que ese viceministro, ahora en funciones de director de la empresa, tenía que corregir esas fallas, y ya entonces no sólo sabría dar órdenes para resolver problemas, sino que aprendería a cómo resolverlos.

Junto a la integración al trabajo de los funcionarios, el mismo plan consideraba la creación de brigadas de trabajo en empresas especializadas, para su colaboración o ayuda a otras empresas. Empresas especializadas se denominaban aquellas que se habían destacado en el cumplimiento de las tareas fundamentales del Ministerio, como mecanización de la contabilidad, organización del transporte, seguridad del trabajo y otras. Algunas brigadas podían ser auxiliadas por personal del ministerio de la misma especialidad.

Las brigadas trabajarían en el frente más débil de las otras empresas y durante un tiempo especificado previamente. La forma de trabajo debía ser la de ayudar primero a las empresas de la misma rama, luego a las del viceministerio correspondiente y finalmente a cualquier empresa dentro del Ministerio. Este tipo de brigadas se organizaría también a nivel de fábricas y con iguales o similares objetivos. Cuando el plan progresara y se organizara totalmente, se podrían ayudar, incluso, a empresas y fábricas de otros organismos. El objetivo central del Che era que se fuera imponiendo el interés social por encima de cualquier interés empresarial o sectorial a nivel de todo el país.

Por último, el plan de democión o integración al trabajo incorporaba otra modalidad interesante: los directores de empresas más destacados en su labor de dirección pasarían a trabajar un mes al año con los directores de aquellas empresas que presentaban más debilidades en su gestión. Igualmente lo harían algunos administradores de fábricas. A esta última modalidad de integración al trabajo, el Che le puso una restricción fundamental: ninguno de los que realizaran una labor de asesoramiento a otra empresa o fábrica, debería presentar informe sobre el trabajo realizado a los niveles superiores, salvo que detectaran un delito probadamente grave contra la Revolución o específicamente contra el Estado. Sobre este particular, el Che aclaraba:

*Se trata con ello de prever y conservar el espíritu de una ayuda desinteresada y cálida de un grupo de gentes o de personas individuales a otras, de manera que todas las debilidades sean analizadas con el solo objeto de superarlas y que no sirva de ninguna manera como antecedente para tomar acciones futuras.*



Luego de discutido este proyecto, se acordó elaborar el documento definitivo que lo pondría en vigor, cuya fecha había sido definida por el Che para el mes de noviembre de ese mismo año 1964. Y de inmediato se pasó a tratar el controvertido punto de la moral en el socialismo. Como sobre ese punto lo que se había solicitado eran orientaciones generales por parte del Che sobre la base de un caso sucedido en una empresa, y que según se planteaba era atentatorio de la moral socialista, explicaré la esencia del caso sucedido y prácticamente todo lo expuesto por el Che sobre el particular. El hacerlo de esta forma puede parecerles a algunos lectores dentro y fuera de Cuba como algo inapropiado o innecesario, dados los matices del caso tratado, pero en aquella época y dadas las tradiciones existentes en nuestro país, lo expresado por el Che resultaba un hecho educativo de vital importancia, no sólo para los cuadros de dirección del Ministerio de Industrias, sino para todos los revolucionarios en general.

El Che les dio la palabra primeramente al viceministro y al director de rama que habían presentado el caso y solicitado sus orientaciones. El problema surgido se explicaba en los siguientes términos:

Aparentemente un director de empresa había entablado relaciones amorosas con su secretaria y este hecho había sido divulgado en la empresa por algunos de los subordinados del director. Por otra parte, un jefe de departamento de la empresa le había informado al director de rama en el Ministerio que había visto al susodicho director de empresa junto a su secretaria en un auto en el Malecón habanero, y que lo que estaba sucediendo alrededor de ese hecho estaba afectando el prestigio de su director.

En resumen, las cosas habían tomado mucho vuelo y había sido necesario sustituir al director de empresa por pérdida de prestigio, y a los jefes de departamento por el “liberalismo” de divulgar el caso. Las organizaciones políticas de la empresa habían actuado con mucha altura e, incluso, habían felicitado al director por el buen trabajo realizado y lo exhortaban a seguir trabajando con el mismo espíritu de siempre; el fallo cometido sólo debía servirle de experiencia para el futuro. Hasta aquí la presentación del caso.

El análisis y las orientaciones del Che sobre la moral socialista, en relación con el caso tratado, fueron las siguientes:

*Esta es una vieja discusión que nosotros tenemos. Eso es uno de los aspectos más delicados para tratar que hay, porque con el avance de la Revolución, y de acuerdo con la nueva moral revolucionaria, muchas cosas que antes constituían una especie de orgullo de la gente porque lo ponían como un hecho remarcable, hoy constituye un hecho más o menos repudiable. Pero el problema es que el hecho repudiable se sigue cometiendo, lo único que ahora se esconde. Yo he visto toda una especie de ensañamiento con toda una serie de compañeros que caen en errores de este tipo que a mí me parece que no son sanos.*



*Evidentemente la moral socialista no puede estar, no debe ser condescendiente con este tipo de relaciones y tenemos que discutir con los compañeros que tienen estas debilidades; discutir seriamente, porque son debilidades que constituyen al mismo tiempo indicio que hay fallas en el carácter que pueden conducir a otras debilidades más serias. Pero el problema es que todavía nadie ha establecido que en las relaciones humanas tenga un hombre que vivir con una mujer todo el tiempo, y quizás sea el hombre el único animal de todas las especies conocidas que ponga en duda esa limitación... Yo decía que no sé por qué tanta discusión, porque considero que es un caso lógico que le puede suceder a cualquiera, incluso habría que analizar si la sanción, en mi concepto, no es extrema.*

*Todo esto es parte de una mentalidad un poquito feudal que todavía tenemos todos nosotros. El hecho de considerar al hombre culpable de una cosa de esas, es un poquito desconsiderar a la mujer como mujer. Evidentemente para que se produzca un hecho, es porque la mujer quiere, si no sería un delito grave, pero con el consentimiento de la mujer no hay tal cosa. En otros casos se toman toda una serie de medidas drásticas con la secretaria y en definitiva no es ni más ni menos culpable que el funcionario, en muchos casos menos.*

*Nosotros hemos coincidido en no ser extremistas en estas cosas; además hay una serie de beatería socialista en una serie de manifestaciones de estas y la verdad verdadera es que si uno pudiera andar metido en la conciencia de todo el mundo habría que ver quién tira la primera piedra en estos asuntos. Entonces varias veces cuando hemos tenido que discutir estos asuntos, hemos dicho que no se debe hacer de esto una cosa capital y mucho menos de que esté de boca en boca de todo el mundo que pueda incluso romper hogares que podían no destruirse, pues son cosas bastante naturales, bastante normales, y que suceden.*

*Aquí, desde el primer momento, incluso en la constitución del Partido, muchas veces el espíritu autocrítico de los compañeros le llevaban a hacer confesiones de ese tipo. Cosas que no tenían nada que ver con la actitud de un hombre frente a la Revolución. Y sí hemos mantenido dos cosas que no pueden ser de ninguna manera, y que son sancionables desde todo punto de vista; el dar escándalo, y el favorecer de alguna manera a la compañera que está en relaciones con un funcionario. Y hemos tratado de limitar la cosa hasta ahí. Y en los casos que el hecho ocurre en una forma tal que pone en entredicho la autoridad del director, pues quitarlo, trasladarlo.*

*El socialismo no consiste en ese tipo de moral, es una cosa más profunda, y yo creo que ahí hay una interpretación falsa. Y una vez más, repito, que no quiero decir que estoy de acuerdo que suceda esto, no debe suceder. Evidentemente constituye una indisciplina ideológica, una indisciplina mental, pero no es para provocar un escándalo. Y sobre todo me parece muy mal que los mismos compañeros del imputado estén haciendo propaganda sobre eso. Lo he visto varias veces y lo considero malsano.*





*Hay algunos que se dedicaban a hacer inspecciones oculares, se quedaban en la empresa hasta tarde para mirar por un ventanillo, para ver lo que hacía fulano o mengano. Cosa completamente reñida con lo que es la moral revolucionaria. Y a mí me parece que hay que ser comprensivo con esta clase de errores. Muchas veces los mismos errores de los casos que van a Guanahacabibes no traen frente al compañero imputado una reacción de este tipo, y a veces son desde el punto de vista revolucionario más graves. Sin embargo se trata que los compañeros comprendan su falta, que la superen. Y todo el mundo está de acuerdo y ayuda a todo eso. Ahora, en todos estos casos hay una serie de compañeros que tienen unas interpretaciones que los llevan a un puritanismo que no es marxismo. Marx, por lo menos que uno sepa a través de la historia, era monógamo y lo fue toda su vida, y sin embargo no se puso a escribir tanta cosa moral sobre eso, sin problema. Incluso tenía algunas diferencias. Para que sepan que la cosa llega hasta bastante arriba, estos problemas, las debilidades humanas, no para que sirvan de justificación, pero hay las cartas de Engels a Marx, la correspondencia entre Engels y Marx; no sé si ustedes la han leído, hay una carta de Engels a Marx en que se queja de que él le avisa de la muerte de su compañera y que Marx en vez de hablar de eso, en vez de decirle algunas palabras, le pide que haga un trabajo. El problema es que la mujer de Marx, una gran compañera por todo lo que se sabe, también era una pequeña burguesa, era de una familia noble alemana y Engels vivía con su ama de llaves o su sirvienta y vivió toda su vida, y cuando murió, fue toda una tragedia para él. Y así, como en aquella época, también los revolucionarios tenían sus debilidades, tenía relaciones extramaritales, pues nunca se casó. Pues cuando se murió su compañera le comunicó muy sentido a Marx la muerte, y la mujer de Marx entendió que no debía condolerse oficialmente de la muerte de una persona que no era la mujer del otro, a pesar de la amistad que los unía. De manera que estos problemas nacen casi con el socialismo, con el socialismo científico, y lo que hay que hacer es entenderlo de una vez y darle el tratamiento que debe tener.*

*El hombre por un lado es un animal fisiológico como todos, tiene una fisiología como todos los animales y por otro lado tiene una serie de superaciones que le permite atemperar hasta cierta medida los instintos. Buscar el método exacto no se ha podido encontrar en ningún país. A mí realmente me parece que hay que pensar un poco con cabeza propia y ser lo menos chismoso que se pueda ser cada vez que se trate de un problema de esto, y tratarlo políticamente. ¿Vamos a hacer un tratado de filosofía de las relaciones entre el administrador y la secretaria? Es un poco difícil, entonces vamos a dejarlo así. El que no esté de acuerdo que piense y escriba el tratado y lo discutimos después, yo creo que perdemos mucho tiempo en eso. Realmente hay muchas cosas muy importantes; además todo el mundo sabe que eso no se puede hacer.*





En noviembre de 1964, el Che se encontraba en Moscú al frente de una delegación del Partido y el Gobierno cubanos para asistir a los festejos del 47 aniversario de la Revolución de Octubre. El día 13 de ese mismo mes concedía una entrevista al corresponsal uruguayo Carlos Castell Granda, del diario *El Popular* de Montevideo. Respondiendo a una pregunta del periodista acerca del desarrollo industrial de Cuba, el Che informaba que, quitando la producción azucarera, que había pasado a otro ministerio, la producción industrial había crecido después del triunfo de la Revolución a un ritmo de un 7 % anual.

Para el año 1964 se esperaba entre un 9 % y un 10 % de incremento. Luego informó sobre una larga lista de nuevas plantas industriales que se pondrían en funcionamiento en los próximos meses: una fábrica de motores diesel procedente de Checoslovaquia, la ampliación de una planta eléctrica adquirida en Francia, la primera parte de dos termoeléctricas y la instalación de un puerto pesquero, de la Unión Soviética; una textilera y una planta de cemento de la República Democrática Alemana; una planta de vidrio y otra de acero por arco eléctrico, de Polonia; una planta de carburo de calcio, de Bulgaria; una fábrica de levadura, de Francia; una planta de fertilizantes sintéticos, de Italia.

Si se observa el crecimiento industrial señalado por el Che hasta 1964, más la cantidad de fábricas instaladas en años anteriores y las que anuncia para los próximos meses, se puede comprender el extraordinario avance logrado por la Revolución en el desarrollo industrial tan sólo en cinco años. De ello se puede deducir también la exitosa labor desempeñada por el Che al frente del Ministerio de Industrias, en un país que fue sometido a una agresión directa del imperialismo norteamericano con el ataque mercenario por Playa Girón, primero, y luego, la amenaza de destrucción nuclear durante la crisis de los misiles en 1962. Súmese a eso, el bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos desde el principio de la Revolución y la cadena de sabotajes y todo tipo de agresiones sufridas por la sociedad cubana que hicieron distraer tiempo y recursos que se hubiesen podido dedicar al progreso del país en general y al desarrollo industrial en particular.

Inmediatamente después de su regreso al país, el 30 de noviembre de 1964, el Che estaba inaugurando el Combinado Industrial de Santiago de Cuba, instalado con la colaboración de la República de Checoslovaquia. Después de referirse al merecido desarrollo industrial de la Ciudad Heroica de nuestro país y a los méritos combativos del pueblo santiaguero, el Che hizo una comparación entre el progreso que se estaba evidenciando en Cuba y la situación imperante en los países subdesarrollados de América Latina y del mundo.

Al referirse a los países del continente africano, se detuvo a analizar el caso del Congo. Cinco meses después, el Comandante Guevara estaría combatiendo en la guerrilla congoleña. Cualquier observador suspicaz pu-



diera pensar que en aquella ocasión ya el Che tenía decidida su partida para unir “sus modestos esfuerzos” a la lucha del pueblo congolés. Al referirse a ese país, entre otras cosas, expresaba:

*Bajo la bandera de la Naciones Unidas en el Congo fue asesinado Patricio Lumumba. ¡Y esas eran las Naciones Unidas que pretendían los norteamericanos que vinieran a inspeccionar nuestro territorio, esas mismas Naciones Unidas!*

*Pero esa es la gran lección que tenemos que aprender nosotros con los pueblos del mundo, la lección de estar decididos y firmes a no ceder ni una pulgada ante el imperialismo, porque es una guerra sin cuartel; porque independientemente de que Francia una vez haya sido símbolo, por ejemplo, de los pueblos libres del mundo, cuando luchaban contra la libertad del pueblo argelino esos soldados se convertían en bestias furiosas; y la pequeña Bélgica que gimió hace poco bajo la bota del imperialismo alemán, se convierte —en el Congo— también en una hueste de asesinos, de hienas prácticamente, de chacales de la peor especie. Y para qué hablar de nuestro “querido” conocido, el imperialismo norteamericano, cuyas huellas tantas veces han quedado aquí...*

*Y cuando los patriotas congoleños o de cualquier país del mundo tomen en sus manos a aquellos que asesinaron inmisericordemente a tantos miles de infelices mujeres, criaturas, ancianos, hombres que no habían participado en la lucha, ¡hay que recordar! ¡Hay que recordar como recordamos nosotros después de la liberación, para que los crímenes no queden impunes; para que no puedan miserables como Tshombe, por ejemplo, retirarse después a otro país, cuando pierda la guerra que necesariamente va a perder!... Cumplamos, pues, a cabalidad, hoy, mañana y todos los días, la consigna que nos impone el deber sagrado de construir el socialismo en el país, y de ser ejemplo vivo para todos los pueblos del mundo.*

### **SE APROXIMA LA PARTIDA**

El 5 de diciembre de 1964, el Che presidía la última reunión bimestral de ese año y también la última reunión de ese tipo durante su estancia en Cuba. Aclaraba desde el inicio que acababa de llegar de un viaje y salía inmediatamente después para otro. Quería hacer un análisis meditado y exhaustivo de las tareas fundamentales para 1965 y no le había sido posible. Enunció las tareas en forma general y expresó que debían ser objeto de un análisis más profundo a otro nivel. Pasó a señalar, entonces, cuáles eran, a su entender, las deficiencias fundamentales que el Ministerio de Industrias debía resolver en los próximos años.

Lo primero era la ausencia de un plan perspectivo de desarrollo. Ya el organismo había diseñado un primer modelo que había culminado dos años antes, pero al no existir el de la economía nacional en su conjunto, se hacía muy difícil, o casi imposible, integrar las proyecciones industriales



dentro de los requerimientos globales de la nación. Aun así, el Che recomendaba que se volviera a ese modelo interno y se actualizara todo lo necesario para contar con un proyecto perspectivo de desarrollo industrial, y luego con la libertad de acción que fuera aprobando el gobierno, ir tomando las decisiones correspondientes.

También el Che sugería que en la elaboración del plan perspectivo industrial se debían considerar con firmeza las ideas generales de desarrollo que ya él había enunciado en varias oportunidades: el desarrollo de la industria mecánica, el desarrollo de la minería y la geología en general, el desarrollo de recursos agrícolas potenciales como las fibras a partir de determinadas plantas como el kenaf y otras; como líneas de mayor alcance, la química y la automatización. Sobre estas dos últimas volvió a insistir en que constituían las bases o condiciones indispensables para llegar al comunismo. Por otra parte, el Che ponía otra condición más a respetar en el desarrollo industrial: que las inversiones se hicieran garantizando una productividad competitiva a nivel mundial.

El otro defecto que según el Che amenazaba al Ministerio y había que atacar, era el burocratismo. Las cosas se dormían, se trasladaban. Pero se dormían en continuo movimiento:

*Que es un tipo especial de sueño en el cual se van trasladando, trasladando, vienen y van, y siempre que uno las busca están en un departamento distinto, pero nunca están resueltas, siempre les falta un dato, algo, una cuestión imprescindible para que se tome la decisión oportuna y adecuada.*

Finalmente recomendaba que se continuaran estudiando los complejos problemas del socialismo; sobre todo, los asociados a los problemas sociológicos del sistema, los problemas del hombre como centro de todas las preocupaciones en la nueva sociedad. Y confiado en el camino adoptado por la Revolución Cubana, sentenciaba:

*Y nosotros preocupados, ya no sólo por el socialismo, además de eso establecemos, creo que por primera vez en el mundo, ya lo podemos decir sin que suene petulante, por primera vez en el mundo un sistema marxista, socialista, congruente o aproximadamente congruente, en el cual se pone el hombre en el medio, se habla de individuo, se habla del hombre y de la importancia que tiene como factor esencial de la Revolución.*

Sin tiempo para descanso alguno, el Che parte el 9 de diciembre para Nueva York en representación de Cuba a la XIX Asamblea General de las Naciones Unidas. No regresaría a Cuba hasta el día 15 de marzo de 1965. En su discurso del 11 de diciembre en las Naciones Unidas pondría en alto nuevamente el nombre de Cuba. Después de denunciar las últimas acciones



del imperialismo en distintos lugares del mundo, hizo una detallada explicación de las agresiones llevadas a cabo contra Cuba. Luego daría lectura a las palabras de Fidel en relación con la posición asumida por su país:

“Mientras el concepto de soberanía exista como prerrogativa de las naciones y de los pueblos independientes; como derecho de todos los pueblos, nosotros no aceptamos la exclusión de nuestro pueblo de ese derecho. Mientras el mundo se rija por esos principios, mientras el mundo se rija por esos conceptos que tengan validez universal, porque son universalmente aceptados y consagrados por los pueblos, nosotros no aceptaremos que se nos prive de ninguno de esos derechos, nosotros no renunciaremos a ninguno de esos derechos.”

El Che terminaba su discurso en la Asamblea General de las Naciones Unidas con aquellas hermosas palabras, que aún retumban en los oídos de los cubanos y de todos los ciudadanos del mundo:

*Porque esta gran humanidad ha dicho “basta” y ha echado a andar. Y su marcha de gigante, ya no se detendrá hasta conquistar la verdadera independencia, por la que ya han muerto más de una vez inútilmente. Ahora, en todo caso, los que mueran, morirán como los de Cuba, los de Playa Girón, morirán por su única, verdadera e irrenunciable independencia.*

Después de su discurso, el Che tuvo que hacer uso del derecho de contrarréplica para responder a pronunciamientos anticubanos por parte de los representantes de Costa Rica, Nicaragua, Venezuela, Colombia, Panamá y los Estados Unidos. Al final de la contrarréplica, el Che hizo referencia a lo sucedido con el Presidente de Bolivia, que recién les había comunicado a los delegados de Cuba, con lágrimas en los ojos, que tenía que romper con Cuba, porque los Estados Unidos lo obligaban a ello. Inmediatamente después, el Presidente de Bolivia había sido derrotado por un golpe militar. El Che terminaba, expresando:

*En todo caso, para gente como esta, que no sabe caer con dignidad, vale la pena recordar lo que le dijo, creo que la madre del último califa de Granada a su hijo, que lloraba al perder la ciudad: “Haces bien en llorar como mujer lo que no supiste defender como hombre.”*

El 14 de diciembre, el Che compareció en Nueva York en el programa de televisión “Ante la Nación”. Varios periodistas lo bombardearon a preguntas. Tad Szulc, del *New York Time*, le preguntó en una ocasión: «Usted ha sido en todas ocasiones, según creo, un crítico claro y cándido, usted mismo, de lo que ha ocurrido con la economía cubana... ¿Qué pronóstico haría respecto a la economía para 1965?» Enseguida, el Che le contestó:



*Es muy difícil la pregunta para contestarle en pocos instantes. Se me está bombardeando con preguntas de todas clases. Trataré de ser muy conciso y explicarle al pueblo norteamericano. Hemos cometido un gran número de errores en el campo económico, naturalmente. Yo no soy el crítico. Es Fidel Castro, él es quien ha criticado repetidamente los errores que hemos cometido y no contábamos con experiencia previa. Hemos incurrido en ellos y él ha explicado por qué los hemos cometido. Hemos tenido errores en la agricultura y en la industria. Todas estas equivocaciones se están resolviendo ahora.*

*En la industria estamos concentrando nuestro mejor esfuerzo en tratar que las fábricas trabajen a máxima capacidad, tratando de sustituir el equipo que está en malas condiciones debido a falta de piezas de repuesto de los Estados Unidos, y que no podemos obtener en los Estados Unidos; tratamos de atender nuestra industria sobre la base de nuestros recursos primarios, y disminuir nuestra dependencia de mercados externos, y dedicar nuestros esfuerzos en 1965 al aspecto de la seguridad y la higiene del trabajo para hacer que nuestras fábricas mejoren para el trabajador; que el trabajador se pueda sentir un hombre pleno allí.*

*Hemos tomado fábricas del sistema capitalista donde la cuestión más importante era producir, especialmente en Cuba. No quiero decir que en los Estados Unidos, las fábricas —las industriales— son ahora lugares de explotación donde el hombre está exprimido como una naranja. Sé que hay un gran número de ventajas aquí para el trabajador norteamericano, pero esas ventajas en Cuba no se habían logrado y las condiciones eran muy malas, poco saludables. Hemos dedicado nuestros esfuerzos a mejorar la vida, el tiempo que pasa el trabajador en la planta industrial. Ese será uno de nuestros principales esfuerzos durante el próximo año.*

### **EL DISCURSO DE ARGEL**

El Che partió de Nueva York y después de visitar Ghana y Dar-El-Salam, asistió el día 24 de febrero de 1965 al Segundo Seminario Económico de Solidaridad Afroasiática en Argelia. La participación del Che en este Seminario y el discurso pronunciado en él concitaron no pocos comentarios y especulaciones, no sólo en los países capitalistas sino en algunos del campo socialista; sobre todo, en aquellos que se sintieron aludidos por las palabras del Che.

Aunque el discurso es bien conocido, vale la pena resaltar aquellos aspectos fundamentales que trajeron más comentarios, quejas u opiniones contrarias en distintos países. El Che llevó al Seminario la conocida posición cubana de lucha por la unidad del campo socialista y señaló que, en el ejercicio del internacionalismo proletario, una lógica elemental determinaba la necesidad de la alianza de los pueblos subdesarrollados y de los países socialistas: *si no hubiera ningún otro factor de unión, el enemigo común debiera constituirlo.*



El Che fue categórico: no podría haber socialismo, si en las conciencias no se operaba un cambio que provocara una nueva actitud fraternal frente a la humanidad, tanto de índole individual en las sociedades socialistas, como de índole mundial con relación a todos los pueblos que sufren la opresión imperialista.

Quienes se hayan leído este libro hasta aquí, se darán perfecta cuenta que lo que el Che estaba planteando en Argelia en relación con los países socialistas, no era ni más ni menos que lo que proclamaba internamente en Cuba, en cuanto a las relaciones entre un colectivo de trabajadores y otro, una empresa y otra o una región y otra. O sea, una nueva conciencia donde predominaran los intereses sociales por encima de los particulares.

Al extrapolar estos conceptos a escala del sistema socialista, estaba planteando que no podían predominar los intereses de un país por encima de los intereses del internacionalismo proletario y del sistema socialista en su conjunto. El sistema socialista era, para él, un organismo celular único que no podía actuar con respecto a sus células de una forma desde el punto de vista interno, y de otra en lo externo. Es decir, no podía bipartirse en dos formas de actuar completamente distintas, y de hacerlo, iría contra la naturaleza del mismo sistema.

La capa más profunda del sistema, el estrato germinativo de este, estaba compuesto por elementos en transformación continua que iban ascendiendo a la superficie, conformando su capa de transición. Era importante señalar que esa transición no se debía entender como el resultado de la secreción de las células del sistema, sino como su transformación objetiva.

Era con esa comprensión y ese espíritu que se debía afrontar la responsabilidad de ayuda a los países subdesarrollados, y no se debía hablar de desarrollar un comercio de beneficio mutuo basado en los precios fijados por la ley del valor y el intercambio desigual. Si se establecía ese tipo de relaciones entre los dos grupos de naciones, había que convenir en que los países socialistas eran en cierta manera cómplices de la explotación imperial.

Los países socialistas tenían el deber moral de liquidar cualquier complicidad tácita con los países explotadores de Occidente, aun cuando el comercio con los países dependientes fuera pequeño. Ello no eliminaba el carácter inmoral de ese intercambio. Según el Che, los países socialistas tenían que crear las condiciones para que los pueblos hermanos entraran directa y conscientemente en la ruta de la abolición definitiva de la explotación, pero no se les podría invitar a entrar si los entonces países socialistas eran cómplices de esa explotación.

El Che no se pronunciaba sobre los métodos específicos para fijar precios equitativos entre los países socialistas más desarrollados y los menos desarrollados, pero ponía los ejemplos de la URSS y la República Popular China en sus relaciones con Cuba, donde se había llegado a acuerdos favorables para la compra de hasta cinco millones de toneladas de azúcar



a precios beneficiosos para nuestro país. El orden en las relaciones internacionales debía cambiar: no debía ser el comercio exterior el que fijara la política, sino, por el contrario, aquel debía estar subordinado a una política fraternal hacia los pueblos.

Luego, el Che analizaba el problema de los créditos a largo plazo y el tratamiento que estos debían tener junto al tipo de inversiones que tenían que considerarse dentro de esos créditos. Otro de los difíciles problemas a resolver era el de la conquista de la técnica. Para ello, los países socialistas debían prestar la ayuda necesaria para crear los organismos de educación que garantizaran tal objetivo, suministrando el personal especializado para ello.

No obstante, el conjunto de las medidas propuestas no se podía realizar unilateralmente. El desarrollo de los subdesarrollados debía tener un costo para los países socialistas. Pero también tenían que ponerse en tensión las fuerzas de los subdesarrollados y tomar firmemente la ruta de la construcción de una nueva sociedad, “póngasele el nombre que se le ponga”, donde las máquinas y los instrumentos de trabajo no fueran medios de explotación del hombre por el hombre. Luego insistía el Che:

*Tampoco se puede pretender la confianza de los países socialistas cuando se juega al balance entre capitalismo y socialismo y se trata de utilizar ambas fuerzas como elementos contrapuestos para sacar de esa competencia determinadas ventajas. Una nueva política de absoluta seriedad debe regir las relaciones entre los dos grupos de sociedades. Por otra parte, no se puede abandonar el desarrollo a la improvisación más absoluta. Hay que planificar la construcción de la nueva sociedad.*

Junto a estas recomendaciones, el Che hacía otra advertencia. Había otros peligros como el de la concurrencia entre países hermanos, amigos políticamente y, a veces vecinos que estaban tratando de desarrollar las mismas inversiones en el mismo tiempo y para mercados que muchas veces no lo admitían. Esta concurrencia tenía el defecto de gastar energías que podrían emplearse como complementación económica, además de permitir el juego a los monopolios imperialistas. En resumen, el organismo “celular” del sistema socialista mundial debía actuar como un bloque compacto que a su vez ayudara a nuevos países a liberarse no sólo del poder político, sino también del poder económico del imperialismo. El aspecto de la liberación por las armas de ese poder político opresor, debía tratarse según las reglas del internacionalismo proletario:

*Si constituye un absurdo el pensar que un director de empresa de un país socialista en guerra vaya a dudar en enviar los tanques que produce a un frente donde no haya garantía de pago, no menos absurdo debe parecer el que se averigüe la posibilidad de pago de un pueblo que lucha por la liberación o necesite esas armas para defender su libertad.*





*Las armas no pueden ser mercancías en nuestros mundos, deben entregarse sin costo alguno y en las cantidades necesarias y posible a los pueblos que las demanden para disparar contra el enemigo común. Ese es el espíritu con que la URSS y la República Popular China nos han brindado su ayuda militar. Somos socialistas, constituimos una garantía de utilización de esas armas, pero no somos los únicos y todos debemos tener el mismo tratamiento.*

*Al ominoso ataque del imperialismo norteamericano contra Vietnam o el Congo debe responderse suministrando a esos países hermanos todos los instrumentos de defensa que necesiten y dándoles toda nuestra solidaridad sin condición alguna.*

Todavía hoy, el discurso de Argel se trata de vincular muy directamente por algunos con la trayectoria seguida por el Che a partir de aquel, y, sobre todo, si por el gran “revuelo” que causó en algunos países tuvo que ver en algo con la partida del Che de Cuba. Quienes así piensan no conocieron ni remotamente al Che, como para comprender que la trayectoria seguida por él siempre fue la misma, y que su partida de Cuba estaba anunciada desde su incorporación al grupo revolucionario cubano en México. Todos los que estuvimos vinculados al Che después, conocíamos de esa decisión. El mismo Fidel ha hecho referencia en varias ocasiones a la solicitud hecha por el Che antes de embarcarse en el yate *Granma*, en el sentido de que una vez alcanzado el triunfo de la Revolución en Cuba pudiera tener la posibilidad de irse a luchar, cuando lo considerara necesario, en Argentina o en cualquier otro lugar.

Pero es el caso que, después de la muerte del Che, muchos de nosotros hemos estado sometidos a frecuentes preguntas por parte de periodistas, escritores y otro tipo de personas, sobre el tema del discurso de Argelia y su relación con la salida del Che de Cuba. Ese tipo de pregunta se me ha hecho personalmente a mí por distintas personas, tanto durante entrevistas en Cuba como en el exterior. También ha surgido el cuestionamiento sobre ese tema en conferencias internacionales, a las que he asistido con motivo de homenajes al Che o seminarios donde se ha discutido sobre su pensamiento económico o político.

A esas preguntas he contestado siempre como lo pudieran hacer miles de compañeros que conocieron bien al Che y que saben de su verdadera trayectoria dentro de la Revolución Cubana. Es más, hoy estimo que esa pregunta la pueden responder miles de cubanos que no conocieron al Che: jóvenes estudiantes, hombres y mujeres trabajadores, que sí conocen la historia de la Revolución Cubana, las características de Fidel y sus vínculos entrañables con el Che. O sea, que no hay que ser un “politólogo” de la Revolución Socialista Cubana para saber que en la carta de despedida del Che está dicha, con la más depurada honestidad, la identificación total del Comandante Guevara con la política internacional de la Revolución Cubana y con su



jefe: *Que si me llega la hora definitiva bajo otros cielos, mi último pensamiento será para este pueblo y especialmente para ti.* También cualquiera de los cubanos mencionados pudiera decir que después de partir el Che de su querida Cuba volvió a ella, cuando su jefe logró convencerlo de que era lo más conveniente para su seguridad y para garantizar con éxito los preparativos que debía llevar a cabo para la organización de la guerrilla boliviana.

Personalmente guardo el precioso recuerdo de haber compartido con el Che su segunda estancia en Cuba, y además haber tenido la inolvidable oportunidad de estar junto a él y a Fidel en los últimos momentos de su partida, cuando salía a tomar el avión para dirigirse a Bolivia. Como no me siento con atributos de buen escritor, no me es posible expresar en estas páginas todas las vivencias de aquellos últimos momentos del Che en Cuba, ni las extraordinarias muestras de afecto mutuo que pudimos observar entre aquellos dos grandes hombres de nuestra historia, de la de América Latina y del mundo.

Tampoco es necesario ser un “politólogo” para entender que entre los revolucionarios cubanos, comenzando por sus dirigentes, se ha practicado siempre la discusión más amplia sobre los más controvertidos asuntos del quehacer revolucionario, y que el tema del discurso de Argelia pudo o no discutirse en aquella época como cualquier otro asunto. Pudiera agregar, con la mayor sinceridad, algo más que siempre he pensado, y es, precisamente, que por esa característica de los revolucionarios cubanos, de discutirlo todo, es por lo que la Revolución cuenta con una de sus más grandes fortalezas. Porque como decía el Che si no se pudiera discutir de esa manera, incluso de disentir entre los revolucionarios, se daría cabida al dogmatismo más cerril.

Desde Argelia, el Che se trasladó a Egipto. Como acercándose mentalmente al próximo objetivo que tenía proyectado en el programa de su lucha por la liberación de los pueblos, pronunció un breve discurso el día 10 de marzo de 1965 en un acto al que asistió invitado por el presidente Nasser. Parte de sus palabras estaban referidas al mencionado objetivo:

*Hoy la línea de fuego pasa por otros lugares. El pueblo herido del Congo está recibiendo en su cuerpo las dentelladas del imperialismo, y el pueblo heroico de Vietnam llevó una lucha de muchos años para obtener la libertad, y se ve amenazado por toda clase de riesgos, solamente por el delito de luchar por conseguir lo que nosotros y ustedes, nuestros pueblos hemos conseguido ya: el derecho a tener nuestro propio camino a seguir, nuestra propia vía.*

El Che continuó su recorrido, y a su paso por Roma me envió una tarjeta de *souvenir* que reproducía en forma manuscrita su cariñoso sentido irónico de la vida: *Mis respetos señor ministro, desde la Ciudad Eterna le deseo, feliz zafra y prósperas reparaciones. Un abrazo, Che.*



El 12 de marzo, el Che llegó a Praga. En el semanario uruguayo *Marcha* se publicó su trabajo titulado “El Socialismo y el hombre en Cuba”, artículo en forma de carta al periodista uruguayo Carlos Quijano, donde, entre otros temas, como es conocido, hace un brillante análisis del surgimiento y desarrollo de la Revolución Cubana y el papel de Fidel en su relación con las masas en el proceso revolucionario asociado al desarrollo de la conciencia del pueblo, los problemas de la cultura y la trascendencia del internacionalismo proletario.

Después de su larga gira, el Che regresa a Cuba, y pocos días después ofrece una conferencia en el salón de actos del Ministerio de Industrias. Fui invitado por los compañeros del Ministerio a aquel encuentro, donde el Che hizo un detallado recuento de las experiencias vividas en su periplo africano. Para su explicación utilizó un mapa donde fue explicando la situación en cada uno de los países visitados. Al referirse al África en general y al Congo en particular, expresó:

*...Entonces no hay realmente una capacidad de frente único, y es responsabilidad de todos los pueblos del mundo unirse y prevenir que en el Congo no pase lo que hoy ya pasa en Vietnam.*

Fue tal la pasión con que el Che hizo aquella exposición, que cualquier persona con sensibilidad revolucionaria podía percibir la identificación y el compromiso del Che con la causa de los pueblos africanos. Lo que no percibimos los allí presentes era que el Che ya había sellado ese compromiso y que su regreso a Cuba era totalmente transitorio para ir a combatir al imperialismo en África en los próximos meses. Esta fue la última presentación pública del Che en Cuba. Se despidió de todos los compañeros asistentes a la conferencia con la frase: *Nos vemos en el corte de caña.*

Aproximadamente una semana después de esta conferencia, el Che me llamó a su oficina, sin previo aviso del tema a tratar. Recuerdo que hablamos de variados asuntos en el contexto de las abrumadoras tareas que nos embargaban a todos al comienzo de aquel año. En mi caso le relaté una buena parte de todo el trabajo organizativo que estábamos llevando a cabo en el Ministerio del Azúcar en medio de la zafra que se estaba desarrollando en aquellos momentos.

Llegado a un punto de la conversación, me dijo algo que luego mantendría fijo en mi memoria todo el tiempo. Haciendo un gesto como de velada advertencia, me insistió que en el futuro tuviera muy en cuenta el tener siempre informado a Fidel sobre cualquier asunto de importancia significativa en mi trabajo. De forma más precisa me hizo una segunda advertencia, que aprecié en aquella ocasión como innecesaria: *Dile siempre la verdad, no vaya a ser que te conviertas en un autosuficiente.* Luego divagamos sobre otros temas y finalmente me informó, como de pasada, que iría a cortar caña durante un mes a la provincia de Camagüey para



recuperar horas de trabajo voluntario, que no le había sido posible realizar en los últimos meses por sus viajes al exterior.

No me dijo absolutamente nada en relación con su partida definitiva de Cuba. Se me ocurrió preguntarle a qué lugar de Camagüey iría a cortar caña para ocuparme de hacer los preparativos correspondientes, pero me dijo que todavía no lo tenía decidido y que en tal caso me lo informaría más adelante. Nos despedimos con la aparente naturalidad de siempre, pero yo me marché sintiendo un raro sentimiento de ausencia en sus palabras.

Pasaron los días hasta que todos percibimos con cierta preocupación la ausencia del Che. Entre los más allegados se empezaba a crear una situación de discreta “complicidad”, en la cual ninguno de nosotros le preguntaba nada al otro sobre el paradero de nuestro Jefe. Durante todos esos días, yo visitaba con frecuencia el Ministerio de Industrias y también a la familia del Che, pero entre todos manteníamos el más absoluto mutismo. Sorpresivamente, en una de esas visitas al Ministerio de Industrias, el secretario del Che, José Manuel Manresa, se me acercó entre sigiloso y emocionado, haciéndome entrega de los tres tomos de *El capital*, de Carlos Marx, por los que el Che estudiaba en nuestro seminario de economía política con el profesor Mansilla.

Los tres libros estaban subrayados en varias de sus páginas y con diversas notas manuscritas por el Che. Me los había dejado de recuerdo en uno de los estantes de su oficina. En la primera página de la monumental obra aparecía la siguiente dedicatoria:

*Borrego:*

*Esta es la fuente, aquí aprendimos todos juntos, a tropezones, buscando lo que todavía es una intuición a penas. Hoy que marchó a cumplir mi deber y mi anhelo y quedas cumpliendo tu deber, contra tu anhelo, te dejo constancia de mi amistad que pocas veces se expresó en palabras.*

*Gracias por tu firmeza y tu lealtad. Que nada te separe de la ruta.*

*Un abrazo,*

*Che*

*Habana/1965.*

Apreté aquellos libros entre mis manos como el más preciado tesoro y me retiré a mi oficina, donde empecé a hojearlos detenidamente. Me vinieron a la mente las proverbiales discusiones del Che con Mansilla y sus profundos análisis sobre cada capítulo de *El capital*. Me parecía verlo en el fragor de aquellas madrugadas de estudio, sentado al lado de la mesa de su comedor en el Ministerio, rodeado de todos los que participábamos en el seminario, o despidiéndose de nosotros casi al amanecer, para descansar unas pocas horas después de aquellas interminables discusiones. O una ocasión en que pasada la medianoche había hecho su entrada Fidel y todos



nos quedamos casi mudos, cuando nos preguntó sobre cuál capítulo estábamos discutiendo, para luego participar con nosotros en la discusión y más tarde explicarnos con todo el entusiasmo que lo caracteriza, los últimos planes que estaba desarrollando en la agricultura. El Che se había virado hacia mí, mientras Fidel hablaba, y me había dicho muy bajito: *Hace días que quiero hablar con Fidel, al final quédense en el seminario para reunirme con él.* Recordaba cómo todos estábamos absortos escuchando aquellos proyectos y cómo después de varias horas, Fidel se había puesto de pie para retirarse, despidiéndose de nosotros. Al marcharse, el Che se lamentaba de que había sido tal la forma en que Fidel lo había entusiasmado con sus planes que se le había olvidado que tenía que hablar con él otras cosas.

Ahora yo volvía a la realidad y los libros que me había dejado eran la confirmación definitiva de su salida de Cuba. ¿Pero dónde estaba el Che? Guardé celosamente los libros y pasé de inmediato a leer los cables internacionales que estaban sobre mi buró.

Desde varios rincones del mundo se volvían a publicar las más disparatadas noticias sobre el Che. Algunos lo situaban en la República Dominicana, otros lo daban por muerto en Cuba o en uno que otro país. La sarta de mentiras e infamias es bien conocida. Poco después, algunos de sus allegados supimos que estaba combatiendo en el Congo y comenzó otra etapa en la que mantuvimos la más absoluta discreción; sobre todo, porque todas las noticias procedentes de los voceros del imperialismo indicaban su ignorancia acerca de la ubicación precisa del Che. Luego, las informaciones abundaron confirmando la estancia del Comandante Guevara al frente de la guerrilla congoleña.

Comenzó entonces para todos sus allegados y para todo el pueblo de Cuba una constante avidez por mantenerse informado sobre el curso de los acontecimientos en el Congo. Junto a la lógica preocupación por la vida del Che y otros combatientes prevalecía una inconmensurable confianza en el éxito final de su campaña en el Congo. Y llegó la fecha de constitución del Partido Comunista de Cuba en que Fidel dio lectura a la conmovedora Carta de Despedida del Che. Para cualquier persona honesta en el mundo se despejaban las dudas sobre aquel histórico acontecimiento en la vida del Comandante Guevara y de la Revolución Cubana.



## XII. El retorno

Corrían los meses de aquel inolvidable año 1965, y junto a las lucubraciones del imperialismo y sus lacayos seguían proliferando en la prensa internacional reportajes, artículos y escritos de todo tipo sobre el Che. También en diversos países surgían las más controvertidas informaciones en la radio y la televisión acerca de la vida y obra del Che. No faltaron escritores y periodistas de las más diversas tendencias e intereses que se dedicaron a nadar en los mares de la especulación sobre los motivos de la partida del Che.

Algunos, francamente mal intencionados, y otros —bien intencionados, pero muy mal informados— optaron por buscar la justificación de su partida de Cuba en supuestas discrepancias con la dirección de la Revolución Cubana y más específicamente con Fidel, debido a las posiciones teóricas del Che referidas al Sistema de Dirección que estaba aplicando en el Ministerio de Industrias y que defendía como alternativa viable para el tránsito al socialismo en Cuba. Las tergiversaciones eran inauditas, y fue necesario hacer un buen acopio de serenidad para no salir a responder tales infundios.

Fue así que, en octubre de 1965, precisamente cuando las noticias sobre la guerrilla del Che en el Congo comenzaban a ser preocupantes y las informaciones falsas resultaban más molestas, llegó a mis manos uno de los tantos artículos plagados de inexactitudes acerca de la actitud asumida por el Che, y con no pocas malas interpretaciones sobre su pensamiento teórico y sobre la experiencia práctica llevada a cabo por él durante la tesonera labor que desarrollara en Cuba en su fecunda labor de dirección.



El referido artículo podía encasillarse entre los que procedían de personas bien intencionadas, pero mal informadas. El trabajo había sido publicado en la revista mexicana *Siempre*, y su autora era la escritora Sol Arguedas, quien a título de amiga de la Revolución Cubana interpretaba a su manera los motivos por los cuales el Che se había marchado a combatir a otras tierras del mundo, para luego incursionar en distintas facetas de su pensamiento y de su quehacer en Cuba.

Leí y releí el artículo varias veces durante el transcurso de casi un mes, y finalmente me decidí a contestarlo mediante carta dirigida a su autora. La respuesta era dura y poco diplomática, quizás muy influida por los ánimos del momento en que fue escrita.

Terminado el manuscrito de la carta y por motivos de trabajo demoré un tiempo más para elaborar lo que consideraba la versión definitiva en aquellos momentos. Y entonces ocurrió un hecho insólito y totalmente inesperado para mí en relación con el Che: había terminado la campaña del Congo y yo conocía de su permanencia en Checoslovaquia en espera de sus nuevos proyectos revolucionarios; incluso habíamos intercambiado correspondencia, pero ni por asomo me imaginaba que lo volvería a ver próximamente. Pero sucedió que uno de aquellos días fui informado de que el Che se encontraba en Cuba y que solicitaba mi presencia en el lugar donde estaba.

El encargado de informármelo fue Juan Carretero (*Ariel*), quien se personó en el Ministerio de la Industria Azucarera para darme la sensacional noticia. Ni que decir de la sorpresa y de la impresión que recibí en aquel momento, pero parte de ello será explicado más adelante. Lo cierto fue que una de las primeras cosas que se me ocurrió fue presentarle al Che la carta que tenía lista para ser enviada a Sol Arguedas, con la intención de aprovechar aquella excepcional oportunidad para que la revisara y me diera su aprobación para enviarla. Le presenté el borrador que había preparado, el cual leyó pacientemente y luego se dedicó, durante varias horas, a hacerle las correcciones que estimó pertinentes. Por razones obvias, la carta fue finalmente firmada por mí y enviada a la escritora mexicana. El texto rectificado por el Che quedó como sigue:

*Sra. Sol Arguedas  
Editorial Historia y Sociedad  
Nicolás, San Juan 846-3  
México 12. D.F.*

*Estimada Señora:*

*En distintas revistas mejicanas ha sido publicado un artículo suyo. El título, a no dudar, es periodístico en estos momentos: ¿Dónde está el Che Guevara?*





*A mis manos llegó un ejemplar de esa editorial, y al leer dicho artículo me dije: Esto requiere una respuesta amplia, además invita a polemizar, pero al mismo tiempo pensé que este no era el medio ni el momento para hacerlo. Quizás sería mejor en una próxima visita suya a Cuba.*

*Hoy solamente me interesa aclarar algunos puntos para su ilustración personal, rogándole que no los haga publicar y sólo los utilice como datos a considerar en sus investigaciones. Creo que existen errores por parte de usted. Asumo que son producto de la falta de información, y por tanto, los criterios que se expresan carecen de un análisis profundo y a la vez objetivo. Hasta donde estoy autorizado, trataré de explicarle en qué consisten mis discrepancias. Vayamos, pues, en el mismo orden que su artículo.*

*Se pregunta usted dónde está el Che ideológicamente, y para responderse plantea que la lucha de clases se convierte en el socialismo, en lucha ideológica.*

*Claro que esto sucede, hasta cierto punto, pero si se negara el derecho a disentir en los métodos de construcción (lucha ideológica) a los propios revolucionarios, se crearían las condiciones para el dogmatismo más cerril. Debemos convenir en que los criterios opuestos sobre métodos de construcción son el reflejo de actividades mentales que pueden ser muy divergentes en ese punto, pero planteándose honestamente el mismo fin. Que aquí pueden colarse de contrabando tesis de otras clases sociales teñidas o no de sarampión revolucionario, nadie lo duda; debemos considerar siempre esta posibilidad, pero no hacerlo una norma para calificar toda divergencia.*

*A continuación da a entender que Fidel y el Che tienen una concepción distinta sobre como construir la nueva sociedad: El Che habla de utilizar un instrumento de índole moral, fundamentalmente. Fidel habla de la transformación constante de las condiciones materiales como medio para transformar el espíritu y crear el hombre nuevo.*

*La realidad es mucho más compleja, más dinámica, más dialéctica. En los pocos años que lleva la Revolución en Cuba construyendo el socialismo, podemos imaginarnos su trayectoria como una línea recta en cuanto a sus posiciones internas y externas. Pero esa línea recta es la resultante de un proceso dialéctico, en el cual las posiciones de la dirigencia revolucionaria —y dentro de ella la de sus hombres individualmente— han variado, se han superado.*

*Es lógico pensar que a través de las ya infinitas experiencias de nuestra Revolución, sus dirigentes hayan tenido distintos puntos de vista sobre diversos problemas. La cuestión está en si esos puntos de vista diferentes han sido sobre cuestiones fundamentales o no; e, inclusive, si es saludable o no que estos casos sucedan. Y digámoslo de una vez: si esto ha tenido que ver en algo con la partida del Che.*

*De que no ha habido problemas ideológicos entre Fidel y el Che, lo aclara este último en su carta de despedida, y reiteradas veces, precisamente para que el enemigo no use su partida como arma contra la Revolución; y*



*también para que algunas personas, como le ha sucedido a usted, no se confundan. La sinceridad de esta carta no se discute en Cuba y menos lo harán los que lo trataron personalmente. Nuestro pueblo conoce bien al Che Guevara, y su honestidad.*

*Pero antes de seguir. Afirmaba usted que Fidel no se había pronunciado expresamente sobre cómo construir el hombre nuevo. Le recomiendo leer cuidadosamente su discurso del 1ro. de mayo.*

*Después he tratado de seguirla en su artículo a través de insinuaciones y una que otra contradicción. Por un lado dice que Fidel ataca el espíritu pequeño burgués, pero por otro lado insinúa que los dirigentes cubanos tienen actitudes pequeño burguesas. Al hablar de la discusión ideológica, dice reconocer el objetivo de tal actitud, para luego dar a entender que es una actitud pequeño burguesa. A continuación dice que no quiere hacer un panegírico de la pequeña burguesía, “le echa”, como decimos aquí, pero, en definitiva, sí hace el panegírico.*

*Ah... pero a mediados de su artículo se empiezan a aclarar las medias tintas y presenta al Che como un pequeño burgués, o por lo menos con conceptos pequeño burgueses. Y eso que decía al principio que como latinoamericana se sentía representada por el Che Guerrillero, el Che ideológico, el Che funcionario, etcétera.*

*Dice que fue Pablo Neruda quien le enseñó a comprender estas cosas. ¿Por qué han de ser los conceptos de Neruda los correctos? No están de acuerdo con Neruda, por ejemplo, los intelectuales cubanos, cuando este da armas al enemigo con su actitud en los Estados Unidos, y después almuerza con Belaúnde. Tal vez pueda meditar unos minutos sobre algunas actitudes del poeta y llegue a la conclusión de que sus amigos intelectuales tenían razón cuando se sentían insatisfechos con algunos aspectos de la vida en los países socialistas. Y una pregunta personal: ¿Cree usted en lo hondo de sí misma que es suficiente dar zapatos al que no tiene? ¿No nota usted algo mecánico y, quizás, despreciativo, en esa frase? Marx analizó profundamente el mecanismo de la sociedad pero insistió siempre en que uno de los resultados del socialismo sería la rehumanización del hombre.*

*Y llegamos, por supuesto, al asunto del Sistema Presupuestario, y el Cálculo Económico. Dice que las polémicas se ventilan en las revistas teóricas. Pero ¿en qué quedamos? ¿No decía hace un rato que aquí se rehuía la discusión ideológica? Pero, bueno, dejemos a un lado ese fallito, y continuemos.*

*Dice usted: resulta ocioso, por sabido, señalar cuál es la tarea cardinal del proceso de la transformación socialista: elevar la productividad del trabajo, aumentar la producción. Y después agrega: casi nada. Y más adelante: Fidel entregó motocicletas, vacaciones, mientras el Che insistía en el estímulo moral. Fidel Castro ve al hombre tal como es. Y el Che lo ve como él cree que debía ser. El estímulo moral no prendió satisfactoriamente, y por eso la gente se “camariocaba”.*



Podría esto imputarse como un fracaso del socialismo? Que va. La explicación es otra.

“La explicación es otra”, dijo usted, y yo pensé que al fin conocería la razón de todos los problemas ¿Y qué explicación nos da usted? Pues una terriblemente sencilla: para todas las nuevas actividades económicas de la Revolución no alcanza la mano de obra, y ha habido que apelar al campesinado, que es una capa ideológicamente atrasada, con la que no valen los estímulos morales.

*Nuevamente asumo que es la falta de información de nuestro proceso, la que la hace arribar a esta explicación. Inclusive limita el problema de la productividad al caso cubano, y lo da por superado en los demás países socialistas. Le recomiendo que revise sus fuentes de información.*

*Pero sigamos el orden del artículo. Agrega usted que no es marxista el plantear que los estímulos morales y materiales son excluyentes, porque el marxismo es una concepción global en que no se pueden separar las actividades prácticas de los hombres de su vida espiritual. Pero, a continuación dice usted que todos los marxistas están de acuerdo con el Che Guevara en la necesidad de elevar la conciencia revolucionaria de los trabajadores, etc., pero que a la larga, los factores materiales son los determinantes.*

*Si la conciencia es, pudiéramos decir, un salto de calidad en la evolución de la sociedad, ¿por qué no suponer que aquella, en condiciones aún más favorables, pueda continuar su tendencia histórica de jugar un papel cada vez más determinante en el desarrollo del hombre, adelantándose incluso a las condiciones materiales que la determinan? ¿No existen en un estado socialista condiciones especiales para acelerar el desarrollo de la conciencia? ¿Y mientras se es más consciente no valen más en uno las razones morales que las materiales? ¿Y no entran en pugna constantemente las razones morales y las materiales, o los estímulos más bien? Y cuando más fuerte son en uno los estímulos morales, ¿no son menos importantes en nuestras motivaciones los estímulos materiales? Y viceversa. ¿Y no conviven juntos, pero uno va excluyendo al otro?*

*Y acaso la simple solución de la base material nos dará el hombre nuevo? No. Porque incluso hay países socialistas que han resuelto parcialmente los problemas materiales, pero no han avanzado en la misma medida en la creación del hombre nuevo. ¿Por qué? Pues, porque han enfatizado el estímulo material en detrimento del estímulo moral, y al final, se obtiene un hombre que viste mejor, come mejor, pero no está dispuesto a sacrificar un ápice de su bienestar por sus semejantes. ¿Ese es el hombre nuevo que queremos? Usted decía al principio que coincidía con el Che en la concepción del nuevo tipo de hombre. Entonces, el hombre que produce el estímulo material fundamentalmente no es el hombre que usted misma quiere. ¿O sí?*

*Pero, ¿ha negado el Che alguna vez que es necesario utilizar también los estímulos materiales? Nunca. Usted misma lo cita. Lo que dice el Che es que aun cuando hay que usar los estímulos materiales, hay que usarlos*



*cada vez menos, y siempre planteando que son un mal necesario, que se usan porque los hombres que construyen el socialismo son hombres que provienen del capitalismo, y por lo tanto, tienen reflejos condicionados a los estímulos materiales, y que no queda más remedio que utilizar a favor de la construcción de la nueva sociedad, esa realidad. Pero resaltar como categoría consustancial al socialismo, y aun al comunismo, el estímulo material es crimen imperdonable. Y aún más, demuestra que no se es capaz de movilizar a las masas si no es con las mismas herramientas que utiliza el capitalismo; que se está desvinculado de las masas; que se ha tomado la línea del menor esfuerzo, porque lo fácil es descansar exclusivamente en la acción de las llamadas armas invisibles de la economía.*

*El porqué se va la gente por Camarioca, tiene razones mucho más complejas que las que usted da. De eso hablaremos cuando usted quiera. Límite mi exposición a la persona del Che, que no está aquí para responderle.*

*Volviendo al asunto del Sistema Presupuestario y el Cálculo Económico, usted llega a la conclusión de que para seguir tratando sobre el tema, hay que estudiar bastante. Pues bien, esperaremos a que eso ocurra, pues es apasionante, y si quiere saber la opinión de Fidel, la remito a sus palabras del 26 de julio y en la CTC.*

*Sobre la referencia que después hace a la posición internacional del Che, ya hemos visto, como él dice, que no tiene otra que la de la Revolución Cubana, y la Tricontinental que es un buen ejemplo de ello.*

*La verdad más grande de su artículo, es esta: Para ellos la construcción del socialismo y la lucha contra el imperialismo, junto con la solidaridad hacia otros pueblos, constituyen un todo inseparable. Analice a la luz de su propia frase la partida del Che, y comprenderá mejor las razones de la misma.*

*Quizás algún día el Che muera en un campo de batalla o emerja en una Revolución triunfante; se percatará entonces de la autenticidad de su carta de despedida y de su identificación total con la Revolución Cubana y su Jefe. Pero estos dos acontecimientos contrapuestos de la disyuntiva por él planteada pueden tardar mucho (esperemos que no ocurra el primero) y en atención a ello me permito hacerle llegar estas líneas.*

**PATRIA O MUERTE  
VENCEREMOS**

*Tte. Orlando Borrego Díaz*

Pasaron cerca de veinte años, y un buen día tuve un encuentro casual y fraternal con un joven familiar de Sol Arguedas, que se encontraba en Cuba, quien me informó que la escritora seguía interesada en conocer si se había logrado algo en nuestro país sobre el hombre nuevo que soñaba el Che, y que él quería hacérselo saber a la escritora. Me extendí en la respuesta



sobre tema tan interesante, y creo haber convencido a nuestro afable “intermediario” de que sí, que efectivamente se había avanzado mucho en los sueños del Che acerca del hombre nuevo.

La mejor demostración de esa realidad era que la Revolución Cubana estaba en pie y más firme que nunca, decidida a continuar su obra de transformación de la sociedad y del hombre como centro de todas sus proyecciones. Pero, como habían explicado reiteradamente Fidel y el Che, esa obra de transformación no era un problema a resolver en unos pocos años. Que si después de haber pasado Playa Girón y la Crisis de Octubre y continuar sometido nuestro pueblo al criminal bloqueo imperialista y a todo tipo de ataques por parte de nuestros enemigos, y la obra continuaba, con tropiezos pero con éxito, eso quería decir que el hombre nuevo, artífice indiscutible de esa obra, estaba presente en el pueblo de Cuba, aunque todavía no podía afirmarse que fuera un producto terminado.

Pasaron casi otros quince años y con motivo del treinta aniversario del asesinato del Che en Bolivia se escribieron varias biografías sobre su vida en distintos lugares del mundo. Procedente de México nos llegaba una que retomaba, en “atequilada” compilación, todas las infamias pasadas, agregando otras nuevas sobre el pensamiento del Che y sobre sus relaciones con Fidel. El título de la biografía: *La Vida en Rojo*. Su autor: Jorge G. Castañeda.

Esta fue la primera ocasión en que me vi precisado a romper el silencio convenido con Sol Arguedas en 1965, y decidí publicar un artículo en el número 208 de la revista *Casa de las Américas* con el título “El Che del siglo XXI”, donde reproduce la última parte de aquella carta a la escritora, con el facsímil de lo escrito por el Che y que hacía trizas las infamias escritas por Castañeda sobre las relaciones del Guerrillero Heroico con el Jefe de la Revolución Cubana.

Como todavía hoy tenemos que lamentar la existencia de no pocos autores que se prestan a continuar viviendo de la mentira a costa de la Revolución Cubana y de la inmaculada vida del Che, pido excusas nuevamente a Sol Arguedas al publicar en estas páginas la carta completa dirigida a ella hace más de tres décadas.

Pero volvamos al momento en que recibí la noticia sobre la estancia del Che en Cuba. Durante todo el tiempo que permaneció en Checoslovaquia me había roto la cabeza pensando acerca de cuál sería su próximo destino, seguro de que continuaría la lucha en cualquier otro país. Ya dudaba sobre la posibilidad anterior de que el Che fuera a organizar una guerrilla en Argentina en aquellos momentos. Pero ahora estaba en Cuba, alternativa que ni siquiera yo me había imaginado. ¿Sería Perú? ¿Cuándo? Pero en fin de cuentas, lo más importante en aquel momento era mi encuentro con el Che. Deseaba hacerlo de inmediato, pero había que guardar el más absoluto secreto como se me había orientado y era lógico suponer. Decidí hacerlo al día siguiente, partiendo de La Habana en horas de la madrugada. Informé a Celia Sánchez del



asunto, la que me informó que además de Ariel me acompañaría otra persona en ese primer viaje. Los dos conocían el lugar exacto donde se encontraba el Che, en una finca en San Andrés, provincia de Pinar del Río. Informé a los compañeros que debían saber de mi ausencia en el Ministerio, diciéndoles que estaría en el interior del país por razones de trabajo y que no debían tratar de localizarme, por lo que tenían que despachar todos los asuntos con mi sustituto. El otro compañero que viajó conmigo a San Andrés resultó ser José María Martínez Tamayo que había combatido con el Che en el Congo con el seudónimo de Mbili, luego adoptaría el de Ricardo en Bolivia y entre sus compañeros en Cuba era conocido por Papi.

### **EL REENCUENTRO CON EL CHE**

El viaje a San Andrés lo pasamos bien entretenido, debido a las dotes de buen conversador y el amplio repertorio imaginativo de Papi. Al amanecer estábamos entrando a la finca donde se encontraba el Comandante Guevara. Cuando nos acercábamos a la casa de la finca, observé a mi izquierda un espectáculo “taurino” nada común en Cuba: un hombre vestido de pantalón verde olivo, camisa blanca y toalla roja en sus manos, toreaba a un pequeño becerro con tal concentración, que apenas se percató de nuestra llegada. Nos bajamos del vehículo, nos acercamos más y entonces el improvisado “torero”, que además lucía espejuelos oscuros, abandonó su faena y vino hacia nosotros: era el Che.

Después del fraterno y afectuoso saludo, entramos en la casa y comenzamos una prolongada conversación donde el Che me actualizó a su manera sobre algunos pasajes de la campaña en el Congo y de su tránsito por Praga; yo le expuse lo que consideré que podía interesarle sobre Cuba desde su partida hasta nuestro encuentro. Durante esa primera conversación y en las demás que sostuvimos posteriormente hasta su salida para Bolivia, retomamos en más de una ocasión el ineludible tema de la construcción del socialismo y su sistema de dirección en los distintos países socialistas, pero sobre esto volveré más adelante.

Pocos días después de yo conocer la partida del Che de nuestro país, había tomado una decisión un tanto atrevida dado el cúmulo de trabajo a que estaba sometido. Pero hay momentos en que un fuerte impacto emocional lo hace a uno emprender acciones que en momentos normales a lo mejor no se le ocurren. La idea era hacer una recopilación de toda la obra del Che durante los años en que había ocupado sus responsabilidades en el Departamento de Industrialización y luego en el Ministerio de Industrias. Sabía que la tarea iba a ser compleja, y que necesitaba el apoyo de otros colaboradores. Mi selección recayó en Enrique Oltuski, que en ese entonces trabajaba conmigo en labores de asesoría, y Juan José Pérez Clavelo, quien había trabajado con el Che en el grupo de matemáticas que este había creado en el Ministerio de Industrias el último año. Ambos me





brindaron su colaboración con el mayor entusiasmo, y de inmediato nos dimos a la tarea.

Después de recopilar todos los materiales que consideramos importantes, vino una labor cuidadosa de ordenamiento y clasificación de toda la información, que se llevó a cabo en la casa de Enrique Oltuski, hacia donde fueron trasladados todos los documentos recopilados, tanto del Ministerio de Industrias como de distintos órganos de divulgación del país. Para la información publicada en el exterior y no disponible en Cuba, pedí la colaboración de nuestras embajadas. Oltuski y Pérez Clavelo llevaron a cabo todo el difícil trabajo de preparación de los materiales, según el plan previamente acordado entre los tres. Yo hacía las coordinaciones para apoyarlos en su labor y luego revisaba por las noches el avance de los trabajos y, especialmente, aprobaba todo lo que se iba a incorporar a la recopilación, ya que existían miles de documentos que correspondían al trabajo corriente del Ministerio y no tenía sentido incorporarlos.

Pasado más de un año de intensa labor quedaron terminados en una impresión interna y limitada los siete tomos de la obra del Comandante Guevara en el Gobierno Revolucionario, con el título de *El Che en la Revolución Cubana*. El primer juego de libros se lo entregué a Fidel. Los demás fueron conservados en espera de una posible consulta al Che, para que decidiera su destino. Pero pasaron tan sólo unos días y se produjo el arribo del Che a Cuba. Fue entonces que decidí hacerle entrega personal de la obra a su autor y consultarle qué hacer con los libros restantes.

El primer día del reencuentro con el Che estuvo lleno de varios hechos inesperados. En un momento en que yo lo hacía descansando en su habitación, me llamó y al entrar me encontré con un personaje “desconocido”. El Che se había puesto el disfraz con que había viajado desde Praga, para que yo lo viera con aquella extravagante vestimenta. El conjunto estaba compuesto por: traje marrón, sombrero de paño, camisa blanca con corbata, prótesis superpuesta en la dentadura, espejuelos de gruesa armadura y, para colmo, un adminículo de abultada protuberancia en la espalda encorbada. Me dio la impresión de un viejo profesor universitario atacado por la artritis. Comenzó a dar saltos frente a un gran espejo que tenía delante, imitando a un simio en momentos de alegría. Nos reímos como unos tontos, y mientras se quitaba su indumentaria le anuncié que yo también tenía una sorpresa para él. Salí de la habitación y me aparecí con los siete tomos de *El Che en la Revolución Cubana* y se los desplegué sobre una cama. Pareció no entender bien de qué se trataba, pero tan pronto leyó el título y el prólogo, se dio cuenta del asunto. Estuvo algunos momentos haciendo una revisión más detenida y luego dirigiéndose a mí, que lo observaba en el más absoluto silencio, me dijo: «Parece que has hecho un buen popurrí, pero déjamelos aquí para verlos con más calma.»

Llegaba el final del primer día en San Andrés y tenía que regresar a La Habana, después de aquel primer reencuentro con el Che. Pareció notar que





yo partía cuando menos lo deseaba y me dijo: «Acaba de irte, que tienes que ganarte el salario.» Nos despedimos, no sin antes anunciarle que regresaría en los próximos días. En el trayecto hasta La Habana repasaba todo lo conversado con el Che aquel día. Cuando llegué a la oficina escribí unas notas “telegráficas” sobre aquellos temas, sin hacer referencia a personaje alguno. Luego continué haciendo lo mismo en los próximos encuentros con el Che.

Pocos días después organicé otra salida furtiva del Ministerio y me fui para San Andrés. Ya en esta ocasión viajé solo y preservando las mismas medidas de seguridad que la vez anterior, con salida de madrugada y llegada al amanecer. Cuando arribé a la finca me enteré que ya habían llegado otros que se incorporaban al entrenamiento para la guerrilla boliviana. También me informaron que allí se encontraba Jesús Suárez Gayol, mi querido compañero y amigo, a quien yo mismo le había informado días antes de la nueva misión que cumpliría con el Che, aunque él desconocía que su jefe se encontraba en Cuba.

El Che me informó que esa noche se encontraría con ellos, pero que todo sería sorpresivo. Nos quedamos donde se alojaba el Che y dedicamos ese día a “arreglar el mundo” en cuestiones de cómo construir el socialismo. Ya había revisado en detalles *sus siete tomos* y pasó a darme sus consideraciones sobre lo que ya él había calificado de *popurrí*. Sus palabras fueron las siguientes: «Sabes una cosa; cuando uno se lee todo lo que ha dicho y escrito durante tantos años le entran unas ansias inmensas por agregar nuevas cosas, y es lógico porque uno va aprendiendo y madurando. Al revisar todo esto, me parece que el trabajo más terminado es el de *El Socialismo y el hombre en Cuba*.» Entonces le contesté: «Claro porque eso usted lo escribió en una etapa de mayor madurez.» No me prestó mucha atención.

En ese momento había fijado la mirada en el techo y como si hablara sólo expresó: «El tomo seis está interesante, sobre todo para los que no conocen bien las cosas que nosotros hemos hecho en Cuba después del triunfo de la Revolución.» El tomo seis recogía todo lo tratado en las reuniones internas del Ministerio de Industrias. Aquello me sorprendió, porque para mí el tomo más interesante era el primero, de los escritos y cartas, pero no le dije nada y dejé que continuara su evaluación. Entonces dijo otra cosa que también me llamó la atención. Tomando uno de los libros, me dijo: «¿Tú sabes a quién le puede ser útil todo esto? Por ejemplo, a Turcios Lima. Así se podrá dar cuenta de las cosas buenas y malas que hacen los revolucionarios después de la toma del poder.» No le pregunté el porqué de su referencia específica a Turcios Lima, aunque en aquella época era uno de los líderes revolucionarios más carismáticos de América Latina.

Tal vez, Che estuviera pensando que el movimiento liderado por Turcios podría ser el primero en triunfar y, por tanto, tendría la posibilidad



de aprovechar la experiencia cubana más rápidamente. Luego el Che continuó “soñando” sobre proyectos futuros y expresó: «Y sobre todo lo que se recoge ahí en los libros acerca del Sistema Presupuestario, a lo mejor cuando triunfemos nosotros, lo aplicamos también, y ya no será sólo Cuba la que corra con este experimento.» No se refirió a Bolivia, aunque pudiera deducirse que ese sería el país del siguiente experimento, pero yo pensé aquel día que se refería a Argentina, aunque todavía no puedo explicar por qué infería tal posibilidad, cuando la lucha empezaba por Bolivia y ya el Che me había hablado del porqué de ese comienzo.

Al terminar las observaciones del Che sobre los libros, me instruyó que le entregara el primer juego a Fidel. Cuando le dije que ya se los había entregado, puso cara de aprobación, y me preguntó qué iba a hacer con los demás. Le respondí que lo que él me indicara; que el resto de los libros estaban esperando por lo que él dijera. Me contestó que en los próximos días me diría a quién hacerle llegar algunos de aquellos ejemplares. Con su acostumbrada modestia me expresó que lo importante era entregar algunos a quienes les interesara leerlos y que les fueran de utilidad para su trabajo con lo del Sistema Presupuestario. Terminada aquella conversación sobre los libros, le expresé que quería intercambiar algunas ideas con él sobre los documentos que me había enviado pocos meses antes desde Praga. Se trataba de lo siguiente:

En el primer viaje que la esposa del Che hiciera para encontrarse con él después de los sucesos del Congo, él me había enviado una carta, cuya parte inicial decía lo siguiente:

*Vinagreta:*

*Mi tormento me trajo una carta tuya pero no los materiales que le entregaste, no puedo, por tanto, ejercer el acero de mi crítica. Te comprendo, pero por ahora no hay posibilidades de acción inmediata, esta parte que me falta es la más difícil y debo hacerla casi solo, ella te contará más de eso [...]*

*Saluda además a todo el equipo (lo que permanezca fiel a la idea no al hombre, que eso no importa). Estoy pensando iniciar un trabajito sobre el Manual de Economía de la Academia, pero no creo que pueda acabar; si adelantara algo se los envió para que trabajes con Álvarez en él, aunque sea como ejercicio. Está sólo a nivel de idea.*

*Bueno viejo, en la segunda etapa se necesitarán hombres. Tú serás bienvenido si yo soy todavía; el resto depende de ti y de nuestro jefe.*

*Arrivederchi,*

*R.*



Cuando se refiere al Manual de la Academia se trata de la Academia de Ciencias de la URSS, y cuando se refiere al compañero Álvarez se trata de Luis Álvarez Room, que en esa época era Ministro de Hacienda en Cuba y uno de los promotores del Sistema Presupuestario de Financiamiento, patrocinado por el Che. La firma (R) significa el seudónimo de Ramón, que utilizara en esa época.

En el segundo viaje realizado por Aleida, esta vez a Praga, el Che me envió lo prometido sobre el análisis del *Manual de Economía Política* hasta donde había avanzado entonces, que no era poco. El tal “ejercicio” implicaba, nada más y nada menos, que escribir un libro sobre Economía Política. El material enviado estaba dividido de la siguiente forma: el proyecto del índice para el libro, el prólogo, una síntesis biográfica de Marx y Engels y un volumen de notas cortas referidas al *Manual de Economía Política*. También me enviaba el texto del manual que había empleado, ya que cada nota estaba en relación numerada con cada uno de los temas analizados por él en cada una de las páginas correspondientes del referido texto, todo de su puño y letra. Tanto el proyecto de prólogo como la síntesis biográfica estaban totalmente terminados por el Che.

Ahora en San Andrés tenía la oportunidad excepcional de aclarar con el Che las dudas que yo tenía sobre sus notas. No es necesario explicar que en esa época mis conocimientos de economía eran sumamente precarios en comparación con los que había alcanzado el Che. No por casualidad en los años sucesivos, cuando emprendí mis estudios de economía en La Universidad de La Habana y luego cuando decidí meterme en la difícil aventura del gélido doctorado en la Unión Soviética, muchas fueron las veces que las notas que guardaba de mis conversaciones con el Che me sacaron de innumerables y difíciles apuros.

Pero, haciendo un paréntesis sobre los materiales de Praga, debo aclarar que han sido preservados hasta ahora por mí y por las demás personas que por lógico derecho tienen que hacerlo. No obstante, después de muerto el Che han sido muchos los escritores, periodistas y todo tipo de personas cubanas y extranjeras que se han interesado por información acerca de la vida del Che. Muchos han sido también los allegados a él que hemos tenido que atender cientos de estas solicitudes, la mayoría de las ocasiones de manera autorizada por quienes tienen todo el derecho de hacerlo en respeto a su memoria. Pero han transcurrido más de tres décadas durante las cuales he guardado los materiales enviados por el Che y nunca han sido entregados por mí a persona alguna para su divulgación, siempre a la espera de que pudiéramos estar en condiciones para emprender con la colaboración de otros, “aunque fuera a manera de ejercicio”, el libro sugerido por el Comandante Guevara.

Comoquiera que en esta ocasión entiendo necesario anticipar una breve síntesis de lo que yo considero mi interpretación personal acerca de



los materiales que me enviara el Che desde Praga, complementados con nuestras conversaciones en San Andrés, me veo también en la obligación de reproducir aquí parte de lo enviado por él, así como el prólogo escrito por el Che como introducción al mencionado libro, ya que ello me facilita sobremanera la elaboración de mi modesta síntesis, sin tener que aburrir al lector con excesivas aclaraciones. Conociendo el prólogo que a continuación reproduzco, se hacen totalmente innecesarias muchas aclaraciones:

#### *NECESIDAD DE ESTE LIBRO*

*Desde la aparición de El Capital, los revolucionarios del mundo tuvieron un monumento teórico que esclarecía los mecanismos del sistema capitalista, la lógica interna de su irremediable desaparición. Durante muchos decenios fue la enciclopedia donde se bebía el material teórico indispensable a las nuevas generaciones de luchadores. Aún hoy el material no se ha agotado y maravilla la claridad y profundidad de juicio de los fundadores del materialismo dialéctico. Sin conocer El Capital no se es economista en el pleno y honroso sentido de la palabra.*

*No obstante, la vida siguió su curso y algunas de las afirmaciones de Marx y Engels no fueron sancionadas por la práctica, sobre todo, el lapso previsto para la transformación de la sociedad resultaba corto. La visión de los genios científicos se nublaba ante la perentoria ilusión de los revolucionarios exaltados. Con todo, las conmociones sociales aumentaron en profundidad y extensión, y los conflictos provocados por el reparto del mundo entre las naciones imperialistas dieron origen a la primera guerra mundial y a la Revolución de Octubre.*

*A Lenin, Jefe de esta Revolución, le corresponde también el mérito histórico de haber dilucidado el carácter que tomaba el capitalismo bajo su nueva forma imperialista y enunciado el ritmo desigual que asume el desarrollo en la sociedad —como en toda la naturaleza por otra parte—, previendo la posibilidad de romper la cadena imperialista en su eslabón más débil y convirtiéndola en hechos.*

*La enorme cantidad de escritos que dejara a su muerte constituyeron el complemento indispensable a la obra de los fundadores. Luego el manantial se debilitó y sólo quedaron en pie algunas obras aisladas de Stalin y ciertos escritos de Mao Tse Tung como testigos del inmenso poder creador del marxismo.*

*En sus últimos años, Stalin temió los resultados de esa carencia teórica y ordenó la redacción de un manual que fuera asequible a las masas y tratara los temas de la economía política hasta nuestros días.*

*Ese manual ha sido traducido a las principales lenguas del mundo y se han hecho de él varias ediciones, sufriendo cambios pronunciados en su estructura y orientación, a medida que se producían cambios en la URSS.*

*Al comenzar un estudio crítico del mismo, encontramos tal cantidad de conceptos reñidos con nuestra manera de pensar que decidimos comenzar*



*esta empresa —el libro que expresara nuestros puntos de vista— con el mayor rigor científico posible y con la máxima honestidad. Cualidad imprescindible esta última, porque el estudio sereno de la teoría marxista y de los hechos recientes nos colocan en críticos de la URSS, posición que se ha convertido en oficio de muchos oportunistas que lanzan dardos desde la extrema izquierda para beneficio de la reacción.*

*Nos hemos hecho el firme propósito de no ocultar una sola opinión por motivos tácticos, pero al mismo tiempo, sacar conclusiones que por su rigor lógico y altura de miras ayuden a resolver problemas y no contribuyan sólo a plantear interrogantes sin solución.*

*Creemos importante la tarea porque la investigación marxista en el campo de la economía está marchando por peligrosos derroteros. Al dogmatismo intransigente de la época de Stalin, ha sucedido un pragmatismo inconsistente. Y, lo que es trágico, esto no se refiere sólo a un campo determinado de la ciencia; sucede en todos los aspectos de la vida de los pueblos socialistas, creando perturbaciones ya enormemente dañinas pero cuyos resultados finales son incalculables.*

*En el curso de nuestra práctica y de nuestra investigación teórica llegamos a descubrir un gran culpable con nombre y apellido: Vladimir Ilich Lenin.*

*Tal es la magnitud de nuestra osadía. Pero quien tenga la paciencia de llegar hasta los últimos capítulos de esta obra, podrá apreciar el respeto y la admiración que sentimos hacia ese “culpable” y hacia los móviles revolucionarios de los actos cuyos resultados últimos asombrarían hoy a su realizador.*

*Se sabe desde viejo que es el ser social el que determina la conciencia y se conoce el papel de la superestructura; ahora asistimos a un fenómeno interesante, que no pretendemos haber descubierto pero sobre cuya importancia tratamos de profundizar: la interrelación de la estructura y la superestructura. Nuestra tesis es que los cambios producidos a raíz de la Nueva Política Económica (NEP) han calado tan hondo en la vida de la URSS que han marcado con su signo toda esta etapa. Y sus resultados son desalentadores: La superestructura capitalista fue influenciando cada vez en forma más marcada las relaciones de producción y los conflictos provocados por la hibridación que significó la NEP se están resolviendo hoy a favor de la superestructura: Se está regresando al capitalismo.*

*Pero no queremos anticipar en estas notas prologales sino la medida de nuestra herejía; tomémonos el tiempo y el espacio necesario para tratar de argumentarla en extenso.*

*Otra característica tiene esta obra: es un grito dado desde el subdesarrollo. Hasta el momento actual, las revoluciones de tendencia socialista se habían producido en países sumamente atrasados —asolados por la guerra, además— o en países de relativo desarrollo industrial (Checoslovaquia, parte oriental de Alemania) o en países continentales. Y todos formando una unidad geográfica.*



*Hasta ahora, no había iniciado la aventura socialista ningún pequeño país aislado, sin posibilidad de grandes mercados ni de un rápido aprovechamiento de la división internacional del trabajo, pero, al mismo tiempo, con un estándar de vida relativamente elevado. Los errores, las embestidas ciegas, también tendrán lugar, como historia útil, en estas páginas; pero lo más importante son nuestras razones, razones que identificamos con las de los países de escaso desarrollo, en su conjunto, motivo por el cual pretendemos darle valor de cierta universalidad a nuestros planteamientos.*

*Muchos sentirán sincera extrañeza ante este cúmulo de razones nuevas y diferentes, otros se sentirán heridos y habrá quienes verán en todo el libro sólo una rabiosa posición anticomunista disfrazada de argumentación teórica. Pero muchos, lo esperamos sinceramente, sentirán el hálito de nuevas ideas y verán expresadas sus razones, hasta ahora inconexas, inorgánicas, en un todo más o menos vertebrado.*

*A ese grupo de hombres va dirigido fundamentalmente el libro y también a la multitud de estudiantes cubanos que tienen que pasar por el doloroso proceso de aprender “verdades eternas” en las publicaciones que vienen, sobre todo, de la URSS y observan cómo nuestra actitud y los repetidos planteamientos de nuestros dirigentes se dan de patadas con lo que leen en los textos.*

*A los que nos miren con desconfianza basados en la estimación y lealtad que experimentan respecto a países socialistas, les hacemos una sola advertencia: la afirmación de Marx, apuntada en las primeras páginas de El Capital, sobre la incapacidad de la ciencia burguesa para criticarse a sí misma, utilizando en su lugar la apologética, puede aplicarse hoy, desgraciadamente, a la ciencia económica marxista. Este libro constituye un intento de retomar la buena senda e, inmediatamente de su valor científico, nos cabe el orgullo de haberlo intentado desde este pequeño país en desarrollo.*

*Muchos sobresaltos esperan a la humanidad antes de su liberación definitiva pero —nos guía el más absoluto convencimiento de ello— esta no podrá llegar sino a través de un radical cambio de estrategia de las principales potencias socialistas. Si este cambio será producto de la insoslayable presión imperialista o de una evolución de las masas de esos países, o de una concatenación de factores, es algo que dirá la historia; nosotros aportamos nuestro modesto granito de arena con el temor de que la empresa sea muy superior a nuestras fuerzas. En todo caso, queda el testimonio de nuestra intenciona:*

*“Nuestra fuerza de corazón ha de probarse aceptando el reto de la Esfinge y no esquivando su interrogación formidable.”*

Sobre el índice del proyectado libro, es necesario hacer algunas aclaraciones que, a mi entender, tienen importancia desde el punto de vista metodológico. El Che denominó “Plan Tentativo” al proyecto de índice, lo que indica lógicamente que en la medida en que se fuera avanzando en las





investigaciones y estudios correspondientes, se podría perfeccionar el referido proyecto, cosa totalmente usual, al tratarse de investigaciones en el campo de las ciencias sociales o en cualquier otra rama del conocimiento. Después del Prólogo Explicatorio, la síntesis biográfica de Marx y Engels, la explicación del método de Marx y el Prólogo a la *Crítica de la economía política* como pieza de convicción de un método, el índice está dividido en cinco apartados fundamentales: Parte Introdutoria; Primera Parte: Capitalismo; Segunda Parte: Imperialismo; Tercera Parte: El Período de Transición, y Cuarta Parte: Problemas del Socialismo.

En la Parte Introdutoria se consideran los métodos de producción precapitalista, desde el esclavismo en sus distintas etapas hasta el feudalismo. Esta Parte Introdutoria termina con el nacimiento del capitalismo y las insurrecciones frustradas, como las revoluciones inglesa, francesa y de los Estados Unidos.

La Primera Parte, que se refiere al capitalismo, tiene una subdivisión detallada que comienza con un repaso histórico del sistema, continúa con una Síntesis Crítica de *El capital* y termina con el Cálculo de la Reproducción Ampliada y Las Crisis.

La Segunda Parte, referida al imperialismo, empieza con la colonia hasta la neocolonia, para luego continuar con los tratadistas del imperialismo, la concentración del capital, el capital financiero y, finalmente, trata la estrategia antimperialista.

La Tercera Parte, sobre el período de transición, comienza con el planteamiento del problema desde Marx hasta Lenin, para continuar con un análisis completo de todo el período de transición, terminando con Cuba: sus precursores, las ideas socialistas, la revolución, las grandes transformaciones y el Sistema Presupuestario de Financiamiento con énfasis en su basamento teórico.

Por último, la Cuarta Parte del índice incluye: El Socialismo y el hombre, luego ocho subcapítulos, donde se tratan los fundamentales aspectos del sistema, para terminar con las personalidades del socialismo. Las personalidades a estudiar son: Lenin, Stalin, Mao, Jruschov, Tito y Fidel. A partir del índice, el Che empieza con las notas sobre el libro, las que titula: "Preguntas sobre la enseñanza de un libro famoso (*Manual de Economía Política*, Academia de Ciencias de la URSS)".

Han pasado más de treinta años desde que el Che escribió el Plan Tentativo del índice para el contenido del libro. Muchas cosas han sucedido desde aquella fecha hasta hoy. Entre las más trágicas se encuentran: la propia muerte del Che, el derrumbre del campo socialista, tal como él lo pronosticara, y la existencia de un mundo unipolar en medio de una época de globalización capitalista neoliberal, que ni el mismo propio Che pudo predecir.

Este conjunto de hechos que han cambiado la faz del mundo en detrimento de los países pobres de la tierra, ha estado acompañado de otros acontecimientos trascendentales, como el de la supervivencia de la Revolu-





ción Cubana, convertida ahora, como nunca antes, en la primera trinchera del socialismo a 90 millas del imperio más poderoso de la historia de la humanidad. Continúan defendiendo las banderas del socialismo, aunque con cambios importantes en su táctica y estrategia, países como la República Popular China, Corea del Norte y la República de Viet Nam.

Todas estas nuevas realidades y muchas otras consideraciones en relación con los fenómenos ocurridos en los países socialistas de Europa y en el mundo en general, tendrían que ser tratados a la hora de abordar un estudio de la economía política del socialismo, como aspiraba y sugería el Che que se llevara a cabo. Ese acucioso estudio tendría que ser la obra de un colectivo de trabajo con la formación científica suficiente como para no “vulgarizar” las sugerencias y las expectativas enunciadas por el Che en el Plan Tentativo y en sus notas sobre el *Manual de Economía Política*.

Muchos se preguntarán por qué los encargados por el Che de realizar esta tarea, aunque sea “a manera de ejercicio”, como me decía en la carta que me enviara desde Praga, no fuimos capaces de, por lo menos, comenarla durante todos los años transcurridos desde su asesinato en Bolivia hasta la fecha. Quizás lo más honrado es responder que no existen justificaciones creíbles, pero la realidad ha sido, por lo menos en mi caso personal, que llevado por las mismas enseñanzas del Che, no me consideraba con la preparación científica necesaria, como para emprender la gigantesca tarea por él encomendada. En segundo término, aunque hubiese podido ayudar en la dirección o coordinación del proyecto, opté por tomar una decisión después de la muerte del Che.

En tal caso, la decisión fue tomada ante dos alternativas posibles: la de continuar cumpliendo con el *deber social* en el trabajo que se me había asignado por la Revolución o solicitar que se me liberara de mis obligaciones corrientes, para dedicarme por entero a colaborar en la elaboración del libro. Tomé la primera decisión, junto a la de dedicarme varios años a los estudios de economía, mediante un sistema intensivo que sólo fue posible realizar gracias a las oportunidades que me brindó la Revolución y a un incuestionable esfuerzo personal, combinado con el trabajo diario, que me permitió cumplir con la meta que me había impuesto. Casi inmediatamente después de culminar esos estudios fui designado director de una de las empresas marítimas más complejas del país, que me ocupó durante ocho años, período durante el cual no podía ni pensar en ocuparme del proyecto del libro.

Terminada la labor en la referida empresa, pasé a desarrollar la función de asesor del Ministro de Transporte de Cuba, tarea que empezaba a cumplir, cuando se produjo el gran descalabro del campo socialista. A partir de ese momento hasta hace tres años me parecía que si el Che viviera no me hubiese perdonado que me dedicara al libro; sobre todo, a principios del Período Especial que ha vivido y aún vive mi país en la actualidad.

Siempre he pensado, y así lo he dicho públicamente, que si el Che estuviera vivo y en Cuba en estos momentos, estuviera dedicando todo su



esfuerzo e inteligencia para sacar al país del ya prolongado Período Especial a que ha estado sometido y que tantos sufrimientos ha ocasionado a nuestro heroico pueblo.

Hoy en día, ya no soy el hombre joven que conoció el Che, ni el hombre maduro de cuando terminé formalmente mis estudios de economía en 1980. Hoy me encuentro, además, entre los “militantes” de la tercera edad, y como integrante de la “gerontocracia” cubana continúo prestando mis añejos servicios a la obra de la Revolución. Durante los últimos tres años he robado horas al descanso para escribir este modesto libro, que, en mi opinión, recoge en gran parte las reflexiones del Che sobre el tema de la economía política. Aunque no es exactamente el libro indicado por el Che, considero un *deber social* haberlo escrito. Creo que el Che lo hubiese aprobado, no como un homenaje a él, sino como una necesidad para los jóvenes cubanos de ahora y del futuro. Sería absurdo pensar que el libro fuera a satisfacer inquietudes literarias de importancia, pero de lo que sí estoy seguro es que presenta con objetividad una parte fundamental de la vida del Guerrillero Heroico durante la difícil batalla que supo librar junto a Fidel y a sus compañeros por la edificación del socialismo en esta pequeña isla del Caribe. Aquello que él llamó “lo más puro de mis esperanzas de constructor”.

Durante los años que me quedan, estoy en disposición de trabajar en el libro sugerido por el Che, cuando estén creadas las condiciones organizativas para ello, y en la medida que he explicado anteriormente. Mientras tanto he considerado también un deber anticipar estas brevisimas reflexiones a manera de apretada síntesis sobre la futura obra que de seguro se culminará algún día, como todas las obras que siempre se ha propuesto la Revolución Cubana.

Al abordar la síntesis del contenido propuesto por el Che, lo primero que salta a la vista, y que ya conocíamos de antes, es la marcada intención del Comandante Guevara de poner de relieve la gran calidad humana de Carlos Marx y Federico Engels. Es decir, resaltar el humanismo marxista, que durante tantos años fue opacado, quizás debido, entre otras cosas, al impacto que causó en el mundo la obra cumbre de *El capital*, que, como decía el Che, había convertido a Marx en un “ídolo de piedra” por el mismo rigor científico-materialista de la obra escrita por el padre del materialismo dialéctico. Ese toque de ternura del Guerrillero Heroico a la obra humanista de los fundadores, se expresa con mayor fuerza en la síntesis biográfica que escribió para la parte introductoria del libro de *Economía Política*.

Marx y Engels nacieron geográfica y cronológicamente cercanos en Alemania. El primero, el 5 de mayo de 1818 y el segundo, el 28 de noviembre de 1820. Esa casual cercanía los unió posteriormente, a partir de un momento determinado, sellando una amistad tan entrañable que sólo es concebible en dos seres humanos de la grandeza de aquellos dos gigantes, que dedi-



caron lo mejor de sus vidas al desarrollo científico del marxismo y a sus luchas por la causa de la clase obrera.

Federico Engels siempre tuvo la posibilidad de estar desprovisto de privaciones económicas y su gran preocupación fue la de ayudar a subsistir a su gran amigo, acosado siempre por la miseria y permanentemente dedicado a sus investigaciones científicas y a la organización de la clase obrera.

Carlos Marx se unió en matrimonio a una persona, que, según resalta el Che, desempeñaría un importante papel en su vida: Jenny de Westfalia. Fue una mujer que en sentido intelectual no hizo otra cosa que ser una ciega enamorada de su marido y dedicarse con amor a servir de copista de sus manuscritos. Jenny percibió el genio de Marx y se consagró a seguirlo, renunciando a todos los sueños de las mujeres de su clase, ya que procedía de una familia con holgada situación económica y de una tranquila posición social. Varios de los hijos nacidos del matrimonio de Marx y Jenny murieron directa o indirectamente debido a la miseria que vivieron durante varios años.

Antes de Marx dedicarse por entero a su obra de *El capital*, tanto él como Engels escribieron numerosos e importantes trabajos, que se intercambiaban con el más ferviente apego científico. Ya en Inglaterra, Engels se radicó en Manchester como representante de la fábrica de tejidos de la que su padre era co-dueño y Marx quedó en Londres entregado a sus investigaciones. La época de Londres fue una de las más negras en la vida de Marx. Su amigo no ganaba entonces lo suficiente para ayudarlo como quisiera y tenía que mantenerse, además, junto a Mary Burns, muchacha irlandesa que fue compañera de Engels hasta su muerte.

La única entrada que tuvo Marx durante aquella época eran sus artículos, que escribía para el *New York Herald Tribune* y que en ocasiones no se los pagaban. Por estos años se produjo la muerte de su hijo Edgar, que dejó las más amargas huellas tanto en él como en su esposa. El Che destaca que Marx quiso a su mujer y a sus hijos con cariño ejemplar, pero debió anteponerles su obra revolucionaria, sufriendo de esa manera la dolorosa realidad de tener dos amores tan excluyentes: su familia y su amor al proletariado.

En 1861, Marx perdió su fuente de ingreso en el *New York Herald Tribune* a causa de la guerra civil norteamericana. Decidió volverse un “hombre práctico”, y estuvo a punto de lograr un empleo en una oficina ferroviaria, pero finalmente no pudo obtenerlo debido a su mala caligrafía. En carta a Meyer en 1867 declara que estuvo rondando al borde de la tumba y por ello tuvo que aprovechar todo momento que le fue posible, para poder terminar el trabajo al cual había sacrificado su salud, su felicidad en la vida y su familia.

Después expresaba que si él hubiera resuelto ser un buey, podría desde luego dar la espalda a las agonías de la humanidad y mirar por su propio pellejo. Pero confesaba que en ese caso se hubiera considerado realmente



impráctico, si no hubiera terminado por completo su libro, por lo menos en borrador. Ese mismo año, Marx vio coronada parte de su obra con la publicación del primer tomo de *El capital*. Los restantes no fueron publicados hasta después de su muerte. El Che señala que Marx no pudo terminar de escribir todo su pensamiento económico, ya que faltaron partes enteras como la del comercio exterior, que le hubiera permitido, al menos, atisbar el naciente fenómeno imperialista.

Cada vez más enfermizo, aunque libre de las preocupaciones económicas, gracias a Engels, vivió los últimos años, pasando por el sufrimiento de perder a sus dos Jennys, madre e hija, en diciembre de 1881 y 1883, respectivamente. Carlos Marx moriría el 14 de mayo de 1883. Aquel ser humano, cuyo cariño se extendió al mundo entero, ha sido desfigurado por la historia, según el Che, hasta convertirlo en un ídolo de piedra. Para que su ejemplo sea más luminoso, es necesario rescatarlo y darle su verdadera dimensión humana.

Engels continuó la obra de su entrañable amigo y el 5 de agosto de 1895, a los 75 años, muere víctima de un cáncer que lo hizo sufrir terriblemente. En la síntesis biográfica, el Che señala que, como dato curioso, este pensador del socialismo científico, materialista hasta la médula, tuvo un gesto romántico, al dejar en su testamento instrucciones para que sus cenizas fueran arrojadas al mar del Norte, en un punto de la costa que gustaba frecuentar.

Al resumir muy brevemente lo que el Che más destaca del humanismo marxista, hay que convenir que cuando él se sensibiliza de tal forma con las penas de Marx, con la grandeza de la amistad revolucionaria profesada por Engels, y hasta con la belleza romántica de los últimos sentimientos del más fiel continuador de Marx, está demostrando, aunque de seguro no se lo propuso, que él por su propia naturaleza, por su formación marxista y por la voluntad que se ha forjado con “delectación de artista” durante su vida, es otro ejemplo cimero de humanismo revolucionario.

El Che conoció el sufrimiento físico por motivos de su enfermedad. Sentía un gran amor por su familia y supo anteponerle el que sentía por la causa del proletariado y por la de la humanidad como un todo. El dolor físico lo acompañó en ocasión de sus heridas en combate durante la guerra en Cuba y hasta sus últimos momentos en Bolivia, cuando fue herido por el enemigo y luego vilmente asesinado por sus captores en la pequeña escuela de la Higuera. Fue en definitiva, uno de los alumnos más sobresalientes de Carlos Marx y Federico Engels y un paradigma a imitar por las nuevas generaciones de luchadores revolucionarios en todo el mundo.

Por su vocación científico-materialista, pasa de la síntesis biográfica de los precursores a la elaboración de sus notas sobre el *Manual de Economía Política*, con el fin de continuar su obra de investigación sobre una etapa no estudiada por Marx y que requiere de apremiantes aportes a la teoría del socialismo ante la nueva realidad que se vive en el mundo.



Ayudando a actualizar esa teoría, se identifica con quienes quieren lo mejor para la humanidad y no con los que defienden mezquinos intereses de poder, escudándose en el discurso dogmático para inmovilizar a las masas en el enfrentamiento inevitable con el imperialismo. En su análisis está implícita la crítica mordaz contra los apologistas y contra todos aquellos que son proclives a la falta de iniciativa y creatividad dentro del llamado socialismo real. Lo que está planteando es el verdadero enfoque marxista en la teoría revolucionaria, sin concesiones de ningún tipo y haciendo de la verdad su medio más efectivo frente a los enemigos abiertos o encubiertos desde el punto de vista ideológico.

El Che descalifica de inicio a todos los que piensen que puede estar actuando como un revisionista o como un crítico injusto o resentido, por algunas razones, contra la URSS. Igualmente, pueden existir otros que piensen que detrás de su calificativo de “gran culpable” a Lenin, durante la última etapa que le tocó vivir durante la época de la NEP, se esconde el hecho de culparlo de todos los errores desviacionistas dentro del socialismo.

A través de las páginas de este libro se ha podido probar todo lo contrario, y, sobre todo, cómo el Che durante toda su etapa de trabajo en Cuba, acudió a Lenin reiteradamente para confirmar la validez de gran parte de su prodigiosa obra y para alimentarse de esta en la difícil pero hermosa tarea de la construcción del socialismo. Además de ser un estudioso consecuente de la obra del gran genio que tomó el poder en Rusia y luego fue capaz de iniciar la edificación de la sociedad soviética, el Che les insistía a todos sus colaboradores que estudiaran la obra de Lenin como una necesidad imperiosa para su formación económica y política.

De todos los libros de Lenin, el que más nos recomendaba el Che que leyéramos fue *El Estado y la revolución*. Por otra parte, el Che fue siempre un permanente admirador de la URSS y de su pueblo. Cultivó amistades entrañables en ese gran país, tanto en el campo científico como en otras actividades. Varios de esos soviéticos han sufrido dolorosamente el derrumbe del socialismo en su país y hoy siguen reconociendo las geniales proyecciones teóricas que el Che supo anticipar en defensa de la pureza del sistema socialista.

En el prólogo del libro, el Che pronosticó los sobresaltos que esperaban a la humanidad antes de su liberación definitiva, y estaba convencido que tal liberación no llegaría sino a través de un radical cambio de estrategia de las principales potencias socialistas. En el caso de la Unión Soviética, el cambio de estrategia se produjo, pero desgraciadamente no a favor de la liberación definitiva de la humanidad, sino a favor del retraso histórico de la liberación de los pueblos, causando daños tan grandes que han sido superiores a los que el Che alertara en 1965 que podían suceder de continuar por los caminos trillados de los mecanismos capitalistas. En cambio, la trayectoria de la Revolución Cubana después del derrumbe continuó siendo la misma, profundizando en su concepción humanista y crítica, contrapues-



ta abiertamente a la que fue una forma mecanicista y dogmática en la Unión Soviética y otros países socialistas de Europa.

Al analizar las notas más significativas del Che sobre el *Manual de Economía Política* de la Academia de Ciencias de la URSS, como una de las bases para el libro ya mencionado, iniciamos nuestras reflexiones sobre ellas de la forma siguiente:

En el primer capítulo del manual, dedicado al objeto de la economía política, cuando se tratan las fuerzas productivas y las relaciones de producción, se afirma que

“En las condiciones del socialismo, rige la propiedad social sobre los medios de producción, bajo sus dos formas: la propiedad estatal (de todo el pueblo) y la propiedad cooperativo koljosiana. En este régimen no se conoce la explotación del hombre por el hombre y los trabajadores producen para sí mismos, para su sociedad. Las relaciones de producción, libres aquí de contradicciones antagónicas, se caracterizan por ser relaciones de fraternal colaboración y mutua ayuda socialista.”

Al Che le parece justa la primera parte de esta afirmación. Para la segunda y última parte del párrafo recomienda: *investigar en más detalle lo que se dice*. En primer lugar, en la prensa soviética de la época aparecían denuncias acerca de la contratación por parte de los koljosianos y solvjosianos de mano de obra para determinadas cosechas. De ser así, era necesario un análisis más amplio donde se demostrara si era válido que en un régimen socialista existiera ese tipo de contratación, aun cuando sucediera en casos aislados. En cuanto a la eliminación de las contradicciones antagónicas, es mayor el cuestionamiento del Che:

*...la propiedad koljosiana choca con el régimen establecido y hasta con la misma organización del koljos, ya que el campesino trabaja para sí, y tratará de restar trabajo a la colectividad en su provecho. Frente a esas afirmaciones, existían las de Lenin que aseguraba que el campesinado generaba capitalismo.*

El Che siempre tuvo el mismo criterio, aunque consideraba que en la primera etapa del período de transición al socialismo se debía dar un tratamiento especial al campesino, no sólo por el papel que desempeñara en la etapa de liberación, sino por el que debía desempeñar en el futuro en alianza con la clase obrera.

En el mismo capítulo, al referirse al método de la economía política, el manual manifiesta:

“Cada régimen económico despliega ante nosotros un cuadro contradictorio y complejo. La investigación científica es la encargada de descubrir



debajo de la experiencia externa de los fenómenos económicos, mediante el análisis teórico, los procesos profundos, los rasgos económicos fundamentales que expresan la esencia de las relaciones de producción de que se trata, abstrayéndose y prescindiendo de los rasgos secundarios.

”Fruto de este análisis científico son las *categorías económicas*, es decir, los conceptos que expresan teóricamente las relaciones reales de producción de una formación social dada, tales como, por ejemplo, los de mercancía, dinero, cálculo económico, precio de costo, día de trabajo, etcétera.”

El Che llama la atención sobre el hecho de que

*...entre las categorías económicas, junto a las importantes del capitalismo y otras definiciones, como el día de trabajo, se introduce el cálculo económico.*

Él nunca reconoció a este último como una categoría económica propiamente, sino simplemente como un método de administración. El Che recomienda:

*...que se tenga en cuenta lo planteado en el manual para examinar las razones en que se basan para insistir en tal definición.*

Sugiere también ver otra serie de definiciones sobre el mismo término, procedente de distintos países socialistas y que se observe su evolución.

De la evolución ya se puede hablar, porque lamentablemente han hablado los hechos. El cálculo económico, junto a otros fenómenos, llevó a los países socialistas de Europa al capitalismo, tal como el Che lo había previsto con su genial visión de pensador marxista. Fidel, al referirse al genio visionario del Che, ha dicho que contábamos con un “adivino” entre nosotros. De todas formas, dentro de la historiografía contemporánea aún no se ha estudiado con rigor científico todo el conjunto de factores que llevaron al derrumbe del campo socialista. Por tanto, queda pendiente profundizar sobre la génesis y desarrollo del cálculo económico como lo sugirió el Che. Estoy seguro que junto a ese análisis tendrán que tenerse muy en cuenta varios pronunciamientos de Fidel, que como auténtico y consecuente continuador del marxismo, ha anticipado varios elementos adicionales que llevaron al “desmerengamiento”, como él le ha llamado varias veces al derrumbe socialista europeo.

En el capítulo 3 del manual sobre la producción mercantil, cuando se trata el doble carácter del trabajo materializado en la mercancía, se dice que

“En la economía natural, los hombres no crean productos para el cambio, sino para la satisfacción de sus propias necesidades, lo que hace





que el carácter social de su trabajo se manifieste directamente bajo su forma concreta. Por ejemplo, cuando el señor feudal se apodera del producto excedente de los campesinos siervos bajo la forma de la renta en trabajo o en especie, se apropiaba directamente de su trabajo bajo la forma de prestaciones personales o de determinados productos. El trabajo social, en estas condiciones, no revestía la forma de trabajo abstracto.”

Sobre esto, el Che plantea que

*En la forma como se expresa esta categoría en el manual, al negarla en las relaciones feudales, con lo cual se niega su carácter de mercancía, se la niega implícitamente en el socialismo, donde el trabajo humano no adquiere forma de mercancía, y donde existe un poseedor único de los medios de producción.*

El Che agrega que esto hay que tenerlo en cuenta cuando se trate en el libro el régimen socialista. Creo que resulta útil recordar que él abordó una y mil veces este asunto en el desarrollo del Sistema Presupuestario, y siempre negó la existencia de la mercancía dentro del sector estatal del socialismo.

Insisto en que el gran avance alcanzado por el Che en el estudio teórico de esta y otras categorías capitalistas, lo llegaron a convencer de que el uso de ellas en el período de tránsito creaba una situación hibridante dentro del sistema socialista. Fue por eso que en el Sistema Presupuestario se eliminó el término “venta de mercancías” para calificar el intercambio dentro de las empresas que operaban en el Sistema Presupuestario. A partir de entonces, a ese intercambio se le denominó oficialmente “entrega de productos” y a los departamentos que antes se llamaban de Ventas, se les comenzó a llamar de Entrega de Productos.

Los defensores del cálculo económico argumentaban que las nuevas denominaciones introducidas por el Che tenían un carácter formal y no de contenido, a lo cual este respondía que las palabras iban operando en la mente de la gente hasta convertirse en categorías *per se*. Por un problema de “higiene mental”, para él era importante ir cambiando el lenguaje. El cambio de esas denominaciones fue abarcando otras categorías, como se verá más adelante.

El Che no llegó a conocer una corriente contemporánea defendida actualmente por varios autores, denominada la “neurolingüística”, que fundamenta una tesis muy parecida, si no igual, a la de él, aunque con un objetivo distinto. Esta corriente de pensamiento, muy vinculada a los estudios actuales sobre los métodos participativos y el liderazgo, plantea, con todos los matices propios de la procedencia de sus autores, que la expresión oral e, incluso, corporal surge de la aptitud interna del hombre, manifestándose luego por medio del lenguaje en las relaciones entre los individuos y, por supuesto, con los subordinados y con el trabajador.



Por último, en cuanto a la mercancía, y su existencia o no dentro del sector estatal, vale la pena referirse a lo expresado por uno de los más sobresaliente teóricos del capitalismo de la actualidad, el mundialmente conocido Peter Drucker. Afirma este autor que ya existen consorcios que no “venden” nada, sino que utilizan un “precio de transferencia” dentro de las empresas del mismo consorcio que es puro convencionalismo contable y que tanto tiene que ver con impuestos como con costos de producción. La curiosidad reside en que todo esto es lo mismo que planteaba el Che en el caso de los “consorcios” socialistas, que eran las Empresas Consolidadas del Ministerio de Industrias, donde bajo los principios del Sistema Presupuestario no había venta de mercancías sino transferencia o entrega de productos entre esas empresas estatales, que como ya se ha explicado anteriormente, la venta sólo existía cuando pasaba al consumidor individual.

En este mismo capítulo, cuando se trata sobre la ley del valor como la ley económica de la producción mercantil, se dice:

“La acción de esta ley origina la diferenciación de los productores y que la pequeña producción mercantil *engendra* capitalismo y burguesía constantemente, cada día, cada hora, espontáneamente y en masa.”

La cita del manual está tomada del libro de Lenin *La enfermedad infantil del izquierdismo y el comunismo*. En este caso, la nota del Che es muy escueta. Simplemente indica que *se tenga en cuenta para cuando se estudie el régimen koljosiano*. La indicación resulta totalmente lógica, porque ¿qué cosa es el régimen koljosiano sino un sistema compuesto por pequeña producción mercantil, bajo el sistema de Cálculo Económico?

Aparte de las ventajas o no de una investigación retrospectiva para el libro, que pudiera hacerse sobre el sistema koljosiano después de desaparecida la Unión Soviética, pueden anticiparse algunos elementos basados en otras experiencias que confirman lo afirmado por Lenin. Sin ir más lejos, en el caso cubano y como resultado de los cambios a que se ha visto obligada la Revolución, se ha introducido el mercado campesino que ha venido a desempeñar un papel importante en el abastecimiento de productos agropecuarios a la población, pero es públicamente conocido el caso de productores que, no obstante los llamados de las autoridades y las críticas de la población por los distintos medios, continúan con frecuencia aumentando desmedidamente los precios de algunos productos, afectando seriamente al pueblo y especialmente a las capas de más bajos ingresos económicos. Por esa vía no son pocos los campesinos que han alcanzado márgenes de ganancias tan altos que han llegado al enriquecimiento de él y su familia en pocos años.

Esa posibilidad de acumular dinero en grandes cantidades, mientras la competencia lo permita, obedece al mecanismo natural del mercado donde actúa la ley del valor. En Cuba, el caso no es más grave por la labor



educativa realizada constantemente con los campesinos por parte de su organización de masas: la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP). El otro elemento por el que se lucha para contrarrestar los efectos de la ley del valor en el mercado campesino, es el incremento de la producción en el sector agropecuario estatal, la vía natural y efectiva para lograr un balance entre la oferta y la demanda, que satisfaga las necesidades sociales a precios más acordes con los ingresos de la población.

En el capítulo 4 del manual se analiza el capítulo y la plusvalía:

“La explotación del proletariado por la burguesía constituye el rasgo distintivo fundamental del capitalismo, y la relación entre la burguesía y el proletariado es la relación de clase fundamental de la sociedad capitalista.”

Aquí, la nota del Che es más explícita:

*Esta afirmación es muy importante, y aparentemente no distingue entre el capitalismo premonopolista y el monopolista. Corresponde a la concepción clásica de Marx que no había previsto el imperialismo. Según los chinos, hoy existe una contradicción nueva entre naciones explotadoras y explotadas, lo que condiciona una nueva estrategia de las fuerzas progresistas.*

Sobre este problema abundan estudios y análisis recientes que demuestran, con la mayor objetividad, la existencia de esa nueva contradicción. Los análisis realizados por Fidel, tanto en Cuba como en distintos foros internacionales, alcanzarían para escribir un libro. Por si esto fuera poco, en los últimos años surgió una constelación de reconocidos y representativos personajes del capitalismo que, como tarea principal, se dedican lógicamente a la defensa de las “bondades” del sistema, que revelan con toda crudeza la existencia de esta contradicción, aunque no la identifican con la misma denominación.

Entre los más renombrados en la actualidad se encuentra George Soros, el gran zar de las finanzas, de origen húngaro y radicado en los Estados Unidos. Soros cuenta con el atributo de ser un académico, con títulos de *Honoris Causa* en la Universidad de Yale y de Oxford. Entre las más connotadas afirmaciones de Soros está la de decir que el sistema capitalista puede compararse con un imperio cuya cobertura es más global que la de cualquier imperio anterior. Según él, gobierna toda una civilización y, como en otros imperios, quienes están fuera de sus murallas son considerados bárbaros. El sistema está viciado —continúa afirmando Soros—, y la relación entre el centro y la periferia es profundamente desigual.

El desarrollo de este fenómeno eleva la relación entre países explotadores y explotados a nivel de una contradicción insalvable por la vía capi-



talista. La brutalidad de la economía neoliberal enriquece cada día más a los países explotadores, sin equidad en lo interno y desigualdad total en relación con los países pobres. Las consecuencias para el Tercer Mundo es sencillamente aterradora, con la única trágica ventaja de que la contradicción es tan enconada, que, más temprano que tarde, encontrará su solución por la vía de la explosión social, como ha señalado Fidel en varias ocasiones.

En el mismo capítulo 4 del manual se plantea que

“Los capitalistas se esfuerzan siempre y en todas partes por reducir las condiciones materiales y culturales de la vida del obrero al nivel más bajo; los obreros, por su parte, ofrecen resistencia a estos intentos de los patronos y libran una lucha tenaz por la elevación de su nivel de vida.”

Frente a esta afirmación, el Che anota que

*La tendencia del imperialismo moderno es hacer participar a los obreros en las migajas de su explotación a otros pueblos. Por otra parte, la tendencia al aumento de la producción exige el aumento del consumo, que sólo se logra de forma estable cuando más artículos pasan a constituir parte esencial de la vida del obrero y por lo tanto, participan en la formación de su valor como fuerza de trabajo: radio, televisión, cine, aparatos domésticos, etcétera... este es un problema delicado que me parece Marx no trata con la suficiente profundidad.*

Aunque en una síntesis no podemos abundar mucho sobre este tema, vale decir que, después de muerto el Che, la sociedad de consumo capitalista ha continuado su carrera desenfrenada, agregando a los artículos señalados por él los más extraños artilugios. Ante la imposibilidad de contar con una demanda solvente inmediata para realizar todos esos “productos”, sobre la base del salario nominal pagado a los trabajadores de la producción y los servicios, el capitalismo ha incrementado de manera descomunal los sistemas de ventas a plazos, lo que trae como consecuencia otro efecto tangencial para los trabajadores, como es el endeudamiento constante, casi siempre con la garantía de pago, acreditada por su patrono capitalista.

Hasta un niño se daría cuenta que esa doble atadura, primero con el comerciante que le vendió el artículo y luego con su patrono que le sirvió de garante del crédito, neutraliza en buena medida la lucha de la clase obrera tanto en los países desarrollados como en la “periferia”. A esa demanda artificial, creada por los capitalistas, se agrega el fenómeno del efecto imitación de las capas más pobres, quienes siempre tratan de adquirir los artículos que son previamente adquiridos por los ricos y de lo cual estos hacen visible ostentación. Es lo que algunos sociólogos que han estudiado este fenómeno en Chile actualmente, lo asocian a lo que llaman la sociedad “autista”.



Al pasar al capítulo 5 del manual nos encontramos que cuando se analiza el tema de la socialización capitalista del trabajo y la producción, y los límites al empleo de las máquinas bajo el capitalismo, se afirma:

“A la par con las contradicciones del sistema, a medida que progresa la técnica y el capital socializa el trabajo, aumenta la cohesión de la clase obrera y crecen su organización y su grado de conciencia.”

La nota del Che sobre esta afirmación del manual es tan completa que no requiere comentario. Para él, lo que se dice en el texto: *está dentro del marxismo ortodoxo en la forma, pero choca con la realidad*. Recordemos, además, que estos criterios del Che son de 1965. Él acepta que

*La clase obrera de los países imperialistas ha aumentado en cohesión y organización, pero no en conciencia, a menos que se le dé esa denominación a la conciencia de formar parte de los explotadores mundiales. Precisamente, el desarrollo de la explotación de los pueblos por parte del imperialismo ha provocado una dicotomía en la actitud de los obreros de los países imperialistas: organización y conciencia de la clase explotada en lo interior, prescindencia del internacionalismo proletario en lo externo, con lo que se le anula, transitoriamente al menos, como vanguardia revolucionaria. El caso descrito en el manual puede aplicarse a países como España, donde el capitalismo se desarrolla sin la posibilidad de extensión imperialista, la clase obrera debe aguantar sobre sus hombros todo el peso del desarrollo. También quizás, países como Bélgica, imperialismo decadente en que los conflictos obreros deberán ser muy grandes, pues además de la pérdida de una posición privilegiada, hay que contar con el hecho de que como socio menor en el mercado común europeo, sufrirá en los hombros de sus capitalistas el peso de la poca concentración de capitales que se avecina en el área con su adjunto: la crisis económica.*

Sólo agregaríamos al comentario del Che que eventualmente, con el surgimiento de la Comunidad Económica Europea, pueden haber cambiado algunos matices del problema, pero en lo esencial el fenómeno se mantiene.

En el capítulo 6, sobre el salario, en sus formas fundamentales, se afirma que

“La forma del salario por tiempo de trabajo fue históricamente anterior al pago a destajo. Se empleaba ampliamente en las primeras fases de desarrollo del capitalismo, en los tiempos en que los capitalistas recurrían principalmente, para acrecentar la plusvalía, a la prolongación de la jornada de trabajo. En la actualidad, en que las empresas capitalistas aplican con gran frecuencia el método del trabajo en cadena y el equipo industrial automático, van extendiéndose más y más las diversas formas del salario a



destajo. Acelerando el ritmo de las máquinas, el capitalista obliga a los obreros a trabajar cada vez más intensivamente, sin elevar las tarifas de los salarios y, si a mano viene, incluso rebajándolos.”

El Che contesta que

*La tendencia del capitalismo monopolista es la de la producción en serie automática. En estos tipos de producción el obrero no puede bajar ni sobrepasar mucho la norma. La intensificación del trabajo con pago por tiempo, con castigo por no cumplir la norma y pequeños premios por sobrepasarla, es la característica de la producción en serie, y el cumplimiento de una norma de calidad, con salario por tiempo, el de la producción automatizada, donde la maquinaria impone el ritmo. La tendencia de la producción moderna es a hacer menos fuerte físicamente el trabajo del hombre.*

Dicho lo anterior por el Che, sería necesario contar con información más detallada acerca de diversos estudios realizados en diversos países —y por organizaciones internacionales— acerca de la intensidad del trabajo en los distintos sistemas de producción y el gasto de energía asociado a aquella. Esto obviamente requiere de investigaciones más profundas en este campo.

En el capítulo 9, sobre la Ganancia media y Precio de producción, cuando se trata de la tendencia decreciente de la cuota de ganancia, el manual dice:

“En su avidez por obtener ganancias más altas, los capitalistas procuran invertir sus capitales en los países atrasados, donde la mano de obra es más barata y la composición orgánica del capital más baja que en los países de industria altamente desarrollada; los capitalistas de la metrópoli refuerzan la explotación de los pueblos de los países subdesarrollados. Ello agudiza todavía más las contradicciones entre los capitalistas desarrollados y los rezagados, entre las metrópolis y las colonias.”

El Che responde a esta afirmación reconociendo que básicamente es cierta; pero agrega que

*Eso también agudiza las diferencias entre todos los países industrializados y los dependientes, de manera que el intercambio de productos manufacturados por agrícolas o mineros sin procesar, teniendo como base los precios del mercado mundial capitalista, aumentan las diferencias exactamente igual que si se tratara de dos fábricas de la misma producción con diferente productividad en un país capitalista, sólo que la competencia no hará aumentar o salir del mercado al más atrasado; las condiciones se mantendrán, perpetuando el atraso de los países dependientes.*



Al ver el análisis de las inversiones extranjeras de los países capitalistas, este nos puede mostrar cosas muy interesantes sobre la penetración de capitales en países desarrollados.

Lo planteado por el Che se está dando hoy fehacientemente en América Latina por medio de los Tratados de Libre Comercio y en otras relaciones entre los Estados Unidos y países dependientes. Y entre los Estados Unidos y la Comunidad Económica Europea, este es uno de los problemas más candentes, sin excluir que también sucede entre países de la misma Comunidad.

Entre las cosas interesantes señaladas por el Che se podría mostrar hoy el caso de varias industrias japonesas que han penetrado el mercado norteamericano. Son varias, pero sólo voy a citar un ejemplo. Los japoneses son hoy los dueños del mercado mundial de máquinas fax, siendo los norteamericanos los que la inventaron y la produjeron primero. Los norteamericanos vendían las máquinas al mayor precio que soportaba el mercado. Los japoneses entraron en los Estados Unidos y, con una expectativa de tres años para el aprendizaje, fijaron un precio 40 % más bajo. El resultado ha sido que hasta hace muy poco sólo quedaba en ese país un pequeño fabricante, cuyo producto es de especialidad y fabricado en pequeñas cantidades.

En el capítulo 12 que estudia la Renta y el desarrollo del capitalismo en la agricultura, al hablar de la agudización de la oposición entre la ciudad y el campo, en el manual se afirma, tomando una cita de Lenin, que

“La agricultura va, en su desarrollo, a la zaga de la industria; es este un fenómeno peculiar a *todos* los países capitalistas y constituye una de las causas más profundas de la ruptura de la proporcionalidad entre las diversas ramas de la economía nacional, de la crisis y la carestía.”

El Che señala que este es

*...un problema que debe estudiarse más a fondo y, particularmente, en los últimos decenios. El principio expuesto es justo, pero no puede explicarse tan simplemente con vistas a la extraordinaria superproducción agrícola de países como los Estados Unidos. La alianza entre latifundistas, productores industriales y bancarios puede haber variado el panorama en cuanto al atraso técnico de la agricultura.*

El pensamiento abarcador del Che resulta sorprendente, cuando uno se lee notas como esta. En los últimos cinco años se han concluido estudios muy serios sobre la alianza que él señala y que puede haber variado el atraso técnico de la agricultura. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) publicó recientemente en forma de libro uno de estos estudios sobre el desarrollo de la agricultura en distintos países del área.





Una de las cosas que más me llamó la atención al leer ese estudio, fue la variedad de esquemas que existen como resultado de la alianza entre productores, financistas, empresas exportadoras de productos agrícolas, organizaciones bancarias, institutos de investigación, etc., y todo encaminado a la tecnificación de la agricultura con el fin de lograr competir internacionalmente. Si estas alianzas han cambiado el panorama del atraso técnico en varios países, lo confirman las crecientes exportaciones de países como Chile, que comercializa productos agrícolas frescos en Japón, o Costa Rica que exporta flores y otros productos a diversas regiones del mundo.

Bueno es aclarar que las mejoras técnicas latinoamericanas en algunos países no han resuelto el grave problema alimentario en la mayoría de ellos. Ese fenómeno se mantiene muy asociado a las desigualdades en la distribución del ingreso, aunque se hayan mantenido o incrementado las exportaciones de los productos agrícolas a precios competitivos en el mercado internacional.

En el capítulo 14 sobre las crisis económicas, cuando en el manual se trata este tema y sobre la agudización de las contradicciones del capitalismo, se declara que

“Las crisis son el más palpable exponente de que las fuerzas productivas creadas por el capitalismo han rebasado los marcos de las relaciones burguesas de producción, por lo que estas últimas se convierten en un freno para el desarrollo ulterior de las fuerzas productivas.”

El Che expone que

*No es posible hacer una afirmación de este tipo o historiar las crisis desde hace 200 años. Por otra parte, hay crisis de crecimiento que conducen a la concentración monopolista de los capitales. El problema es que la significación de las crisis no fue convenientemente estudiada por Marx, y se ha seguido con las generalizaciones expuestas por él.*

En el capítulo 15 sobre el capitalismo monopolista o imperialismo, en el apartado de la ley económica fundamental del capitalismo en el período del imperialismo, el texto aludido plantea:

“Las mercancías producidas por los monopolios se venden, no a los precios de producción sino a precios más altos, a precios de monopolio. El precio de monopolio es superior al precio de producción y, por regla general, excede al valor de las mercancías. Así, pues, bajo el imperialismo y a base de la dominación de los monopolios, rige la *ley de la alta ganancia monopolista*, como expresión y desarrollo de la ley económica fundamental del capitalismo.”



El Che responde que

*Si los monopolios tienen el dominio de la mayor parte de la producción de un país, lógicamente se repartirán la nueva ganancia media, que será más alta, en detrimento de los retrasados. Esto contradice la tesis de Marx sobre la tasa decreciente de ganancia. Una vez más, al fenómeno hay que buscarle su explicación en los niveles de vida subhumanos de los países dependientes, que contribuyen con su cuota a las superganancias de los monopolios.*

Este asunto fue muy discutido en el seminario de economía política al que asistimos con el Che. Por supuesto que situar el problema en contradicción con el expuesto por Marx no era de ningún agrado para la ortodoxia marxista de aquellos tiempos. Aun así, el Che nunca se dio por vencido frente a los argumentos que se presentaban en contra de su tesis. Lo que más aceptó fue que se estudiara más el asunto hasta ver si llegaban a convencerlo. Al hacer las notas en 1965 vuelve a hacer la misma recomendación, mostrando su respeto ante la demostración científica que pudiera surgir frente a cualquiera de sus inquietudes.

En el capítulo 17 sobre el sistema colonial del imperialismo, cuando se trata de las colonias, como apéndices que abastecen a las metrópolis de productos agrícolas y materias primas, se considera que

“Al desarrollarse en las colonias una industria propia, crece la burguesía nacional que ocupa una situación doble: de una parte, el yugo del imperialismo extranjero y de las supervivencias feudales se interpone en su camino hacia la dominación económica y política; pero de otro lado, comparte con los monopolios extranjeros la explotación de la clase obrera y los campesinos. Por cuanto la lucha de liberación nacional y de los pueblos de los países coloniales y dependientes tiende ante todo a derrocar la dominación del imperialismo, a conquistar la independencia nacional y a suprimir las supervivencias feudales, la burguesía nacional participa en esta lucha y desempeña cierto papel progresivo.”

El Che dice categóricamente:

*Históricamente esto fue cierto, pero en la actualidad es falso. En los países de más larga experiencia de seudo independencia política, como son la mayoría de los países latinoamericanos, el proceso de alianza entre las burguesías y los capitales imperialistas se venía gestando desde tiempos atrás, la Revolución Cubana produjo un verdadero toque de alarma que fue escuchado por los explotadores autóctonos. Por otra parte, la lucha contra los residuos feudales era muy problemática, ya que también se produce una alianza entre explotadores de diversos sectores y los grandes terratenientes incursionan en la industria y el comercio.*



*En América la formación de la burguesía adquiere un matiz parasitario desde el primer momento constituyendo las llamadas burguesías importadoras, dependiente en absoluto de los capitales monopolistas. La lucha contra la burguesía es condición indispensable de la lucha de liberación, si se quiere arribar a un final irreversiblemente exitoso.*

Al Che hay que identificarlo como uno de los principales artífices del toque de alarma de que se habla. También fue testigo de excepción —desde la época de la guerra de liberación— de la alianza entre los explotadores de distintos sectores y los grandes terratenientes. En las zonas aledañas a la Sierra Maestra estaban instalados varios de estos terratenientes, que a su vez no sólo incursionaban, sino que estaban ligados en varios casos al capital industrial y al comercio. Un ejemplo palpable eran los propietarios de grandes extensiones de tierras dedicadas al cultivo de la caña de azúcar y que al mismo tiempo eran dueños de centrales azucareros y de los grandes centros comerciales anexos a esa industria. Mucho pudiera hablarse del carácter explotador de esas actividades anexas.

En el mismo capítulo y en el apartado siguiente se afirma:

“El movimiento de liberación nacional de las colonias y los países dependientes suma a la lucha contra el imperialismo a la gigantesca mayoría de la población del planeta, oprimida por la oligarquía financiera de unas cuantas grandes potencias capitalistas. En la lucha de los pueblos del mundo colonial por su liberación desempeña cada vez más un papel dirigente el proletariado, como el jefe reconocido de las grandes masas campesinas y de todos los trabajadores. Los intereses del movimiento proletario de los países de capitalismo desarrollado y los del movimiento de liberación nacional de las colonias reclaman la fusión de estos dos tipos de movimiento revolucionario en un frente común de lucha contra el enemigo común, contra el imperialismo.”

Aquí, salta el Guerrillero Heroico, como si estuviera en plena campaña en la Sierra Maestra o en la invasión a Las Villas, y contesta:

*Falso, de toda falsedad. No hay punto de contacto entre las masas proletarias de los países imperialistas y los dependientes; todo contribuye a separarlas y crear antagonismos entre ellas. También es falso que el proletariado [se distingue el proletariado de estos países de la ideología del proletariado] sea el que cumpla el papel dirigente en la lucha de liberación en la mayoría de los países semicoloniales.*

Y para ser más riguroso, el Che precisa:

*La escala es esta: los obreros de los países imperialistas reciben las migajas de la explotación colonial y se vuelven cómplices de los monopolistas;*



*los obreros de los países dependientes reciben un salario muchas veces menor, pero un salario al fin y tienen cierta estabilidad en sus puestos sobre los que pesa una gran oferta de trabajo de campesinos sin tierra y desalajados, los campesinos de estos países son despojados de sus tierras para crear la posición latifundista y la oferta de trabajo. Su economía natural desaparece y nada la reemplaza, son los auténticos miserables de este momento en la gran mayoría de los países. Son la fuerza revolucionaria.*

Es interesante escuchar el lenguaje del Che como un protagonista directo de la lucha de liberación, que, aunque en un escenario específico como el cubano, recibió el apoyo campesino como la fuerza principal desde los primeros momentos de la guerra, fuerza que además se incorporó a la guerrilla corriendo la misma suerte de la vanguardia revolucionaria dirigida por Fidel, que sí estaba pertrechada con la ideología de la clase obrera. También es interesante observar cómo un portador de esa ideología puede elaborar su concepción teórica posteriormente con el aval de la práctica revolucionaria llevada a cabo durante varios años, primero con las armas de fuego contra el enemigo y luego con las armas ideológicas puestas en función del otro objetivo supremo: la construcción del socialismo.

El capítulo 17 del manual se presta de nuevo a la polémica. Este trata del lugar histórico del imperialismo y en su primer párrafo define ese lugar en relación con el capitalismo en general. Utiliza la siguiente cita de Lenin: “El Imperialismo y la Escisión del Socialismo”:

“El imperialismo es una fase histórica especial del capitalismo que tiene tres particularidades, el imperialismo es:

- 1) capitalismo monopolista;
- 2) capitalismo parasitario o en descomposición;
- 3) capitalismo agonizante.”

Llegado este momento, el Che asume la vestimenta de médico guerrillero y alerta:

*Hay que tener cuidado con afirmaciones como esta: “agonizante”, tiene un significado claro en el idioma; un hombre maduro ya no puede sufrir más cambios fisiológicos pero no está agonizante. El sistema capitalista llega a su madurez total con el imperialismo, pero ni siquiera este ha aprovechado al máximo sus posibilidades en el momento actual y todavía tiene gran vitalidad. Es más preciso decir “maduro”, o expresar que llega al límite de sus posibilidades de desarrollo.*

Después de escuchar el “diagnóstico” del Che, cabría expresar en buen cubano: ¡Qué trabajo y cuánta sangre está costando ver morir al capitalismo agonizante!



Seguimos en el mismo capítulo del manual. Ahora el tema es el del imperialismo, como antesala de la revolución socialista, y se repite:

“El movimiento de liberación nacional de los pueblos de los países coloniales y dependientes contra el colonialismo se funde cada vez más con la lucha revolucionaria de la clase obrera de los países imperialistas contra el sistema de opresión del capitalismo.”

El Che se ve obligado a fustigar de nuevo y reafirma:

*No. Los intereses de estas capas son antagónicos en su supervivencia, e impiden una adecuada unión en la lucha.*

En el mismo contexto y referido a la ley de la desigualdad del desarrollo económico y político de los países capitalistas en el período del imperialismo, y la posibilidad de triunfo del socialismo en un solo país, se dice:

“Para que ese triunfo se produzca, es necesario que exista un proletariado revolucionario y su vanguardia unida en un partido político, y que en el país haya un aliado serio de la clase obrera, representado por los campesinos, capaz de seguir al proletariado en la lucha decisiva contra el imperialismo.”

Acerca de esta afirmación, vuelve a hablar el protagonista de vanguardia. El Che presenta su prueba:

*Los casos de China, Vietnam y Cuba ilustran lo incorrecto de la tesis. En los dos primeros casos la participación del proletariado fue nula o pobre, en Cuba no dirigió la lucha el partido de la clase obrera, sino un movimiento policlasista que se radicalizó luego de la toma del poder político.*

Un ejemplo del policlasismo de que habla el Che es el caso de los tres comandantes de la Revolución, bien conocidos por todos, Juan Almeida Bosque, Ramiro Valdés Menéndez y Guillermo García Frías: el primero, obrero de la construcción; el segundo, con una trayectoria obrera que comenzó como carpintero, aprendiz en la empresa eléctrica —de donde lo expulsaron por sus ideas revolucionarias—, ayudante en una fundición y, finalmente, camionero transportando caña; y el tercero, campesino de la Sierra Maestra. El papel de los tres fue tan destacado en la lucha armada, que han pasado a la historia como ejemplos de combatientes para las nuevas generaciones. Ninguno de los tres ha escrito en extenso sobre su propia historia, llevados por su proverbial modestia. Si lo hicieran, seguramente señalarían cientos de casos más. Han sido otros quienes, en justo reconocimiento a su trayectoria, han hablado por ellos en más de una ocasión.



En el capítulo 18, al exponer la crisis del sistema colonial del imperialismo, se vuelve con la afirmación siguiente:

“La clase obrera de las colonias es el combatiente más consecuente en la lucha contra el imperialismo, capaz de agrupar, en torno suyo, a las masas de muchos millones de campesinos y a amplias capas de trabajadores y de llevar la revolución hasta el final. Todo el curso del desarrollo económico y político hace que la clase obrera de las colonias se destaque cada vez más como la fuerza dirigente del movimiento de liberación nacional.”

El Che replica otra vez:

*Se insiste en una afirmación que va palpablemente contra la realidad. Es un caso de apologética ciega.*

El capítulo 19 sobre la agudización de la crisis general del capitalismo después de la Segunda Guerra Mundial, nos obliga a presentar una afirmación un poco extensa, pero necesaria, del manual. Acerca de los cambios operados en la correlación de fuerzas en el mundo de la época señalada, se plantea:

“Pero en la actualidad, la situación ha cambiado radicalmente, ha surgido el sistema mundial del socialismo, convertido ya en una poderosa fuerza. Los países del sistema socialista defienden firme y consecuentemente la causa del mantenimiento y fortalecimiento de la paz entre los pueblos, partiendo de la tesis leninista de que el sistema capitalista y el sistema socialista pueden perfectamente coexistir en paz y competir económicamente entre sí. La política de la Unión Soviética y de los países de democracia popular, encaminada al desarrollo de la cooperación pacífica de los Estados, independiente de su régimen social, cuenta con la adhesión de las masas trabajadoras y con el apoyo de los defensores de la paz en toda la tierra.

”Además, las fuerzas de la paz han crecido al aparecer en la palestra mundial el grupo de Estados de Europa y Asia amantes de la paz, que han proclamado como principio fundamental de su política exterior la negativa a participar en ninguna clase de bloques. Se ha formado en la palestra una extensa ‘zona de paz’, que abarca tanto a los Estados socialistas como a los Estados no socialistas de Europa y Asia amantes de la paz y cuya población representa la mayoría de la humanidad.

”El movimiento obrero de los países capitalistas se ha convertido en una inmensa fuerza. La victoriosa lucha por la unidad de acción de los partidos políticos y las organizaciones sindicales de la clase obrera hace que crezca la influencia sobre todo el curso del desarrollo histórico. Cada vez es más extenso el movimiento de liberación nacional de los pueblos de los países



coloniales y dependientes, dirigido contra el colonialismo, contra las agresiones imperialistas y en pro de la cooperación pacífica entre los pueblos.

”Ha surgido y se ha convertido en un poderoso factor el movimiento de los partidarios de la paz, que agrupa a cientos de millones de personas en todos los países, incluyendo a muchos millones de habitantes del mundo capitalista. Sobre la base común de la defensa de la paz y la seguridad de los pueblos se funden los representantes de los diversos grupos sociales y sostenedores de diferentes ideas políticas y religiosas.”

En el párrafo siguiente del manual se afirma:

“En estas condiciones, existe la posibilidad real de conjurar una nueva guerra. Sin embargo, mientras exista el imperialismo, existirá la base económica que hace posible las guerras. Las fuerzas de la reacción internacional, representantes de los intereses de los monopolios, tienden a las aventuras bélicas y a la agresión. Tratan de desencadenar una guerra mundial, todavía más asoladora, con el empleo del arma atómica. Pero, en la época actual, no son ya fatalmente inevitables.”

El Che es más escueto, pero más firme y realista en su respuesta a estos dos enunciados. Sobre la primera parte expone:

*Esta es una de las más peligrosas tesis de la URSS, que puede aprobarse, como una posibilidad extraordinaria, pero no convertirse en el lema motivo de una política. Tampoco ahora las masas son capaces de impedir la guerra, las manifestaciones contra lo de Vietnam se deben a que la sangre corre. Es el heroísmo del pueblo vietnamita en lucha el que impone la solución; la política de apaciguamiento, por otro lado, ha reforzado la agresividad yanqui.*

Y sobre el último párrafo referido del manual, la nota del Che es particularmente lacónica:

*Sería bueno precisar a qué es lo que llaman guerra estas gentes.*

Hasta aquí he resumido lo que he considerado más importante de las notas del Che sobre la parte del manual de economía que se refiere al Modo Capitalista de Producción. Ahora continúo con la síntesis sobre el Modo Socialista de Producción. Como sobre esta segunda parte se han tratado en el presente libro muchos aspectos analizados por el Che durante su fructífera labor conceptual desarrollada en Cuba, trataré de ser más conciso en la síntesis.

En el capítulo 20, al tratar los rasgos fundamentales del período de transición del capitalismo al socialismo y el papel de la dictadura del proletariado como instrumento para la construcción de la economía socialista, se declara:





“Sin embargo, la dictadura del proletariado no es solamente el régimen de violencia sobre los explotadores, ni es siquiera, en lo fundamental, un régimen de violencia. Los partidos marxistas leninistas otorgan preferencia a las formas más indoloras de tránsito al socialismo y no son en modo alguno —como pretenden hacer creer los enemigos del comunismo— partidarios a todo trance de la violencia, de la guerra civil y de la insurrección armada, es decir, de las formas más agudas de la lucha de clases.”

El Che utiliza una expresión, que algunos pueden considerar muy dura, para responder a esta afirmación:

*Oportunismo de poca monta, la dictadura del proletariado es un régimen de violencia; está claro que la intensidad de la lucha depende de la resistencia de los explotadores, pero nunca será un régimen de agua de rosas, o se lo comen.*

Sin embargo, cualquier ciudadano cubano compartiría absolutamente la respuesta del Che, y más específicamente las miles de madres cubanas que han sufrido la muerte de sus hijos, primero torturados y asesinados durante la tiranía de Batista, engendrada y amamantada por el imperialismo norteamericano, y después del triunfo de la Revolución, asesinados y muertos en lucha contra ese mismo imperialismo en los más diversos escenarios dentro y fuera de Cuba.

El inventario de los escenarios y los hechos sería demasiado extenso para narrarlo completo en esta síntesis. Sólo mencionaré algunos: decenas de hijos de nuestro pueblo muertos en sabotajes a centros de trabajo desde el mismo comienzo de la Revolución en el poder; los muertos en el sabotaje al vapor *La Coubre*, que fue organizado por la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos; los muertos durante la conocida Lucha Contra Bandidos; los muertos cuando el ataque a Playa Girón; el hecho de la crisis del Caribe o de los misiles, que amenazó con la destrucción nuclear a todo el pueblo de Cuba; los muertos en misiones internacionalistas; los fallecidos en Barbados como resultado del sabotaje a un avión de Cubana de Aviación, y muchos más.

Y para rematar, la organización de cientos de atentados a Fidel, que no se han podido nunca llevar a cabo, gracias a la efectividad de las fuerzas de seguridad con que ha contado la “dictadura” del proletariado cubano para proteger al Jefe de su Revolución. Ante estos hechos, a lo mejor Frei Betto, el conocido teólogo brasileño, tan amigo y defensor de Cuba, exclamaría: ¡Bendito sea el régimen de “agua de rosas” de la Revolución Cubana!

Pero continuemos con los enfoques económicos del manual y las notas del Che referidas a aquel. En el mismo capítulo y sobre la aparición de las leyes económicas del socialismo se dice:

“Con la aparición y el desarrollo del tipo socialista de economía surge y comienza a actuar la *Ley Económica Fundamental del Socialismo*. Esto se



expresa, en primer lugar, en el cambio radical operado en cuanto al fin de la producción; en el sector socialista, la producción se lleva a cabo, no con el fin de obtener la ganancia capitalista, sino con el de elevar el bienestar material y el nivel cultural de los trabajadores, con el fin de construir el socialismo. En segundo lugar, a medida que las relaciones socialistas de producción se fortalecen y desarrollan, van creándose las condiciones necesarias para el logro de esta meta, mediante la ampliación rápida e ininterrumpida de la industria y la ampliación de una técnica avanzada.”

El Che se mueve en terreno predilecto y explica:

*Este es el punto más débil, pero importante, de la llamada economía socialista. La ley fundamental citada puede ser de orden moral, colocarse a la cabeza del programa político del gobierno proletario, pero nunca económica. Por otra parte, ¿cuál será esta ley económica fundamental, en el caso de existir? Creo que si existe, debe considerarse a la planificación como tal. La planificación debe calificarse como la primera posibilidad humana de regir las fuerzas económicas. Esto daría que la ley económica fundamental es la de interpretar y dirigir las leyes económicas del período. Para mí no está suficientemente claro. Hay que insistir en el tema.*

Deseo agregar a esta nota del Che algunas reflexiones que sobre este tema tuvimos durante su estancia en San Andrés, cuando su retorno a Cuba y días antes de su partida para Bolivia. En aquellos días, yo estaba “intoxicado” como resultado de algunas discusiones que en un plano bastante ortodoxo llevaba a cabo con un grupo de compañeros que asistían a otro seminario sobre economía política que habíamos organizado en el Ministerio del Azúcar. En el seminario seguíamos el “camino trillado” de siempre a la hora de estudiar de nuevo las leyes económicas del socialismo. Cuando el Che me sorprendió con su planteamiento sobre una posible *ley moral* o la alternativa de que la ley económica fundamental fuera la de la planificación, me quedé “cruzado”, como se dice en Cuba. Por supuesto que me dediqué más a escucharlo que a erigirme en defensor de la ortodoxia marxista.

Hay que recordar, como ya he dicho en páginas anteriores, que yo caminaba entonces por terreno movedizo en cuanto a conocimientos sobre economía en comparación con el Che. Todavía hoy considero que sólo he avanzado unos pocos pasos dentro de ese difícil, pero apasionante escenario. Lo cierto es que el Che insistió en la imperiosa necesidad de profundizar en el tema de la Ley Fundamental. En apoyo a la alternativa de que fuera la planificación, me puso un ejemplo concreto asociado a su visionaria proyección acerca del uso de la computación electrónica en un futuro cercano. Consideraba que la planificación podría convertirse, en esas nuevas condiciones, en el instrumento fundamental para dirigir la economía y consiguien-



temente los destinos de la sociedad. En un régimen de dirección consciente como el socialismo, hablar de planificación significaba algo mucho más amplio, desde el punto de vista del Sistema de Dirección, que considerar en un plan las necesidades puramente económicas de la sociedad.

Se trataba, según él, de conocer por la vía de la participación del pueblo, con el auxilio de los medios automatizados de información, y la inteligente dirección del Partido, el conjunto de necesidades económicas, culturales y espirituales que sería necesario satisfacer, y adecuándolas a los recursos disponibles, conformar la proyección socioeconómica para el período de tránsito del socialismo.

Aclaraba que no se trataba de considerar a la planificación en el estrecho y mecánico sentido “tecnológico” de dirección de la sociedad, sino en atributo intrínseco del movimiento dialéctico de desarrollo de esta última. Con el desarrollo de la conciencia, el hombre sería capaz de apropiarse de esos atributos y ponerlos en función de su desarrollo integral hasta alcanzar el objetivo supremo del comunismo; vale decir, el desarrollo de las fuerzas productivas y la obtención del hombre nuevo.

Bueno es aclarar que el Che reflexionaba sobre tan importante problema, pero el propósito era profundizar sobre este, tal como escribió en las notas que unos meses antes me hiciera llegar desde Praga.

Un poco más adelante, en el mismo contexto, el manual expresa:

“En el sector socialista, bajo las condiciones del incremento incesante y planificado de la producción, ha comenzado a actuar la *ley de la elevación constante de la productividad del trabajo*.”

El Che nuevamente es tajante:

*Esto es una barbaridad; esa es la tendencia que mueve al capitalismo desde hace siglos.*

En el párrafo que le sigue, el manual afirma:

“En el sector socialista cesa la acción de la ley del valor de la fuerza de trabajo. Sobre la base de las nuevas relaciones de producción surge y comienza a actuar en él la ley económica de la distribución con arreglo al trabajo, según la cual cada trabajador percibe la remuneración correspondiente al trabajo por él invertido.”

Nota del Che, sobre esta afirmación:

*Muy vago, muy inexacto en cuanto a la realidad de hoy. ¿Cuánto trabajo invierte un mariscal, cuanto un maestro? ¿Cuánto un artista? ¿Cuánto un obrero? Lenin en El Estado y la Revolución tenía una idea (marxista) que*



*luego desechó: de la equiparación de sueldos de funcionarios y obreros, pero no estoy convencido de que su marcha atrás sea correcta.*

A esta nota puedo agregar que el Che, siendo ejemplo de austeridad como era, nunca escatimó pagarles un sueldo decoroso a los funcionarios, aunque él nunca aceptó cobrar el sueldo que le correspondía como Ministro, y continuó recibiendo el de Comandante del Ejército Rebelde. Cuando discutimos la estructura de sueldos para el Ministerio de Industrias, defendió el criterio de que se fijaran sueldos decorosos para los funcionarios del organismo, aunque velaba porque no fueran desmesuradamente más altos que los de los obreros de alta calificación. Este es un principio que hasta ahora ha mantenido la Revolución Cubana, e inclusive existen obreros que ganan mucho más que los ministros.

En el capítulo 22 del manual, en el apartado tipo *slogan* que lleva por título: “La URSS se convierte de un país de pequeñas economías campesinas en el país de la más grande y altamente mecanizada agricultura del mundo”, se dice:

“Se creó y fortaleció en la URSS, la más grande agricultura del mundo, en forma de un sistema general de koljoses, estaciones de máquinas y sovjoses.”

El Che, que consideraba a la agricultura como uno de los problemas más complejos no resueltos por el socialismo, y que leía todo lo que podía sobre el tema, plantea:

*No es verdad en sus efectos. Se compara aritméticamente la tierra con los Estados Unidos; eso no es ninguna base comparativa. La productividad norteamericana es extraordinariamente más alta, debido a las inversiones efectuadas en la agricultura.*

Y agrega:

*El otro párrafo parece una burla; decir que el régimen koljosiano ha demostrado su superioridad después de las enormes compras de trigo, es una burla o el intento de tapar la verdad con palabras.*

El capítulo 23 del manual trata sobre la creación del sistema socialista de la economía nacional. En el primer apartado, se afirma:

“Fue superada la contradicción fundamental del período de transición, la contradicción entre el socialismo en ascenso y el capitalismo ya derrotado, pero todavía fuerte al principio, que poseía una base en la pequeña producción mercantil. El problema de *quién vencerá a quién* se resolvió



plena e irrevocablemente a favor del socialismo, tanto en la ciudad como en el campo. La NEP, instaurada con vistas al triunfo de las formas socialistas de la economía, había conseguido el fin que se proponía.”

La respuesta del Che es conocida parcialmente en su contenido:

*La referencia a la NEP es escueta, pero constituye uno de los pasos atrás más grandes dados por la URSS. Lenin lo comparó a la paz de Brest-Litowsk. La decisión era sumamente difícil y a juzgar por las dudas que se traducían en el espíritu de Lenin, al fin de su vida, si este hubiera vivido unos años más, hubiera corregido sus efectos más retrógrados. Sus continuadores no vieron el peligro y así quedó constituido el gran Caballo de Troya del socialismo: el interés material directo como palanca económica. La NEP no se instala contra la pequeña producción mercantil, sino como exigencia de ella.*

Páginas adelante, en el mismo apartado, se plantea en el manual, citando a Juschov en el XXI Congreso del PCUS:

“Ya no hay en el mundo fuerzas capaces de restaurar el capitalismo en nuestro país, de hacer derrumbarse el campo socialista. El peligro de la restauración del capitalismo en la Unión Soviética ha sido eliminado. Ello significa que *el socialismo ha triunfado, no solo plenamente, sino también definitivamente.*”

El Che polémico, aunque con el mayor respeto por quien hizo tal afirmación, responde con una nota lapidaria:

*Afirman que puede ser objeto de discusión. Las últimas resoluciones económicas de la URSS se semejan a las que tomó Yugoslavia cuando eligió el camino que la llevaría a un retorno gradual hacia el capitalismo. El tiempo dirá si es un accidente pasajero o entraña una definida corriente de retroceso.*

*Todo parte de la errónea concepción de querer construir el socialismo con los elementos del capitalismo sin cambiarles realmente la significación. Así se llega a un sistema híbrido que arriba a un callejón sin salida o de salida difícil perceptiblemente, que obliga a nuevas concesiones a las palancas económicas, es decir, al retroceso.*

Hasta aquí la nota del Che sobre tan escabroso problema. Recuérdese que en el prólogo fue más definitorio, cuando dijo que se estaba regresando al capitalismo en esos países. Por su alto rigor científico, al analizar el texto del manual deja un pequeño resquicio dialéctico para que el tiempo diga lo contrario. El tiempo le dio la razón.



En el mismo capítulo y con el título: “La URSS entra en la fase final de la construcción de sociedad socialista y en la del tránsito gradual del socialismo al comunismo”, se expresa:

“Con el triunfo del socialismo, la URSS ha entrado en una nueva etapa de su desarrollo, en la etapa final de la construcción del socialismo y en la fase del tránsito gradual del socialismo al comunismo.”

El Che, que como marxista consecuente no se deja llevar sólo por las palabras sino por los hechos, argumenta:

*Afirmación que va contra la teoría marxista ortodoxa, pero, más importante, también contra la lógica actual. Primero, en las condiciones actuales, con el desarrollo del mercado mundial, el comunismo se haría sobre la base de la explotación y el olvido de los pueblos con quienes se comercia. Segundo, las enormes cantidades de recursos destinados a la defensa no permiten un pleno desarrollo del comunismo, por lo menos hasta el grado de nuestros conocimientos actuales sobre las posibilidades de la técnica. Sí sería posible un aumento de la participación del gasto social en las más elementales necesidades del hombre: casa, vestido, comida, medicinas, educación.*

Sobre este tema también conversé con el Che antes de partir para Bolivia. Luego, cuando estudiaba en la URSS, analicé un poco más a fondo con el profesor Mansilla lo del paso gradual al comunismo, en las condiciones planteadas por el Comandante Guevara. Mansilla aceptaba lo de los gastos en la defensa. En lo referente a lo de la explotación y el olvido de otros pueblos, lo que más yo logré que me respondiera, fue: «Compañero Borrego, ¿cree usted que a mí no me da dolor ver a una chavala de la Alemania Democrática muy bien vestida y luego ver a la rusita con ropas muy pobres? Los soviéticos no pueden continuar con ese nivel de ayuda a los demás pueblos.» Y sobre los argumentos generales del Che, siempre decía: «El problema es que el Che ha sido el alumno más difícil que yo he tenido, porque a veces no estaba de acuerdo con él, pero no encontraba elementos científicos suficientes para demostrarle lo contrario.»

En el mismo capítulo e igual contexto se dice:

“Y así, en el proceso de la superación planificada de esta contradicción motriz entre el nivel ya alcanzado de la producción y las crecientes necesidades de la sociedad, va realizándose la ley económica fundamental del socialismo, como la ley del auge ininterrumpido de la producción socialista en aras de la más completa satisfacción de las necesidades de todos los miembros de la sociedad.”



El Che confiesa que

*En este párrafo confuso no se sabe ahora si la ley del auge ininterrumpido es sostén de la ley económica fundamental o una de las formas de manifestarse estas. Todo el tema carece de una base científica.*

Anteriormente, desde el seminario de economía política del Ministerio de Industrias, el Che se cuestionó la real fundamentación científica de las llamadas leyes económicas del socialismo. Igualmente pensaba sobre las denominadas categorías económicas. Su posición no era la de un rebelde sin causa, que negara todo. Simplemente reclamaba una demostración científica de esas leyes y categorías. Afirmaba que en toda la literatura económica socialista se pretendía conocer leyes económicas cuya existencia real era discutible. El resultado era que en la URSS se topaban en cada esquina con leyes económicas del capitalismo que subsistían en esa sociedad, se les daba un nuevo nombre y se continuaba hacia adelante con el autoengaño. El Che se preguntaba hasta cuándo se continuaría con esa situación y cómo llegarían a solucionarse esas contradicciones. En cuanto a las categorías, siempre afirmó que eran muy discutible su existencia. Lo que más aceptaba era que se les considerara como categorías económicas de la URSS, pero no del sistema socialista. Entre esas llamadas categorías propias de la URSS podía considerarse el Cálculo Económico.

En la siguiente página sobre el mismo tema, los autores del manual insisten:

“El acrecentamiento de la producción social en aras de la satisfacción de las crecientes necesidades del pueblo se logra, asimismo, mediante la aplicación de la ley de la constante elevación de la productividad del trabajo y de la ley de la acumulación socialista, que exige la inversión sistemática de una parte de la renta nacional en el incremento de los fondos de producción.”

El Che es muy concreto:

*Otra vez, dos leyes (o fenómenos) capitalistas han sufrido un cambio de casaca.*

El capítulo 26 del manual sobre la ley del desarrollo planificado y proporcional, introduce elementos que dan mucho pie a la polémica. Así, en el apartado sobre los rasgos fundamentales de esa ley, se dice que

“Luchando por el cumplimiento de la tarea planteada por el XX Congreso del PCUS se lograron éxitos de consideración: se amplió la superficie de siembra al incorporar al cultivo extensiones enormes de tierras vírgenes,





se aumentó la producción de trigo, se elevó la cosecha de algodón y de otras plantas industriales y se incrementó la obtención de productos derivados de la ganadería, principalmente de la leche. En los momentos actuales, se despliega ampliamente un movimiento de emulación encaminado a alcanzar y sobrepasar en los próximos años a los Estados Unidos en cuanto a la producción de carne, leche y mantequilla por habitante.”

Sobre este tema discutimos mucho en el seminario, y como el Che mantenía un estilo de dirección muy participativo, propiciaba la discusión de los temas del seminario en las reuniones del Consejo de Dirección del Ministerio. Ahora responde sobre lo que se afirma en el manual:

*Hay un error de información consistente en dar como éxito la roturación de las tierras vírgenes, pero mucho más importante es el error de complejo de inferioridad ideológico que consiste en poner todos los esfuerzos en alcanzar en determinados rubros a los Estados Unidos. Este error fue cometido también por China, que se puso la meta más modesta de alcanzar a Inglaterra, pero después se rectificó, ya sea que vieron el error cometido, o no pudieron lograr los objetivos. Nadie puede poner metas de pan y cebolla para llegar al comunismo; a un determinado nivel de desarrollo (elástico) de las fuerzas productivas con un nivel de conciencia de las masas (en el marco de la socialización total de los medios de producción) se alcanza el comunismo.*

Recuérdese la alusión que hice anteriormente a la curva que el Che dibujaba, cuando quería explicar la correspondencia necesaria entre el desarrollo de las fuerzas productivas y la conciencia del hombre en el proceso de desarrollo histórico hacia el comunismo.

Continuando en el mismo contexto, el manual expresa:

“El socialismo ha acabado con la contradicción antagónica, inherente al capitalismo, entre la acumulación y el consumo. De acuerdo con el postulado de la ley económica fundamental del socialismo, las acertadas proporciones entre la acumulación y el consumo deben asegurar tanto el aumento ininterrumpido de la producción socialista, dando preferencia al desarrollo de medios de producción a base de la introducción de la más alta técnica, como la elevación sistemática del bienestar material y el nivel cultural de las masas populares.”

El Che analiza y explica que

*En el socialismo puede ser que no sea antagónica la contradicción entre la acumulación y el consumo, pero sigue siendo una contradicción importante que el plan debe cuidar año a año, sin olvidar que los armamen-*



*tos juegan un papel grande en esta contradicción. Lo demás es repetición de cosas ya analizadas.*

Al final del mismo apartado del manual se dice:

“Con la aparición y desarrollo del sistema socialista mundial, de la economía nacional, se ha ensanchado el campo de acción de la ley del desarrollo planificado, proporcional. La interdependencia económica entre los países del campo socialista se ve sometida cada vez más a la acción de esta ley.

”El desarrollo planificado de la colaboración económica entre los países que forman parte del sistema mundial del socialismo exige la más racional utilización del potencial productivo y de los recursos económicos y naturales en interés de cada país y de todo el campo socialista en general, tomando como base la división socialista internacional del trabajo, la especialización y la cooperación en la producción y el intercambio de las conquistas de la ciencia y de la técnica y de la experiencia productiva de vanguardia. En este punto, es necesario tener en cuenta, asimismo, el desarrollo de las relaciones económicas entre los dos sistemas mundiales, el socialismo y el capitalismo.”

El Che reitera y ofrece nuevos elementos sobre este problema:

*De nuevo esta idea, tan justa en su expresión teórica, tropieza con caracterizaciones éticas. Si el internacionalismo proletario presidiera los actos de los gobernantes de cada país socialista, a pesar de ciertos errores de concepto en que pudiera incurrir, sería un éxito. Pero el internacionalismo es reemplazado por el chovinismo (de poca potencia o pequeño país) o la sumisión a la URSS manteniendo las discrepancias entre otras democracias populares. ¿Cómo puede catalogarse todo esto? Difícil decirlo sin un análisis profundo y documentado de las motivaciones de cada actitud, pero lo cierto es que atentan contra todos los sueños honestos de los comunistas del mundo (...)*

*La referencia a las relaciones económicas con el capitalismo hace pensar en la planificación con vistas a este comercio, donde se deben considerar toda una serie de categorías capitalistas, pero de un modo científico.*

Cuando el Che habla de que se deben considerar una serie de categorías capitalistas, obviamente se está refiriendo a las que operan en el mercado mundial: precio, ganancia, dinero, interés, etc. Cuando se refiere a su tratamiento científico lo que está señalando es que todas esas categorías van a tener su incidencia en el mismo sistema económico interno de cada país y también en sus relaciones con aquellos países capitalistas subdesarrollados con los cuales mantienen comercio o pro-



gramas de colaboración del tipo que estos sean. Por lo tanto, a esas categorías capitalista habrá que aplicarles algún factor de conversión para que se ajusten cuantitativamente a los términos de intercambio que deben existir entre países socialistas más o menos desarrollados y países subdesarrollados.

A renglón seguido, cuando en el manual se trata el tema de la ley del desarrollo planificado de la economía nacional y la planificación socialista, se señala que

“La ley del desarrollo planificado de la economía nacional no debe confundirse con la planificación económica. Dicha ley constituye una ley económica objetiva. Apoyándose en ella, los órganos del Estado cuentan con la posibilidad de planificar acertadamente la producción social. Pero una cosa es la posibilidad y otra la realidad. Para que la posibilidad se convierta en realidad, hay que saber aplicar la ley del desarrollo planificado, hay que saber establecer planes que reflejen con la mayor fidelidad posible los postulados de dicha ley.”

Luego en el manual se detallan las interrelaciones a nivel de empresa y cómo planificar a ese nivel. Sobre este punto el Che estima que

*Se trata a la planificación como un ente mecánico al que hay que “conocerle la vuelta”. Se olvida que la planificación es la primera etapa en la lucha del hombre por adquirir pleno dominio de las cosas. Casi se puede decir que la idea de la planificación es un estado de espíritu, condicionado por la posesión de los medios de producción y la conciencia de la posibilidad de dirigir las cosas, de quitarle al hombre su condición de cosa económica.*

En el mismo apartado se dice que

“La participación activa de las masas en la lucha por el cumplimiento y la superación de los planes de desarrollo de la economía nacional constituye una de las condiciones más importantes para acelerar el ritmo de construcción de la sociedad comunista.”

A esto, el Che responde en una forma muy concreta, pero que requiere cierta aclaración posterior:

*Es una formulación teórica. No se cumple en la URSS, no se ha cumplido en Cuba, y creo que en pocos lugares, si los hay, se cumplirá. Mas es casi un contrasentido: las masas tienen que tener participación en la enunciación del plan que es de su incumbencia, el cumplimiento debe tender a hacerse mecánico, porque debe ser dominio de la técnica.*



La necesaria aclaración se debe a lo siguiente: cuando el Che se encontraba en San Andrés y hablamos sobre las notas de Praga, este fue uno de los puntos que más analizamos; sobre todo, porque yo no había entendido bien qué quería decir él en su nota al manual. Aunque su explicación fue extensa, trataré de sintetizarla al máximo.

Por aquellos días, yo estaba muy entusiasmado con las asambleas de producción que estábamos celebrando en los centros de trabajo para analizar el cumplimiento del plan, y le conté al Che los pormenores de aquellas asambleas. Confieso que cada vez que en aquella etapa le hablaba al Che sobre temas de este tipo, parecía como si volviera a su época del Ministerio de Industrias, aunque su batalla no estaba ahora en Cuba. Nuevamente, en su vida le había dado prioridad inmediata a la lucha armada, aunque en su mochila continuaba cargando con los libros de economía y de filosofía.

A mi entusiasmo por las asambleas me respondió con su clásica sonrisa irónica, más la frase: *No creo que sean una gran cosa*. Y entonces me explicó en más detalle lo que pensaba sobre el particular. Tomó como ejemplo para su argumentación la planta de níquel de Moa. Según su opinión, aquella planta, en un futuro, con un alto nivel de automatización, no admitía que se celebraran asambleas de producción para discutir mucho su plan, y menos para controlar su cumplimiento. Con medios de computación electrónicos, el plan de Moa podía optimizarse y entonces la discusión con los trabajadores tendría más valor informativo que de discusión y aporte de las masas. Para el caso del cumplimiento sucedía algo parecido: la máquina o el equipo automatizado marcarían el ritmo de la producción en cada puesto de trabajo, y poco podía hacer en esas condiciones el obrero para cambiarlo. El Che llegó a decirme que intentar otra cosa por parte de cualquier dirigente podía considerarse un acto demagógico, ya que ningún trabajador tenía posibilidad de hacer en esos casos ningún cambio de importancia. La obligación del obrero sería cumplir con su deber social.

Se trataba de un cambio importante en la concepción participativa de los trabajadores, que no podía desligarse del desarrollo de su conciencia. Junto al nivel de desarrollo de la automatización tendría que avanzar el de la conciencia de la clase obrera, para entender que un plan de producción optimizado no daba margen a mucha discusión. Lo que primaba era la conciencia. Para eso, la clase obrera se había apropiado de los medios de producción y los había automatizado, para ponerlos a su disposición y no para “discutir” con ellos.

En un plano un poco atrevido, le riposté que eso era válido para su ejemplo de Moa, pero no para la media de las fábricas nuestras que estaban muy atrasadas en cuanto a la automatización. Volvió a reírse, y me dijo: *Estoy hablando para el futuro, pero no pienses que eso está muy lejos. Además, la automatización estará presente en todos los niveles de elaboración del plan,*



*no sólo en las fábricas.* De esta forma, yo terminé con mi elogio a las asambleas de producción, y en cuanto a la visión del futuro, sentí que había quedado un tanto en el ridículo.

Pero continuemos con sus notas al *Manual de Economía Política*. A la próxima afirmación del famoso libro, el Che contesta elevando el tono de sus palabras. Siguiendo con el mismo tema, se dice en el texto soviético:

“La planificación socialista exige una lucha intransigente contra las tendencias encaminadas a establecer planes reducidos y cortados por patrones estrechos que no movilizan a nadie, así como contra al arbitrio de la planificación, que no tiene en cuenta las posibilidades reales de desarrollo de la economía socialista. Lucha que será tanto más efectiva cuanto más se utilicen los resortes económicos de desarrollo de la producción socialista y, sobre todo, el factor del estímulo material de incremento de la productividad del trabajo, de mejoramiento de la organización de la producción y de asimilación de la técnica existente y de ampliación de la nueva técnica.”

La nota del Che a este párrafo lo dice casi todo:

*Frente a la concepción del plan como una decisión económica de las masas conscientes, se da la de un “plan cebo” donde las palancas económicas deciden su éxito. Es mecanicista, antimarxista. Las masas deben tener la posibilidad de dirigir sus destinos, resolver cuánto va para la acumulación y cuánto al consumo; la técnica económica debe operar con estas cifras y la conciencia de las masas asegurar su cumplimiento. El Estado actúa sobre el individuo que no cumpla su deber de clase, penalizándole o premiándole en caso contrario; estos son factores educativos que contribuyen a la transformación del hombre como parte del gran sistema educacional del socialismo. Es el deber social del individuo que lo obliga a actuar en la producción, no su barriga. A eso debe tender la educación.*

Aquí resulta pertinente precisar que el Che fue tan preocupado como el que más por la elevación del nivel de vida del pueblo. Recordemos lo que siempre reiteraba, que no concebía el socialismo con miseria. Pero también recordemos que no votaba por una sociedad de consumo al estilo capitalista. Cuando señala en esta nota que es el deber social y no la barriga lo que obliga a actuar en la producción, es porque antes ya le ha dado la oportunidad a la clase obrera de resolver cuánto va a la acumulación y cuánto al consumo. Recordemos finalmente que el Che no sólo luchaba con desvelo por satisfacer las necesidades del pueblo, sino también, y como algo fundamental, que esas necesidades fueran satisfechas con la mayor calidad posible. Es decir, fue un abanderado en la batalla por la calidad de vida del pueblo.



En el capítulo 27 del manual sobre el trabajo social en el socialismo y la productividad del trabajo, en el apartado de la cooperación socialista del trabajo se expresa:

“La cooperación socialista cuenta con una forma nueva y peculiar de disciplina en el trabajo, sustancialmente distinta de cuantas encontramos en las precedentes formaciones sociales. La disciplina capitalista del trabajo se basa en el hecho de que el obrero, privado de medios de producción y bajo la amenaza del hambre, se halla obligado a vender su fuerza de trabajo al capitalista, dueño de los medios de producción. La *disciplina socialista del trabajo* es la disciplina consciente y fraternal de trabajadores que se saben y son dueños de los medios de producción. En el socialismo, el sostenimiento de la necesaria disciplina del trabajo responde a los vitales intereses de las masas trabajadoras, cuya educación en el espíritu de la actitud socialista ante el trabajo y cuya lucha sistemática contra las infracciones de esta disciplina constituyen una de las tareas más importante del Estado Socialista.”

El Che responde con el mayor realismo:

*La disciplina del trabajo se impone por la fuerza de una sociedad de clases, la socialista es una sociedad de clases, y por ende, debe ejercer la coerción sobre los trabajadores para implantar su disciplina, sólo que lo hará (lo debe hacer) auxiliada por la educación de las masas hasta que la disciplina sea espontánea. Para ser consecuentes aquí debían haber puesto la palanca del interés material como factor disciplinante, lo que es cierto, pero también lo es que va contra la educación comunista, en la forma actual de aplicarse.*

Acerca de los estímulos materiales por el trabajo, que se “toca” unos renglones más adelante, se inscribe una cita sobre lo expresado por Lenin al respecto:

“Hay que construir cada una de las grandes ramas de la economía nacional sobre la base del interés personal.”

El Che anota:

*Este es uno de los aspectos criticables de la NEP, el gran paso atrás de Lenin.*

Dos párrafos hacia adelante, el texto expresa:

“Poderosa fuerza motriz en el incremento de la productividad del trabajo es la emulación socialista. La emulación socialista es el método



inherente al socialismo para la elevación de la productividad del trabajo y para el perfeccionamiento de la producción, basado en la máxima actividad de las masas trabajadoras. La meta de la emulación socialista es cumplir y sobrepasar los planes económicos, asegurar el auge ininterrumpido de la producción socialista.”

El Che rechaza este concepto, y profundiza:

*Este es un concepto mecánico (arbitrario) de la emulación, proceso deportivo en su esencia, colectivizado al máximo por la educación, debe tener el menor contacto posible con la retribución para calar realmente donde hace falta: en la conciencia de las masas.*

En el capítulo 28 sobre la producción mercantil, la ley del valor y el dinero, en el socialismo, al estudiar el valor de uso y el valor de la mercancía, se dice:

“El valor de la mercancía tiene en la economía socialista una importancia muy especial. El Estado planifica la producción no sólo en índices en especie, sino también en índices monetarios. Y a la hora de asegurar la máxima satisfacción de las demandas de las masas populares es muy importante la reducción sistemática del valor de las mercancías producidas y, sobre esta base, la rebaja de los precios.”

La nota del Che indica el dominio sobre un tema que fue el más estudiado por él en *El capital*: la teoría del valor. Y señala:

*Lo correcto es decir que el ahorro es lo fundamental. Bajar los precios porque baje el valor es la forma capitalista, la socialista lo puede hacer aun cuando el valor permanezca inalterable e, incluso, suba. Esa es su ventaja social.*

En el mismo apartado dice el manual:

“La magnitud del valor de las mercancías producidas y realizadas en la economía socialista la determina la cantidad de tiempo de trabajo socialmente necesario invertido en su producción. Por tiempo de trabajo socialmente necesario se entiende el tiempo de trabajo medio invertido en las empresas que lanzan al mercado la masa fundamental de productos de una determinada rama. El tiempo de trabajo socialmente necesario es una magnitud dotada de existencia objetiva. El tiempo de trabajo socialmente empleado en producir una unidad de mercancía determina la magnitud del valor social de esta. El tiempo que de hecho se invierte en la producción de la unidad de mercancía en cada empresa por separado representa el tiempo





de trabajo individual, que corresponde a la magnitud del valor individual de la mercancía en cada una de estas empresas.”

En la nota del Che se refleja una de sus preocupaciones en cuanto al papel de la economía socialista de cara al mercado mundial. Este tema se discutió mucho entre el Che y los directores de empresas del Ministerio de Industrias. Por otra parte, aparece en los artículos del Che sobre el tema. Aquí señala lo siguiente:

*Al desarrollarse el mercado mundial, se crea un valor mundial con el que hay que comparar el valor local. El desdeñar eso provocó la caída vertical del comercio exterior de los países socialistas con amplio comercio exterior. El cambio de trabajo vivo se hace cada vez más desigual hasta el momento que la técnica empieza un cambio cualitativo, y los productos dejaron de encontrar mercado. Además, es importante esto para el intercambio entre los países socialistas de distinto desarrollo.*

En el mismo capítulo, en el apartado del dinero y sus funciones se plantea:

“El Estado socialista se vale del dinero, en su función de medida de valor, como medio para planificar los precios. El *precio*, en la economía socialista, es la expresión monetaria del valor de las mercancías, tal como se establece en los planes.”

El Che riposta:

*Esto equivale a decir que el plan puede dictar el valor, o si no toda la economía se rige por la ley del valor, dos absurdos. El precio individual en el socialismo puede alejarse del valor tanto como se considere necesario. Lo importante son las proporciones globales.*

Y yo agregaría que aquí está presente el gran problema relacionado con las proporciones entre el consumo y la acumulación, que tan importantes repercusiones va a tener en la incentivación al trabajo en la productividad y, por consiguiente, en todo lo referente a los salarios y los precios.

En el párrafo siguiente se señala:

“En la sociedad socialista, es el oro el que ejerce las funciones de *dinero mundial*. Las reservas oro son necesarias para garantizar la firmeza de la moneda soviética y como fondo de reserva del Estado en dinero mundial. El oro es el medio de que el Estado se vale para efectuar los cálculos en el comercio exterior, en calidad de medio de compra y de pago.”



La nota del Che no deja de resultar simpática:

*Coqueteo con la verdad. Es la masa de mercancías la que da la firmeza de la moneda, no el oro que sirve de garantía para lograr lo necesario en el mercado capitalista mundial.*

El capítulo 30 se dedica, en el manual, al cálculo económico y rentabilidad, costo de producción y precio. Comoquiera que las demás notas del Che se refieren a temas que ya han sido tratados con bastante profundidad por él en las reuniones del Ministerio de Industrias y en otros momentos que ya han sido citados por mí en este libro, prefiero terminar mi síntesis con algo importante que se dice en el manual y con la respuesta que el Che ofrece en ese caso. Tal respuesta encierra, en su conjunto, lo esencial acerca del pensamiento económico del Che referido a los errores cometidos en la Unión Soviética y que, entre otras cosas, la llevaron al derrumbe de la propia obra que había tratado de construir con el mayor sacrificio de su heroico pueblo.

En la primera parte del mencionado capítulo se afirma:

“La economía de los recursos sociales constituye una de las tareas más importantes tanto por parte de la planificación central del Estado, llamada a establecer las proporciones adecuadas en cuanto al progreso de la reproducción ampliada en los ámbitos de toda la economía nacional, como en lo que se refiere a la planificación local. Con ella se halla inseparablemente relacionada la economía del trabajo vivo y social en las empresas socialistas, lograda por medio del cálculo económico. Lenin señalaba que construir el socialismo y llevar a decenas y decenas de millones de personas al comunismo sólo es posible no apoyándose directamente en el entusiasmo, sino a través del entusiasmo despertado por una gran revolución, tomando como base el interés personal, el provecho personal, tomando como base el cálculo económico.”

En su nota a esta afirmación tan rotunda y de tal importancia para el destino futuro de la URSS y del socialismo, el Che expresa convencido:

*No. El interés personal debe ser el reflejo del interés social, basarse en aquel para movilizar la producción es retroceder ante las dificultades, darle alas a la ideología capitalista. Es en el momento crucial de la URSS, saliendo de una guerra civil larga y costosa, cuando Lenin, angustiado ante el cuadro general, retrocede en sus concepciones teóricas y el comienzo de un largo proceso de hibridación que culmina con los cambios actuales en la estructura de la dirección económica.*



Hasta aquí nuestra síntesis sobre las notas del Che, que considero más importantes, al *Manual de Economía Política* de la Academia de Ciencias de la Unión Soviética. Sin duda alguna, esta respuesta del Comandante Guevara a la primera parte del capítulo 30 de la mencionada obra, encierra lo esencial de sus convicciones acerca de lo que estima el camino errado emprendido por la URSS en el campo económico. De no producirse un radical cambio de estrategia en ese país que permitiera rectificar a tiempo ese camino, la hibridación del sistema económico lo llevaría de nuevo al capitalismo.

Desgraciadamente, el cambio de estrategia, en el sentido propuesto por el Che, no se produjo. La Unión Soviética no existe, los países que la integraban se atomizaron, formando cada uno de ellos un nuevo enclave capitalista.

Millones de seres humanos en todo el mundo hubieran deseado que el anticipo “herético” del Che no se hubiera cumplido. Los efectos devastadores derivados del derrumbe del campo socialista son bien conocidos. Sin embargo, para bien de la humanidad, no se han cumplido los pronósticos fatalistas de aquellos, que con el único fin de adormecer a las masas, diagnosticaron el fin de la historia. En una gran parte del mundo prevalecen hoy, con más fuerza que nunca, las nobles ideas del Che; los hechos así lo confirman.

En América y a sólo 90 millas del país imperialista más poderoso del planeta, se mantiene con firmeza la Revolución Cubana, izando la bandera de la sociedad del futuro, bandera que decidió enarbolar desde que dejó de ser “crisálida” para alcanzar su liberación definitiva.

La capacidad de resistencia de su pueblo está demostrando lo que es capaz de hacer el hombre nuevo que el Che ayudó a formar y enaltecer. Entre las grandes batallas que hoy está librando la Revolución Cubana se sitúa, en primer lugar, la del desarrollo de su economía por todas las vías posibles. Para ello, Cuba ha tenido que hacer cambios incuestionables y adaptaciones capaces de permitirle una salida a la situación más difícil de su historia como nación, sin renunciar a las más importantes conquistas alcanzadas para beneficio de su pueblo.

Dentro de esas complejidades, el legado histórico del Che, su creatividad y la profundidad de su pensamiento, constituyen baluartes excepcionales en la lucha por mantener la vigencia de las más puras ideas revolucionarias.

Muchas son las facetas del pensamiento del Che que hoy mantienen su vigencia en Cuba, a pesar de lo que piensen las nuevas “ortodoxias” que han pasado a ser cuerpo y alma de los moderados, los timoratos, los ilustrados “bien-pensantes”, los autotitulados pragmáticos y, sobre todo, los mediocres. Esos que recomiendan clausurar la Revolución, borrar todos los sueños y “enllavar” en caja fuerte las pasiones revolucionarias.

Desoyendo esos consejos, la Revolución Cubana, apegada más que nunca a sus ideales y al legado del Che, lucha por sobrevivir, abierta a los



cambios que los nuevos tiempos reclaman, utilizando una estrategia inteligente en el campo económico, pero jugándose el todo por el todo, con el fin de garantizar lo que ha construido a golpe de sacrificios, consciente de que no sólo vale la pena, sino que fundamentalmente vale la vida.

Los enemigos de Cuba creyeron que las dificultades económicas serían el escenario ideal para recrudecer el bloqueo económico y quebrar la resistencia del pueblo. Fue entonces cuando el gobierno de los Estados Unidos puso en vigor la llamada Ley Torricelli en 1992, y ante su evidente fracaso, promulgó de inmediato la infamante Ley Helms-Burton, que ningún gobierno decente del mundo es capaz de reconocer. Las medidas del imperialismo pueden calificarse de verdadera guerra económica contra Cuba, incluido el chantaje sobre gobiernos y empresas que negocien con Cuba, con la pretensión de internacionalizar el bloqueo.

El escenario mundial actual combina, al mismo tiempo, la globalización en condiciones predominantes de neoliberalismo con sus actuales reglas de libertad de acción del mercado y el capital, con la ya conocida polarización entre desarrollo y subdesarrollo y entre riqueza y pobreza, a niveles nunca antes conocidos en la historia del sistema capitalista. En esas condiciones, Cuba no ha caído en el deslumbramiento de la ganancia capitalista como la panacea de la eficiencia productiva, y pone, como lo hacía el Che, el énfasis en la reducción de los costos de producción para poder enfrentarse al feroz mercado competitivo del capitalismo contemporáneo.

Aun con las carencias actuales, en la economía cubana se siguen introduciendo las más modernas técnicas de dirección con el uso intensivo de la computación electrónica, sobre las cuales se pronunció el Che con su visionaria proyección de futuro. Acorde con su pensamiento, también se perfeccionan día a día los resortes del control económico para evitar los cumplimientos falseados y los indicadores triunfalistas que reflejan una cosa, cuando la realidad dice que es otra. No se aceptan tampoco los dispositivos económicos que no tengan como trasfondo una sólida moral colectiva, eludiendo, por otra parte, el igualitarismo absoluto y demagógico que tan dañino resultó para el socialismo trasnochado, cuya fragilidad quedó sancionada por la historia.

La Revolución Cubana trata de evitar, como lo proclamó el Che, ejercer una compulsión sobre los ciudadanos que absolutice su actividad social, anulando sus intereses y su vida individual. Con ese modelo, aún no totalmente delineado, se lucha por involucrar la acción de la escuela, del colectivo laboral, de los medios de comunicación, la familia, la educación patriótico-militar, el arte, el deporte y la recreación del pueblo. Por otra parte, las ideas del Che cobran su mayor significado actual en la lucha por elevar a su máxima expresión la calidad de un elemento clave para la Revolución: el dirigente revolucionario. Su actuación adquiere ahora más que nunca un sentido político y ético-moral, junto a la preparación profesional, que sea paradigma de liderazgo y eficiencia en la sociedad.



Si, en Cuba, el Che sembró la semilla de su ejemplo para las nuevas generaciones, también en el mundo se hacen cada día más fuertes su ética y su moral revolucionarias, como premisas esenciales para el desarrollo del hombre en el controvertido escenario que nos anuncia el comienzo del siglo XXI. Mientras tanto, bien vale la pena reflexionar al influjo de la voz caudalosa de Eduardo Galeano en uno de sus escritos más lúcidos sobre el Guerrillero Heroico:

“¿Porqué será que el Che tiene esta peligrosa costumbre de seguir naciendo? Cuanto más lo insultan, lo manipulan, lo traicionan, más nace. Él es el más nacedor de todos. ¿No será porque el Che decía lo que pensaba, y hacía lo que decía? ¿No será por eso que sigue siendo extraordinario, en un mundo donde las palabras y los hechos muy rara vez se encuentran, y cuando se encuentran no se saludan, porque no se reconocen?”





## Epílogo

Al estudiar la trayectoria del Comandante Ernesto (*Che*) Guevara desde su juventud en Argentina, y analizar sus recorridos por América Latina, su importante etapa de maduración teórica y política en Guatemala hasta su incorporación al contingente de revolucionarios cubanos en México y su destacada participación como guerrillero en Cuba, se concluye que, estamos en presencia de un hombre con cualidades excepcionales que, a base de voluntad, espíritu de superación y ejemplo de sacrificio ante la vida, ha llegado a convertirse en un líder querido y admirado por su pueblo. Por su capacidad e inteligencia ocupó con éxito altas responsabilidades en el Gobierno Revolucionario de Cuba, renunciando a todas ellas para volver con la “adarga al brazo” a combatir contra el imperialismo y en defensa de los humildes y desposeídos de este mundo.

Durante su estancia inolvidable en Cuba, después del triunfo de la Revolución y junto al fructífero trabajo desarrollado como estadista, el Che consagró buena parte del tiempo a estudiar los principales problemas y contradicciones del mundo de su época y a dilucidar el papel que en ese entorno estaban desempeñando los dos sistemas sociales predominantes en ese momento: el capitalismo y el socialismo.

Sobre el primero, el Che se adentró en la investigación teórica del sistema a partir del estudio de la obra marxista, complementada posteriormente por Vladimir Ilich Lenin para la etapa imperialista. Convencido de la demostración científica aportada por Marx en *El capital* acerca de la explotación de la clase obrera por los capitalistas, se consagra desde su juventud a luchar por la liberación del hombre del yugo explotador y de todo tipo de



enajenación de esa sociedad. Pero sus convicciones no se derivan solamente de los estudios teóricos que realiza.

Su vocación de investigador lo lleva a la comprobación de sus tesis en el mismo terreno de los hechos. Recorre la mayor parte de los países latinoamericanos, e, incluso, por imperativo de la casualidad, hace una corta escala en los Estados Unidos. Durante todo su recorrido comprueba, en la realidad, que las verdaderas entrañas del sistema de explotación capitalista muestran mucha mayor crueldad e injusticia que todo lo que ha leído en los textos. Tal comprobación la obtiene, entre otras, por la vía del conocimiento directo de la vida de los mineros bolivianos, de los leprosos peruanos y de los obreros de las bananeras de la United Fruit Company, con quienes se relaciona. Teoría y práctica se han fusionado para alcanzar su categoría de auténtico revolucionario. Dedicará, entonces, el resto de su vida a luchar en defensa de la clase obrera y de los demás desposeídos del mundo. Ha identificado plenamente al enemigo y ha seleccionado los métodos para combatirlo.

La Revolución Cubana le da la oportunidad excepcional al Che para realizarse en todas sus convicciones revolucionarias y, como si eso fuera poco, la posibilidad de ser protagonista de la extraordinaria “aventura” por la construcción del socialismo en un pequeño país a sólo 90 millas del imperio, al que se ha propuesto combatir hasta la liberación definitiva.

Comienza una nueva fase de investigación teórica y comprobación práctica acerca de los supuestos que ha estudiado sobre el contenido de una sociedad socialista. A diferencia de muchos estudiosos del nuevo sistema, aborda su investigación y su trabajo práctico en franco enfrentamiento contra los dogmas y los mitos que estaban minando el pensamiento revolucionario en aquella época. Tales premisas “metodológicas” le permiten descubrir ciertos fenómenos que no le fue posible conocer, ni remotamente, por los libros que había estudiado.

El socialismo real, bendecido y defendido por los principales protagonistas que lo están construyendo, no es compatible con sus aspiraciones de revolucionario auténtico y lo más grave: tal sistema ha perdido el rumbo de su orientación original. Ahora se suman dos fuerzas que hasta entonces había considerado totalmente contrapuestas y que lo obligarían a luchar en dos frentes absolutamente distintos: contra el imperialismo y su régimen de explotación monopolista y por el cambio de un socialismo “hibridizado”, que increíblemente no ha percibido el peligro que representa el utilizar las “armas melladas” del enemigo para edificar el nuevo proyecto social que se quiere desarrollar.

El Che acepta el reto de la “Esfinge” y se entrega con pasión a la lucha en los dos frentes que le han impuesto. Su gran talento lo lleva a seleccionar las armas y el escenario para las futuras batallas. En cuanto a las armas, confía en el hombre, pertrechado con el eficaz armamento de su conciencia revolucionaria, que además tiene la ventaja de incrementarse y reproducirse





a través de la educación sistemática, el ejemplo de sus dirigentes y los estímulos morales.

El escenario principal no es otro que el definido científicamente por Marx: la producción. El primer frente de batalla dentro de ese escenario: la economía cubana. Ni en ese frente ni en los demás se podrán alcanzar los nobles objetivos del socialismo, sino se logra el desarrollo de las fuerzas productivas y el hombre nuevo al mismo tiempo.

Se entrega en cuerpo y alma a la edificación de un modelo de dirección que sirva de orientador eficaz al cumplimiento de los dos objetivos esenciales que ha concebido para el triunfo del socialismo. Ese orientador estará representado por el Sistema Presupuestario de Financiamiento. Durante casi seis años, y aunque imbuido por su modestia proverbial, llega finalmente a reconocer que se han alcanzado logros incuestionables en su lucha por alcanzar los objetivos que se ha propuesto. Para esa fecha ha recibido no sólo el reconocimiento de su pueblo, sino que es respetado y admirado en América Latina y en muchos otros lugares del mundo.

Ha llegado el momento de partir para continuar su batalla en otros escenarios del planeta. Su primera elección será el Congo en el continente africano, la segunda será Bolivia en América Latina. Cae prisionero en este último país y luego es asesinado por instrucciones de la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos de América. Desde que fue conocida la muerte del Che el 9 de octubre de 1967 hasta la entrada al nuevo siglo XXI, su figura y su pensamiento se mantienen más activos que cuando el Guerrillero Heroico estaba vivo. Cabe preguntarse, ¿por qué ha sucedido este fenómeno tan poco frecuente en la historia? La respuesta pueden darla millones de personas que después de muerto el Che han comprendido que sus nobles ideales son los que mueven actualmente a los pueblos hacia su liberación definitiva.

¿Cuál es la situación que vive el mundo al comienzo del siglo XXI y cuáles, los cambios que se han producido en relación con los males que denunciara el Che hace ya más de treinta años?

La primera respuesta significativa es la sentencia del Che en 1965 acerca del regreso de los países socialistas de Europa al capitalismo, lo que desgraciadamente ha sido cumplido. El socialismo soviético se desplomó súbitamente bajo los auspicios de Mijail Gorbachov y Ronald Reagan. En apenas una década, el aparente poderoso sistema soviético se derrumbó arrastrando tras de sí todas las conquistas alcanzadas desde la época de Lenin. Las advertencias del Che sobre la hibridación del sistema tendrían que ser consideradas en su justo peso a la hora de valorar su incidencia en el estruendoso derrumbe de los países socialistas.

Igualmente tendrían que ser puestas en la balanza otras de sus advertencias, como es el caso de la política de coexistencia pacífica y de emulación económica entre los dos sistemas, introducidas en la Unión Soviética



desde hacía muchos años. Mientras que esa política era mantenida y nunca se cambió, la política de los Estados Unidos fue definida por el presidente Reagan como dirigida hacia un país al que él calificó como el “imperio del mal”. Rompiendo con la más elemental diplomacia política, al referirse a la potencia mundial del socialismo, Reagan usaba el lenguaje cavernario de sus mediocres películas del Oeste. En un discurso en la Cámara de los Lores en Londres, en 1982, declaraba:

“El sistema soviético, hipercentralizado, con pocos o ningún incentivo, año tras año invierte sus mejores recursos para fabricar instrumentos de destrucción. La constante contracción de su desarrollo económico, combinada con el crecimiento de su producción militar, está echando una enorme carga sobre el pueblo soviético.

”Lo que vemos aquí es una estructura política que ya no corresponde a su base económica; una sociedad en que las fuerzas productivas son obstaculizadas por las fuerzas políticas.”

Algunos diarios norteamericanos, al hacerse eco de estas y otras declaraciones de su Presidente, las calificaron como “prosa primitiva y simbolismo apocalíptico”. No obstante, ese fue el lenguaje que continuó presidiendo la política norteamericana, y muy poco tiempo después, Gorbachov era considerado por el gobierno de los Estados Unidos como un socio indiscutible para el “nuevo orden mundial”.

Las conclusiones resultan obvias. Cuando Gorbachov ascendió al poder en 1985, era el líder de la segunda superpotencia del mundo. Cuando fue derrotado en 1991, el ejército soviético le dio todo el apoyo a su aparente rival Boris Yeltsin y el Partido Comunista de la URSS fue declarado ilegal. Las reformas económicas soviéticas, incluidas las últimas introducidas por Gorbachov, les daban más fuerza a la vigencia de la ley del valor y a los mecanismos del mercado. Se había cumplido la sentencia del Che: la Unión Soviética y los demás países socialistas de Europa regresaban al capitalismo.

Lo que ha sucedido después en Rusia sería mejor escucharlo por parte de uno de los más conspicuos defensores del sistema capitalista, en ocasión de la última crisis financiera del sistema: George Soros. En su libro *La Crisis del Capitalismo Global* nos dice:

“Rusia había oscilado de un extremo de sociedad cerrada y rígida a otro extremo de capitalismo sin ley. La violencia de la alteración podía haber sido moderada por el mundo libre si hubiera comprendido lo que sucedía y si hubiera tenido un compromiso con el ideal de la sociedad abierta, pero eso es agua pasada. El sistema social más completo y cerrado que ha inventado la humanidad se desintegró y ningún otro sistema tomó su lugar. El orden comenzó a surgir finalmente del caos pero, lamentablemente, se parecía poco a la idea de la sociedad abierta.”



Sólo a manera de aclaración, es bueno señalar que el concepto de sociedad abierta no es más que una variante de neoliberalismo reformado, que es promovido por Soros dentro del capitalismo globalizado, con el fin de optimizar sus fabulosas ganancias especulativas dentro de la maquinaria financiera actual.

En todo este proceso resulta imprescindible referirse al FMI como el “curandero” de los males del sistema y especialmente a sus “medicinas” en la época del capitalismo globalizado. El Che había hecho su análisis sobre la efectividad de estos medicamentos hace más de treinta años, para el caso de América Latina. Resulta curiosamente interesante la coincidencia de lo dicho por el Che en aquel entonces y lo dicho ahora por otro respetable defensor del capitalismo global, el profesor de Comercio Internacional de la Universidad de Harvard y director del Instituto de Harvard para el Desarrollo Internacional, Jeffrey Sachs. Después de un exhaustivo análisis sobre el papel desempeñado por el FMI en las últimas décadas, el profesor Sachs expresa en su artículo “El Capitalismo Global”, publicado en *The Economist* en septiembre de 1998:

“Las posiciones negociadoras del FMI se establecen en Washington; el equipo encargado de la misión se dirige al país cliente para transmitir las conclusiones de Washington; los mercados financieros esperan intensamente para ver si el país cumple; el gobierno norteamericano repite el lema ‘obedezca al FMI’ y los periodistas valoran la ‘severidad’ de las reformas en lo referente a si los países se esfuerzan por llevar a cabo los mandatos del FMI, cualquiera que fuesen.

”Este proceso está fuera de control. Ha socavado la legitimidad política en decenas de países en desarrollo, especialmente desde que el FMI se siente con frecuencia feliz por conspirar con los gobiernos para poner fin en el parlamento a los intereses por las ‘reformas’.”

Una vez más, las sentencias del Che han sido confirmadas por la historia. Pero el caso del FMI sólo debemos considerarlo dentro de sus pronósticos en el ámbito de una organización que es representativa de los mecanismos económicos del sistema capitalista.

La crisis de los valores, incentivada por casi 20 años de neoliberalismo que pretendía demostrar las ineluctables ventajas del sistema capitalista, está siendo confirmada por la realidad. Ha despertado con fuerza la conciencia crítica de los pueblos que se niegan a aceptar un mundo unipolar donde las grandes masas desposeídas sean convertidas en ciudadanos de segunda clase dentro de sus propios países. Esa misma conciencia alimenta la rebelión contra los más evidentes males del capitalismo.

Si comparamos la realidad de hoy con la existente cuando asesinaron al Che, se constata el aumento de la miseria y la marginalidad. Los teóricos del neoliberalismo no han podido resolver el sostenido incremento del



desempleo, tanto en los países ricos como en los de la periferia. En los países ricos vive sólo el 20 % de la población mundial y controlan totalmente los mercados mundiales de exportación, el 68 % de las inversiones extranjeras directas y el 74 % de las líneas telefónicas del planeta.

Si, a principios de la década del 60, la diferencia de ingreso entre el 20 % más rico de la población mundial que vive en los países desarrollados y el 20 % más pobre que vive en el Tercer Mundo, era de 30 a 1, ahora esa relación es de 75 a 1. Los países ricos, con el 19 % de la población del planeta, concentran el 90 % de los usuarios de Internet. Los habitantes de los países subdesarrollados consumen solamente el 14 % de todo lo que se produce en el mundo, mientras que los 1 500 millones que viven en los países desarrollados consumen el 86 % restante. Cada 24 horas cerca de 70 000 indigentes se suman a los centenares de millones de hambrientos que viven en los países pobres. La riqueza de las tres personas más ricas del mundo es superior al total del PIB de los 48 países menos desarrollados, con sus 600 millones de habitantes. Treinta mil niños menores de 5 años mueren cada día por enfermedades y otras causas que podrían evitarse. Los países ricos invierten 780 000 millones de dólares anuales en gastos militares.

Frente a esta espeluznante realidad, ¿qué ofrece el neoliberalismo para los países subdesarrollados? Desmantelar sus fronteras nacionales para arrasar con su proteccionismo; “vender” todo el patrimonio nacional por la vía de la privatización; ajustar el consumo y disminuir los gastos en la educación y la salud; aumentar el desempleo; crecimiento de la producción capitalista con incremento del deterioro ecológico a escala planetaria; un sistema financiero internacional que permite a los países ricos la posibilidad de adquirir riquezas materiales sin necesidad de producirlas; capacidad de los países ricos de controlar los activos financieros mundiales, cuya tasa de expansión en dólares ha venido triplicando en las últimas décadas la de los agregados de *producto o renta nacionales*.

La “panacea” del mercado capitalista, tan cacareada en la década del 60 y que tanto criticó el Che como remedio para las economías subdesarrolladas, está mostrando su verdadera cara como instrumento destructivo del sistema físico, económico y social de cada uno de esos países.

Hoy como nunca antes, después de la muerte del Che, la juventud del mundo se siente estimulada a estudiar su pensamiento económico y a justipreciar su inconmensurable afán de superación permanente. Si el Che fue reconocido como un profundo estudioso de la teoría del valor de Marx, ahora los economistas “integradores” tratan de complementar los estudios del Che, para enjuiciar el comportamiento físico de la *producción de valor*. Por fortuna, el Che fue también un estudioso de los llamados fisiócratas, que hace más de dos siglos proponían aumentar las riquezas “renacientes” (hoy renovables) sin detrimento de las riquezas preexistentes; un anticipo quizás ingenuo, pero noble, de lo que ahora se denomina *sostenibilidad*.



Varios autores vinculados al tratamiento de las cuestiones ambientales advierten sobre la necesidad de ampliar la noción usual del sistema económico, en estrecha relación con los adelantos científicos y tecnológicos producidos en la última etapa del siglo: una preocupación acorde totalmente con el pensamiento siempre renovador practicado por el Che y que se manifestó en su “guerra” contra el inmovilismo y el dogmatismo en el campo del desarrollo científico a escala universal.

Mención aparte merece la vigencia y continuidad del pensamiento del Che en todo lo referente al desarrollo de la informática y sus aportes actuales, aunque desiguales a la vida social de los distintos países del mundo. En tal sentido y según el último informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), si la población mundial contaba con un 2,4 % de internautas en 1999, en América Latina y el Caribe no pasaban de un 0,8 %. El mismo informe advierte sobre los beneficiados por Internet:

“...el 88 % de los internautas vive en los países industrializados que, en su conjunto, apenas representa el 17 % de la población mundial. Las personas que están ‘enganchadas’ en el inicial del término, disponen de una ventaja aplastante sobre los pobres que no tienen acceso a esos medios y que, en consecuencia, no pueden hacer oír sus voces en el concierto mundial (...) Las redes mundiales enlazan a quienes tienen los medios y, silenciosamente, casi imperceptiblemente, excluyen a todos los demás.”

Junto a todo ello, el pensamiento político social del Che como guía para su lucha contra la explotación, la miseria, la corrupción y otros males del capitalismo, se ha convertido en bandera de combate para millones de seres humanos en todo el mundo. No es de extrañar entonces que el Guerrillero Heroico sea asumido en los más variados lugares como el símbolo representativo de los intereses de obreros, campesinos sin tierra, estudiantes, intelectuales honestos, luchadores de la teología de la liberación y demás grupos sociales que sueñan con un futuro mejor para la humanidad. Esta gran masa humana toma conciencia y se identifica cada día más con el pensamiento y la acción del Che. Esa identificación es la que explica las nuevas tácticas de lucha que hoy se llevan a cabo contra el imperialismo en los más variados escenarios y en las más diversas tribunas de todo el planeta. Un renovado sentido de la justicia y de la verdad se va imponiendo en los pueblos como respondiendo a aquel llamado del Che, cuando exclamaba:

*Todos los días hay que luchar porque ese amor a la humanidad viviente se transforme en hechos concretos, en actos que sirvan de ejemplo, de movilización.*

A más de treinta años del asesinato del Che, sus motivaciones éticas no pertenecen al pasado, sino a un futuro lleno de optimismo, con más



incentivos morales para amar y para luchar por la libertad de los oprimidos. La realización de sus sueños se abre paso en medio de la globalización neoliberal con toda la fuerza que impone la necesidad del mejoramiento humano para la mayor parte de la población del planeta. La magia de los tiempos revolucionarios ha hecho que se impongan las ideas revolucionarias por encima de los reveses, los derrumbes y las frustraciones. El ejemplo del Che emerge más triunfante que nunca en el siglo XXI.





## Bibliografía

- ACADEMIA DE CIENCIAS DE LA URSS: *Manual de Economía Política*, Editora Política, La Habana, 1963.
- ARIET, MARÍA DEL CARMEN: *Che: Pensamiento político*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1988.
- BORREGO DÍAZ, ORLANDO: "El Che del siglo XXI", en revista *Casa de las Américas*, La Habana, septiembre de 1997.
- \_\_\_\_\_: *El Che en la Revolución Cubana*, 7 t. (compilación de la obra del Che en Cuba), Edición interna y limitada del Ministerio de la Industria Azucarera, La Habana, 1966.
- CASTAÑEDA, JORGE G.: *La Vida en Rojo*, Editorial Espasa Calpe Argentina S.A., Buenos Aires, 1997.
- CASTRO, FIDEL: Discurso ante la Conferencia de delegados de las 21 repúblicas latinoamericanas, Buenos Aires, 2 de mayo de 1959.
- \_\_\_\_\_: *Antes luchábamos por nuestro país, ahora luchamos por el mundo* (Discurso en Santiago de Cuba, 26 de julio de 1998), Editora Política, La Habana, 1998.
- CENTRO DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA Y TÉCNICA DEL MINISTERIO DEL AZÚCAR: *Fidel Castro y la producción azucarera*, Publicaciones Azucareras, La Habana, 1998.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL): *La Economía Cubana*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- DRUCKER, PETER: *La Administración, la Organización basada en la información, la Economía, la Sociedad*, Grupo Editorial Norma, Barcelona, 1996.
- El Che en Fidel Castro* (Selección Temática, 1959-1997), Editora Política, La Habana, 1998.





- GÁLVEZ TUPIER, LUIS O.: *Ciencia, Tecnología y Desarrollo*, Ministerio de Cultura, La Habana, 1988.
- GIRALDI, GIULIO: *El Ahora de Cuba*, Editorial Nueva Utopía, Madrid, 1998.
- GUEVARA LYNCH, ERNESTO: *Mi hijo, el Che*, Editorial Arte y Literatura, La Habana, 1988.
- HOBBSVAWN, ERIC: *Historia del siglo xx*, Editorial Crítica, Grijalbo Mondadori, Barcelona, 1995.
- MARTÍNEZ, FERNANDO: *El Che y el Socialismo*, Editorial de Libros de México, México D. F., 1989.
- MARX, CARLOS: *El capital*, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1971.
- OLTUSKI, ENRIQUE: *Gente del Llano*, Ediciones Imagen Contemporánea, La Habana, 1999.
- RODRÍGUEZ, CARLOS RAFAEL: "Sobre la contribución del Che al desarrollo de la economía cubana" (Conferencia en el Ministerio de la Industria Básica), en revista *Cuba Socialista*, La Habana, junio de 1988.
- SOROS, GEORGE: *La Crisis del Capitalismo Global*, Editorial Debate S. A., México, 1999.
- VARIOS AUTORES: *Pensar al Che*, Editorial José Martí, La Habana, 1989.





# Imágenes en mi memoria





Foto tomada a solicitud de su amigo Hernando López por el piloto del Che, capitán Eliseo de la Campa (noviembre, 1959)



En la República Popular China se entrevista con el primer ministro Chou En-lai (noviembre, 1960)



Foto de estudio destinada a la obtención de su licencia como piloto de aviación (1961)





El Che en un trabajo voluntario en el puerto de La Habana (mayo, 1961)



Despedida de Raúl Cepero Bonilla a la Conferencia sobre Alimentación y Agricultura en Río de Janeiro (1961), quien había sustituido al Che en la presidencia del Banco Nacional de Cuba al ser nombrado este Ministro de Industrias. En ese viaje falleció Cepero Bonilla víctima de un accidente aéreo cerca de Lima, Perú. De izquierda a derecha. Regino Botti, Carlos Rafael Rodríguez, Raul Cepero Bonilla y Ernesto Che Guevara.





El autor de este libro, operando una combinada cañera en los campos del Central Cuba Libre, Matanzas, quien fue retado por el Che durante un trabajo voluntario (1964)



Junto a Ángel Arcos Bergnes en la entrega de Certificados de Trabajo Voluntario (enero, 1964)



Última foto en el Ministerio de Industrias en los momentos en que impartía una conferencia sobre su recorrido por África (marzo, 1965)



En San Andrés, Pinar del Río, semanas antes de su partida hacia Bolivia. La foto fue tomada por el propio Che con una cámara automática. A su izquierda, el autor de este libro (agosto, 1966)





