

[Carta del Che a Fidel sobre algunos de los problemas básicos del Estado](#)

La Habana

Absender:

Guevara de la Serna, Ernesto (Che)

Empfänger:

Castro Ruz, Fidel

Betreff:

Sobre algunos de los problemas básicos del Estado

La Habana, 26 de marzo de 1965

«Año de la Agricultura»¹

Fidel:2

Pongo en tu conocimiento el conjunto de mis ideas sobre algunos de los problemas básicos del Estado. Voy a tratar de ser lo más concreto posible y tratar de hacer una crítica constructiva, por si puede servir para mejorar algunos problemas que continúan siendo graves.

Además, quisiera darte una pequeña explicación de nuestro concepto sobre esa entelequia llamada, «El Sistema de Financiamiento Presupuestario», por otra parte, también me interesaría hablar algo sobre el Partido y, por último, hacer recomendaciones de tipo general.

Tendrá entonces esta exposición cuatro puntos:

Errores en la Política Económica.

El Sistema de Financiamiento Presupuestario.

La Función del Partido.

Recomendaciones Generales.

Al empezar todos nosotros el aprendizaje de esta marcha hacia el comunismo, establecimos, con la ayuda de los checos, la Junta Central de Planificación [Juceplan]. Creo que está claro para todos que la planificación es una categoría implícita al socialismo y también a este período de transición que estamos viviendo. Lo malo es que hasta ahora, no hemos podido organizar una planificación que sea realmente un canal conductor y no una válvula loca que a veces deja pasar libremente los gases y otras se cierra herméticamente poniendo en peligro de explotar la caldera.

A pesar de todos los errores del plan, de la orientación y de la concepción de la Junta Central de Planificación, creo que estamos todos de acuerdo en que hay una serie de líneas jerárquicas de mando en el sector económico que deben ser respetadas. Se entiende que el Gobierno crea las ideas económico-políticas de desarrollo, ideas que parten de iniciativas de los dirigentes y también, si es posible dadas las condiciones, de la propia población. Estas deberían pasar a la Junta que las analizaría y compatibilizaría, dando luego una recomendación. El Gobierno aprobaría o corregiría estas cifras, encargando ya la confección del plan y la Junta confeccionaría el plan, en discusión con todos los organismos, cuando se tratara de un plan anual, pero sobre la base de un plan prospectivo en el cual pudieran tomarse en cuenta los principales organismos como asesores.

Nosotros hemos funcionado como si esa ficción fuera real pero, en la práctica, ¿qué sucedía?: el pretendido traslado de ideas de desarrollo por el Gobierno era simplemente una recopilación de algunas ideas sueltas que la Junta armonizaba poniendo las propias y elevaba al Gobierno. Tras un análisis extremadamente superficial, se aprobaban estas líneas de desarrollo, a veces cambiando determinadas cosas, siempre sobre un plan anual ya que todos los planes prospectivos han fracasado antes de comenzar. La Junta comenzaba a hacer sus planes con la idea de restringir el desbalance pero, al mismo tiempo, recibiendo las presiones de todos los organismos productivos y no productivos. De tal manera, el plan quedaba muy desbalanceado, se hacía tarde y había que correr al extranjero a pedir desbalances, ayudas, comprensión, etc., etc. Luego la Junta se encargaba de complicar las cosas con sus propios errores.

Creo que hemos cometido muchos errores de tipo económico. El primero de ellos, el más importante, es la improvisación con que hemos llevado a cabo nuestras ideas que ha dado por resultado una política de bandazos. Improvisación y subjetivismo, diría yo. De tal manera que se daban metas que conllevaban crecimientos imposibles. En los primeros momentos estos crecimientos imposibles se planeaban de una forma orgánica con la base de modelos globales en los que se preveían crecimientos hasta del 15 o el 20% anual. Después esto cambió pero la dispersión y falta de centralización de decisiones económicas permitía que cada uno de los organismos impulsara planes que, solos, eran factibles de realizar pero que, tomados todos en su conjunto, hacían imposible el cumplimiento de las metas trazadas; y es así cómo el llegar al 90% de un plan se considera en nuestro país una verdadera hazaña. Por esto también se han realizado una serie de inversiones no justificadas que variaban o suprimían antes de finalizar, pero también sin una justificación adecuada. Casos como estos tenemos en el fomento del arroz y su posterior restricción, el fomento del maíz y su posterior restricción, el del mijo, el del algodón, el de los cerdos, ciertas inversiones en vacunos que no me parecen justificadas, las de la pesca y una buena parte de la política avícola. Todo esto en el campo de la agricultura.

280

En el campo de la industria hemos cometido errores parecidos en cuanto a las inversiones. La Antillana de Acero, por ejemplo, es un monstruo que empezó, como empezamos siempre, a ser dibujado por la nariz; —ahora las patas del monstruo no caben en el papel—. La política de desarrollo de cemento, basada en una concepción de desarrollo global muy grande y que ha demostrado ser excesiva. La creación de fábricas conserveras que no trabajan actualmente. Otras fábricas que requieren materias primas importadas del área dólar, sin resolver realmente problemas. La más representativa de este tipo es el INPUD, aunque desde el punto de vista de la construcción y la racionalización de la producción es una de las mejores que hemos hecho: pero hay un sinnúmero de ellas que todos conocemos y que tienen las características apuntadas.

Muchas veces, se suma el tener una tecnología muy atrasada, por ejemplo, los radios polacos. Para colmo íbamos a cometer el mismo error en la televisión, hasta que lo paramos. Todas estas son inversiones que hay que pagarlas y pagarlas caras. Dentro de este grupo podría poner la construcción de barcos pesqueros que no se justifica en el momento actual por el alto precio de la madera y su carencia; creo podría ser justificado el hierro, aun cuando saliera más caro que las del mercado mundial, siempre y cuando fuera tomado como una línea de desarrollo que daría pérdidas hoy como parte del aprendizaje.

También en este capítulo de las inversiones no justificadas, vemos la adquisición de barcos de travesía en momentos en que la empresa no tiene una organización para hacerle frente al aumento de sus unidades. Por eso, los barcos que debían ser nuestros salvadores de divisas se han convertido en una fuente más de gastos, prácticamente sin resolver problemas. Aun cuando eran más perentorias las necesidades, se puede decir lo mismo de la gran cantidad de ómnibus comprados cuando un mantenimiento adecuado podría haber solucionado algunos problemas; podríamos quizás, haber comprado menos ómnibus. La política del ganado, sin las condiciones mínimas para aclimatarlo, en la época pasada, tiene estas características, así también como los barcos pesqueros que son comprados en cantidades excesivas para nuestra capacidad organizativa. Y hay otras menores; podríamos citar el turismo que en una época se pensó sería la gran fuente de divisas y donde se han enterrado bastantes millones de pesos.

Además, se tomaban líneas de acción general falsas. Podíamos [sic] citar en la industria, el caso de la sustitución de importaciones, que fue la primera política llevada a cabo por nosotros; la pretensión de un autoabastecimiento ilusorio por ahora; los conocidos errores de la demolición de la caña, del pienso importado para vacunos y cerdos. Creo también que la compra de fertilizantes a precios fabulosos responde a una política no bien meditada y la supresión de algunas exportaciones que habitualmente hacíamos y que fácilmente podríamos haber mantenido; en este momento se me ocurren los mariscos, algunos tipos de tabacos, la sogá de henequén.

Insisto en que aun cuando se haga una división de todos estos errores en más o menos graves, más o menos fatales, lo fundamental está dado por la política de bandazos y la política de bandazos está dada por el tratamiento superficial por un lado y subjetivo por otro, de todos los problemas de la economía. Sin embargo, la economía ha demostrado que tiene una serie de leyes y que violentarlas cuesta muy caro.

Se pueden apuntar otras series de errores de tipo menor, claro que a veces han incidido mucho en nuestra gestión económica, por ejemplo, la falta de exigencia de responsabilidad en los cuadros de dirección, que no se vigilan, por lo tanto, no se critican a tiempo y se retiran violentamente después. Esto es parte de los grandes problemas que tiene el Estado que pienso abordar también.

Hemos visto también una política de gasto alegre que de pronto debe ser corregida y lo es con una drasticidad terrible, lesionando

muy duramente la economía pues ya no se puede hacer una discriminación suficiente en el momento de realizar los cortes.

En general, se puede decir que ha faltado la conciencia de la organización como uno de los pilares del desarrollo; cuando el caos administrativo es extremo se va hacia ciertos cambios de estructura, se realizan congelaciones o acciones intermedias buscando soluciones, otras veces se quitan los cuadros de dirección. Esto último significa alguna mejoría; evidentemente, un cuadro bueno trabaja infinitamente mejor que un cuadro mediocre o malo, pero también hay que tener en cuenta que por bueno que sea el cuadro si el marco organizativo general se lo impide solamente podrá rendir una tarea limitada.

Los niveles de decisión están muy indefinidos; personalmente esta ha sido una de mis preocupaciones en todo el período de ministro de Industrias, pero realmente solamente hemos tenido éxito aquí hasta la definición del nivel de Director y, en algunos casos, Jefes de Departamentos; más abajo, en los centros de producción, ha habido bastante indefinición que nosotros hemos resuelto por la vía de centralización administrativa, muchas veces excesiva.

En otros organismos productivos la indefinición creo que ha sido mayor aún pero al no existir tampoco una disciplina administrativa la anarquía ha sido total; las soluciones individuales a problemas únicos han estado a la orden del día y a veces han provocado una actitud contemplativa de las unidades de

producción esperando a ver qué pasaba.

Todo este maremágnum organizativo se ha dejado sentir muy especialmente en la esfera de los servicios y la agricultura donde los cambios de estructura han sido más profundos; por lo menos han sido mucho más profundos que en la industria donde se ha conservado la anterior estructura; en todo caso se han consolidado fábricas, se han hecho unidades mayores, se han anulado otras, pero conservando un sistema organizativo. En aquellos ha habido que cambiar prácticamente todo y los resultados realmente han sido desastrosos hasta el momento. Por todas estas causas, la información no ha fluido con la suficiente corrección y por ende el control ha fallado totalmente. A veces hemos pretendido resolver el problema de la organización mediante esquemas —los famosos organogramas que tanto odias—, y la creación de cargos para ocupar el huequito del organograma, sin atención a la capacidad del cuadro y sin que haya existido en muchos aspectos un adecuado sistema de formación del personal en su puesto de trabajo. Yo sé que tu argumento es que en los lugares donde tú te has ocupado eso no ha sucedido, cosa que es real, pero creo que si tú haces un pequeño análisis convendrías conmigo en que no se te puede admitir porque eres el Jefe del Estado y hasta hace poco responsable directo de la economía en Juceplan. Tus éxitos aislados no hacen más que resaltar lo que podría haberse hecho con una política de conjunto en los aspectos fundamentales.

A todo esto hay que agregar los errores de la Junta Central de Planificación. Como ya dijimos, el error primero ha consistido en copiar de los checos su sistema organizativo (ellos hoy lo han desechado pero a nosotros eso no nos debe preocupar, porque lo han desechado por uno mucho peor y claramente capitalista, pero sí el hecho de que se consideraba la posibilidad de control extremo de toda una serie de índices que la organización cubana no estaba en posibilidades de hacer).

La Juceplan la concibo yo como un órgano de elaboración de la política económica del Gobierno, en forma concreta y de control de la misma en sus diversos aspectos. El grado en que se pueda hacer esta elaboración y este control, no se puede precisar, o yo no la puedo precisar, en una forma concreta y creo que el desconocer precisamente estos grados nos ha llevado a la situación actual. Pero para tener estas funciones la Junta debía tener una capacidad ejecutiva de la que ha carecido todo el tiempo y de la cual, incluso, carece hoy.

La Junta ha sido incapaz de dirigir la economía. Todos hemos visto esa incapacidad. En determinado momento, creo, era fatal que eso ocurriera, pero ninguno de los que hemos pasado por la Junta fuimos capaces de organizar lo que en un momento yo pretendí hacer: Un aparato de control y análisis lo suficientemente serio como para que en un momento dado, naturalmente, cayera en sus manos la dirección de la economía al demostrarse por la continuidad de su trabajo, de sus advertencias y de sus análisis, las razones que tenía.

Los métodos de cálculo son viejos en este momento; la revolución técnica ha llegado también a la economía: los nuevos métodos matemáticos permiten análisis mucho más profundos. Además, hay una buena parte de la economía burguesa de la cual se pueden extraer herramientas de cálculo que hasta hoy la economía socialista ha ignorado y de la cual ha ido a extraer solamente el más negativo y significativamente capitalista, como es la herramienta del control por el mercado.

De este modo frente a organismos que avanzaban en la elaboración de sus planes y conocían concretamente sus realidades, las advertencias globales, presuntuosas y falta de realidad, de la Junta, no hacían sino quitarle prestigio. Desde aquel primer episodio de los 24 millones de pares de zapatos y la enorme exportación de madera, prevista por el primer plan, hasta hoy, el descrédito de la Junta ha ido creciendo y los cuadros intermedios ya han perdido totalmente la fe. Tú no conoces lo que son los maratones terribles para cumplir los planes en tiempo y forma (como se dice en nuestro lenguaje) y que yo he obligado a todos los niveles del Ministerio a realizar siempre, pero en todos, incluyéndome a mí, estaba clara la idea de que ese plan iba a ser modificado aun antes que acabara de realizarse y, efectivamente, sucedía así.

Por eso todos los encargados de la economía del país, en las distintas esferas de la producción, sienten

un desengaño muy grande y tienen una falta creciente de fe en la autoridad central. Hoy, con la incorporación de [Osvaldo] Dorticós, han habido algunos cambios de tipo cualitativo con respecto a esa autoridad y, además, cambios específicos en cuanto a los métodos de relación pero todavía no se puede hacer sentir más allá y si no hay cambios estructurales y conceptuales —estructurales que correspondan a un nuevo concepto— que a su vez engarcen con la realidad del país, y si no se le da a la Junta la real autoridad ejecutiva que necesita, mientras está encargada de la confección de los planes, seguiremos un camino parecido.

Hoy la Junta recibe una cantidad bastante apreciable de datos económicos, por mi experiencia de Industrias sé que bastan para análisis muy profundos, sin embargo, la capacidad de análisis de la Junta, que siempre ha sido muy escasa, se mantiene en niveles cercanos al cero. Eso sin contar con que la misma estructura o, digamos, los mismos cuadros del aparato en sus partes superiores, son incapaces de ayudar a Dorticós en la realización práctica de los planes por ínfimos que sean. El individualismo más absoluto y la política de camarillas han deformado totalmente la estructura de la Junta. A tal punto es grave esto que ha llegado a tapar el problema principal; es decir, la Junta como organismo ineficaz, desorganizado, lleno de rencillas y pugnas, está en un marasmo tal que a veces se ha pensado que es el aspecto fundamental y, en realidad, el aspecto fundamental y que incide mucho sobre estas cuestiones secundarias, es el que no dirige la economía; de tal manera, que aun cuando las reestructuraciones son buenas, nos acercan a una mejor organización etc., etc., no se puede decir de ninguna manera, que simplemente por la estructuración de la Junta como aparato, va a mejorar las cosas.

No puedo hablar de los nuevos proyectos de reorganización aunque en principio me parecen correctos, porque no los conozco lo suficiente, pero de todas maneras, sí hay que apuntar que no es este el aspecto fundamental, aunque es bastante importante, sino la verdadera autoridad que vaya a tener el organismo encargado de hacer los planes y de controlarlos y su capacidad para poder imponerse a los ejecutores.

Otro de los capítulos más importante de nuestros errores es el que corresponde a Comercio Exterior [MINCEX].

No vale la pena hablar de los errores prácticos, el lío de las divisas, es simplemente la consecuencia de una total desorganización y falta de visión de la Junta, el Banco y Comercio Exterior, en este caso.

Nosotros hemos entendido el Comercio Exterior como un organismo encargado de entregar azúcar por donde quiera, y de comprar cosas. Y es verdad que el azúcar es nuestro producto fundamental, pero precisamente esa política ha sido ciega a las necesidades más elementales de nuestra economía. Nosotros tenemos una economía abierta; seguimos manteniendo esa estructura y la tendremos que mantener durante mucho tiempo. La incidencia del mercado exterior, de los abastecimientos externos en la industria, es realmente importante: alcanza al 19% de la producción industrial bruta del Ministerio. De tal manera, que una reducción en el Comercio Exterior incide inmediatamente en la industria, en la agricultura, en las inversiones, en el comercio interior, transporte, etc.

Nuestra débil y, además, deformada base industrial no permite suministrar a la agricultura ni al pueblo en general y hay que comprar productos en el exterior. Pero los balances no han existido en Cuba revolucionaria; y aun cuando el método de balances pueda llamarse artesanal, tiene sus beneficios; como concepto hay que utilizarlo. Nosotros separamos en compartimentos estancos las importaciones y las exportaciones: las exportaciones eran la suma del azúcar que podrá producirse más la suma de algunos otros productos que quisieran entregar los productores, el INRA y nosotros, y las importaciones eran la suma de lo que necesitaba cada uno de los organismos que tenía alguna fuerza (y casi todos han tenido fuerza porque en casi todos ha habido algún plan especial que hay que hacer). Ahora estamos endeudados grandemente y, lo que es peor, endeudados por comida, por uso de trenes de consumo directo, o por inversiones mal concebidas; de manera que nuestra deuda no podrá ser recuperada nunca con el mayor aporte que dieran nuestras instalaciones hechas con el préstamo que provocara la deuda.

Nuestra capacidad de importación disminuyó notablemente por la falta de azúcar y sin embargo, no buscamos hasta el último rincón para tratar de sacar un pesito más en cada cosa. Comercio Exterior ha hecho una política de grandes ventas en grandes clientes; se despreocupa totalmente del pequeño proveedor o consumidor, que, además, puede ser eventualmente un mercado que se pueda complementar con el nuestro y, en África es posible hacer esto, por ejemplo; creo que en Europa y en otros lados también, pero en África, me consta que se podrían haber hecho pequeñas operaciones que no hubieran significado nada frente a las monstruosas cifras de nuestro comercio exterior, pero que hubieran sido un paso que podría haber sido seguido de otro y otro.

Nuestro Comercio Exterior fue incapaz de planificar a largo plazo. Es verdad que las limitaciones de los planes anuales de comercio —la más macabra forma de inmovilización de la economía que se puede inventar— han tarado mucho su trabajo, pero no ha tenido agilidad para crear lo que viene cayéndose de la mata desde hace años: un flujo continuo de una serie de materias primas fundamentales, tal como se hace en el petróleo, por ejemplo, donde ya el problema se reduce a ajustar cantidades cada año pero ya están asignados los montos fundamentales. Eso se puede hacer con todos los países del mundo; también los capitalistas en este sentido planifican.

En resumen, faltó a toda nuestra economía el concepto del comercio exterior como su piedra fundamental y al faltar este concepto vino todo el resto.

Debe cambiarse la orientación dada y hacer de cada dólar conseguido o ahorrado nuestra tarea número uno y, en segundo lugar, ahorro en los gastos de convenio pero atendiéndolos también y sin despilfarrar recursos.

Hasta ahora no se ha seguido una rigurosísima política para ir buscando la suplantación del dólar por una divisa de convenio en primer lugar y luego el análisis de las posibilidades internas de sustitución.

El MINCEX puede hacer mucho, pero no solo; debe estar jerarquizado y engarzado en el aparato de la economía interna, conducido realmente por la Juceplan. El método establecido en Industrias que permite la inspección total de la producción exportable de tabaco por el MINCEX debe ampliarse a todas las relaciones del aparato de comercio exterior con la economía interna y viceversa, esta debe poder inspeccionar la gestión externa del MINCEX y ayudarlo. Este sistema de relaciones debería implantarse también en la economía interna entre sí de manera que Industrias controle producciones del INRA que le son necesarias (como el tabaco en rama, por ejemplo) y el INRA las suyas (maquinarias agrícolas, etc.).

Aun cuando ya he hablado de las inversiones no justificadas, quisiera recalcar también, como un caso específico que retrata todo nuestro panorama económico, la forma en que se realizan las inversiones. Nosotros empezamos a pagar los equipos a los países socialistas inmediatamente después que firmamos contratos; esos contratos se cumplen y el producto se embarca, durmiendo después años en distintos almacenes o al aire libre en el país mientras la fuerza de trabajo, el equipo o los materiales que estaban destinados a realizar esa obra se trasladan de urgencia para hacer otra de último momento; se paralizan obras cuyo equipo se está pagando al extranjero para hacer otras que, desgraciadamente, muchas veces no sirven para nada. No vale la pena ponerse a dar ejemplos que todos conocemos, lo importante es lograr que se tenga la disciplina mínima de no imponer al MICONS una sola obra más sobre el plan, si no se compromete a hacerla sin tocar las que están (salvo, naturalmente, que sea un problema de extraordinaria urgencia real). No olvidarse tampoco que la gente tiene que vivir en una casa y que estamos haciendo cada vez menos casas, gastando cada vez menos en casas, pero cada casa, individualmente, cuesta más, de manera que nuestros índices están rebajándose constantemente y este estado de cosas hay que cambiarlo.

Ahora pasaré a exponerte con toda la brevedad y la síntesis de que sea capaz nuestras ideas sobre el Sistema Presupuestario.

Estas ideas nacen de una experiencia práctica y después se han convertido en teoría. Por razones de exposición, haré aquí unas consideraciones históricas, en primer lugar, para tratar de redondear la concepción.

Marx establecía dos períodos para llegar al comunismo, el período de transición, también llamado socialismo o primer período del comunismo, y el comunismo o comunismo plenamente desarrollado. Partía de la idea que el capitalismo en su conjunto se vería abocado a una ruptura total después de alcanzar un desarrollo en el cual las fuerzas productivas chocarían con las relaciones de producción, etc. y entrevió ese primer período llamado socialismo al que no dedicó mucho tiempo, pero en la Crítica del Programa de Gotha, lo describe como un sistema donde ya están suprimidas una serie de categorías mercantiles, producto de que la sociedad completamente desarrollada ha pasado a la nueva etapa. Después viene Lenin, su teoría del desarrollo desigual, su teoría del eslabón más débil y la realización de esa teoría en la Unión Soviética y con ello se implanta un nuevo período no previsto por Marx. Primer período de transición o período de la construcción de la sociedad socialista, que se transforma después en sociedad socialista para pasar a ser la sociedad comunista en definitiva. Este primer período, los soviéticos y los checos pretenden haberlo superado; creo que objetivamente no es así, desde el momento en que todavía existen una serie de propiedades privadas en la Unión Soviética y, por supuesto, en Checoslovaquia. Pero lo importante no es esto sino que la economía política de todo este período no se ha creado y, por tanto, estudiado. Después de muchos años de desarrollo de su economía en una dirección dada, convirtieron una serie de hechos palpables de la realidad soviética en presuntas leyes que rigen la vida de la sociedad socialista, creo que aquí es donde está uno de los errores más importantes. Pero el más importante, en mi concepto, se establece en el momento en que Lenin, presionado por el inmenso cúmulo de peligros y de dificultades que se cernían sobre la Unión Soviética, el fracaso de una política económica, sumamente difícil de llevar por otro lado, vuelve sobre sí y establece la NEP dando entrada nuevamente a viejas relaciones de producción capitalista. Lenin se basaba en la existencia de cinco estadios en la sociedad zarista, heredados por el nuevo estado.

Lo que es necesario destacar es una existencia claramente definida, de por lo menos dos Lenin (tal vez tres), completamente distintos: aquel cuya historia acaba específicamente en el momento en que escribe el último párrafo de El Estado y la Revolución donde dice que es mucho más importante hacerla que hablar de ella y el subsiguiente en que tiene que afrontar los problemas reales. Nosotros apuntábamos que había probablemente un período intermedio de Lenin en el cual todavía no se ha retractado de todas las concepciones teóricas que guiaron su acción hasta el momento de la revolución. En todo caso, del año 21 en adelante, y hasta poco antes de su muerte, Lenin comienza la acción conducente a hacer la NEP y a llevar todo el país a las relaciones de producción que configuran lo que Lenin llamaba capitalismo de Estado, pero que en realidad también puede llamarse capitalismo premonopolista en cuanto al ordenamiento de las relaciones económicas. En los últimos períodos de la vida de Lenin, leyendo con atención, se observa una gran tensión; hay una carta muy interesante al Presidente del Banco, donde se ríe de presuntas utilidades de este y hace una crítica de los pagos entre empresas y las ganancias entre empresas (papeles que pasan de un lugar a otro). Ese Lenin, agobiado también por las divisiones que ve dentro del partido desconfía del futuro. Aunque sea algo absolutamente subjetivo, me da la impresión de que si Lenin hubiera vivido para dirigir el proceso del cual era el actor principal y que tenía totalmente en las manos, hubiera ido variando con notable celeridad las relaciones que estableció la Nueva Política Económica. Muchas veces, en esa última época, se hablaba de copiar del capitalismo algunas cosas, pero en el capitalismo, en ese momento, estaban en auge algunos aspectos de la explotación tales como el taylorismo que hoy no existen; en realidad, el taylorismo no es otra cosa que el stajanovismo, trabajo a destajo simple y puro o, mejor dicho, el trabajo a destajo vestido con una serie de oropeles y ese tipo de pago fue descubierto en el primer plan de la Unión Soviética como una creación de la sociedad soviética. El hecho real es que todo el andamiaje jurídico económico de la sociedad soviética actual parte de la Nueva Política Económica; en esta se mantienen las viejas relaciones capitalistas, se mantienen las viejas categorías del capitalismo, es decir, existe la mercancía, existe, en cierta manera, la ganancia, el interés que cobran los bancos y, naturalmente, existe el interés material directo de los trabajadores. En mi concepto todo este andamiaje pertenece a lo que podríamos llamar, como ya he dicho, un capitalismo premonopolista. Todavía las técnicas de dirección y las concentraciones de capitales no eran en la Rusia zarista tan

grandes como para haber permitido el desarrollo de los grandes trusts. Estaban en la época de fábricas aisladas, unidades independientes, cosa prácticamente imposible de encontrar en la industria norteamericana de hoy día, por ejemplo. Es decir, hoy, en los Estados Unidos, solamente hay tres firmas que producen automóviles: la Ford, la General Motors y el conjunto de todas las pequeñas empresas — pequeñas para el carácter de los Estados Unidos— que se unieron entre sí para tratar de sobrevivir. Nada de eso sucedía en la Rusia de aquella época, pero ¿cuál es el defecto fundamental de todo el sistema? Que limita la posibilidad del desarrollo mediante la competencia capitalista pero no liquida sus categorías ni implanta nuevas categorías de un carácter más elevado. El interés material individual era el arma capitalista por excelencia y hoy se pretende elevar a la categoría de palanca de desarrollo, pero está limitado por la existencia de una sociedad donde no se admite la explotación. En estas condiciones, el hombre no desarrolla todas sus fabulosas posibilidades productivas, ni se desarrolla él mismo como constructor consciente de la sociedad nueva.

Y para ser consecuentes con el interés material, este se establece en la esfera improductiva y en la de los servicios. Entonces surgen los grandes mariscales con salarios de grandes mariscales, los burócratas, las dachas y las cortinitas en los automóviles de los jefes. Esa es la justificación, tal vez, del interés material a los dirigentes, principio de la corrupción, pero de todas maneras, es consecuente con toda la línea del desarrollo adoptada en donde el estímulo individual viene siendo la palanca motora porque es allí, en el individuo, donde, con el interés material directo, se trata de aumentar la producción o la efectividad.

Este sistema tiene, por otra parte, trabas serias en su automaticidad; la ley del valor no puede jugar libremente porque no tiene un mercado libre donde productores rentables y no rentables, eficientes y no eficientes, compitan y los no eficientes mueran de inanición. Es necesario garantizar una serie de productos a la población, de precios a la población, etc., etc., y cuando se resuelve que la rentabilidad debe ser general para todas las unidades, se cambia el sistema de precios, se establecen nuevas relaciones y se pierde totalmente la relación con el valor del capitalismo que, todavía, a pesar del período monopolístico, mantiene su característica fundamental de guiarse por el mercado y de ser una especie de circo romano donde los más fuertes vencen (en este caso los más fuertes son los poseedores de la técnica más alta). Todo esto ha ido conduciendo a un desarrollo vertiginoso del capitalismo y a una serie de técnicas nuevas totalmente alejadas de las viejas técnicas de producción. La Unión Soviética compara su adelanto con los Estados Unidos y habla de que se produce más acero que en ese país, pero en los Estados Unidos no ha habido paralización del desarrollo.

¿Qué sucede entonces? Simplemente que el acero no es ya el factor fundamental para medir la eficiencia de un país, porque existe la química, la automatización, los metales no ferrosos y además de eso hay que ver la calidad de los aceros. Estados Unidos produce menos pero produce una gran cantidad de acero de calidad muy superior. La técnica ha quedado relativamente estancada, en la inmensa mayoría de los sectores económicos soviéticos. ¿Por qué? Porque hubo que hacer un mecanismo y darle automaticidad, establecer las leyes del juego donde el mercado no actúa ya con su implacabilidad capitalista, pero los mecanismos que se idearon para reemplazarlos son mecanismos fosilizados y allí empieza el desbarajuste tecnológico. Falta del ingrediente de la competencia, que no ha sido sustituido, tras los brillantísimos éxitos que obtienen las sociedades nuevas gracias al espíritu revolucionario de los primeros momentos, la tecnología deja de ser el factor impulsor de la sociedad. Esto no sucede en la rama de la defensa. ¿Por qué? Porque es una línea donde no existe la rentabilidad como norma de relación y donde todo está puesto estructuralmente al servicio de la sociedad para realizar las más importantes creaciones del hombre para su supervivencia y la de la sociedad en formación. Pero aquí vuelve a fallar el mecanismo; los capitalistas tienen muy unido el aparato de la defensa al aparato productor, ya que son las mismas compañías, son negocios gemelos y todos los grandes adelantos obtenidos en la ciencia de la guerra pasan inmediatamente a la tecnología de la paz y los bienes de consumo dan saltos de calidad verdaderamente gigantescos. En la Unión Soviética nada de eso pasa, son dos compartimentos estancos y el sistema de desarrollo científico de la guerra sirve muy limitadamente para la paz.

Estos errores, excusables en la sociedad soviética, la primera en iniciar el experimento, se trasplantan a

sociedades mucho más desarrolladas o, simplemente distintas y se llega a un callejón sin salida provocando reacciones de los otros estados. El primero en revolverse fue Yugoslavia, luego le siguió Polonia y en ese sentido ahora son Alemania y Checoslovaquia, dejando de lado, por características especiales a Rumanía. ¿Qué sucede ahora? Se rebelan contra el sistema pero nadie ha buscado donde está la raíz del mal; se le atribuye a esa pesada lacra burocrática, a la centralización excesiva de los aparatos, se lucha contra la centralización de esos aparatos y las empresas obtienen una serie de triunfos y una independencia cada vez mayor en la lucha por un mercado libre.

¿Quiénes luchan por esto? Dejando de lado a los ideólogos, y los técnicos que, desde un punto de vista científico analizan el problema, las propias unidades de producción, las más efectivas claman por su independencia. Esto se parece extraordinariamente a la lucha que llevan los capitalistas contra los estados burgueses que controlan determinadas actividades. Los capitalistas están de acuerdo en que algo debe tener el Estado, ese algo es el servicio donde se pierde o que sirve para todo el país, pero el resto debe estar en manos privadas. El espíritu es el mismo; el Estado, objetivamente, empieza a convertirse en un estado tutelar de relaciones entre capitalistas. Por supuesto, para medir la eficiencia se está utilizando cada vez más la ley del valor, y la ley del valor es la ley fundamental del capitalismo; ella es la que acompaña, la que está íntimamente ligada a la mercancía, célula económica del capitalismo. Al adquirir la mercancía y la ley del valor sus plenas atribuciones, se produce un reajuste en la economía de acuerdo con la eficiencia de los distintos sectores y unidades y aquellos sectores o unidades que no son lo suficientemente eficientes desaparecen.

Se cierran fábricas y emigran trabajadores yugoslavos (y ahora polacos) a los países de Europa Occidental en plena expansión económica. Son esclavos que los países socialistas envían como una ofrenda al desarrollo tecnológico del Mercado Común Europeo.

Nosotros pretendemos que nuestro sistema recoja las dos líneas fundamentales del pensamiento que deben seguirse para llegar al comunismo. El comunismo es un fenómeno de conciencia, no se llega a él mediante un salto en el vacío, un cambio de la calidad productiva, o el choque simple entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción. El comunismo es un fenómeno de conciencia y hay que desarrollar esa conciencia en el hombre, de donde la educación individual y colectiva para el comunismo es una parte consustancial a él. No podemos hablar en términos cuantitativos económicamente; quizás nosotros podamos estar en condiciones de llegar al comunismo dentro de unos años, antes que los Estados Unidos hayan salido del capitalismo. No podemos medir en términos de ingreso per cápita la posibilidad de entrar al comunismo; no hay una identificación total entre estos ingresos y la sociedad comunista. China tardará centenares de años en tener el ingreso per cápita de los Estados Unidos. Aún si consideramos que el ingreso per cápita es una abstracción, midiendo el salario medio de los obreros norteamericanos, cargándole los desocupados, cargándole los negros, todavía ese nivel de vida es tan alto que a la mayoría de nuestros países le costará mucho llegar a él. Sin embargo, vamos caminando hacia el comunismo.

El otro aspecto es el de la técnica; conciencia más producción de bienes materiales es comunismo. Bien, pero qué es la producción si no el aprovechamiento cada vez mayor de la técnica; y qué es el aprovechamiento cada vez mayor de la técnica si no el producto de una concentración cada vez más fabulosa de capitales, es decir, una concentración cada vez más grande de capital fijo o trabajo congelado con relación al capital variable o trabajo vivo. Este fenómeno se está produciendo en el capitalismo desarrollado, en el imperialismo. El imperialismo no ha sucumbido gracias a su capacidad de extraer ganancias, recursos, de los países dependientes y exportarles conflictos, contradicciones, gracias a la alianza con la clase obrera de sus propios países desarrollados contra el conjunto de los países dependientes. En ese capitalismo desarrollado están los gérmenes técnicos del socialismo mucho más que en el viejo sistema del llamado Cálculo Económico que es, a su vez, heredero de un capitalismo que ya está superado en sí mismo y que, sin embargo, ha sido tomado como modelo del desarrollo socialista. Debiéramos, pues, mirar en el espejo donde se están reflejando una serie de técnicas correctas de producción que todavía no han chocado con sus relaciones de producción. Podría argumentarse que no lo han hecho por la existencia de este desahogo que es el imperialismo en escala mundial pero, en definitiva, esto traería algunas correcciones en el sistema y nosotros solamente

tomamos las líneas generales. Para dar una idea de la extraordinaria diferencia práctica que existe hoy entre el capitalismo y el socialismo se puede citar el caso de la automatización; mientras en los países capitalistas la automatización avanza a extremos realmente vertiginosos, en el socialismo están mucho más atrasados. Se podría argumentar sobre una serie de problemas que afrontarán los capitalistas en el futuro inmediato, debido a la lucha de los trabajadores contra la desocupación, cosa aparentemente exacta, pero lo cierto es que hoy el capitalismo se desarrolla en ese camino más rápidamente que el socialismo.

La Standard Oil por ejemplo, si necesita remozar una fábrica, la para y le da una serie de compensaciones a los trabajadores. Un año está la fábrica parada, pone los nuevos equipos y echa a andar con una eficiencia mayor. ¿Qué sucede en la Unión Soviética, hasta ahora? En la Academia de Ciencias de ese país hay acumulados centenares y tal vez miles de proyectos de automatización que no pueden ser puestos en práctica porque los directores de las fábricas no se pueden permitir el lujo de que su plan se caiga durante un año y como es un problema de cumplimiento del plan, si le hacen una fábrica automatizada le exigirán una producción mayor, entonces no le interesa fundamentalmente el aumento de productividad. Claro que se podría solucionar esto desde el punto de vista práctico, dando mayores incentivos a las fábricas automatizadas; es el sistema Libermann y los sistemas que se están empezando a implantar en Alemania Democrática, pero todo esto indica el grado de subjetivismo en que se puede caer y la falta de precisión técnica en el manejo de la economía. Hay que sufrir golpes muy duros de la realidad para empezar a cambiar; y siempre cambia el aspecto externo, el más llamativamente negativo, pero no la esencia real de todas las dificultades que existen hoy que es una falsa concepción del hombre comunista, basada en una larga práctica económica que tenderá y tiende a hacer del hombre un elemento numérico de producción a través de la palanca del interés material.

En la parte técnica, nuestro sistema trata de tomar lo más avanzado de los capitalistas y por lo tanto debe tender a la centralización. Esta centralización no significa un absoluto; para hacerla inteligentemente debe trabajarse de acuerdo con las posibilidades. Podría decirse, centralizar tanto como las posibilidades lo permitan; eso es lo que guía nuestra acción. Esto permite un ahorro de administración, de mano de obra, permite una mejor utilización de los equipos ciñéndonos a técnicas conocidas. No es posible hacer una fábrica de zapatos que, instalada en La Habana, reparta ese producto a toda la república porque hay un problema de transporte de por medio. La utilización de la fábrica, su tamaño óptimo, está dado por los elementos de análisis técnico-económicos.

Tratamos de ir a la eliminación, en lo posible, de las categorías capitalistas, por lo tanto nosotros no consideramos un acto mercantil el tránsito de un producto por fábricas socialistas. Para que esto sea eficaz debemos hacer toda una reestructuración de los precios. Eso está publicado por mí, no tengo más que agregar a lo poco que hemos escrito, salvo que hay que investigar mucho sobre estos puntos.

En resumen, eliminar las categorías capitalistas: mercancía entre empresas, interés bancario, interés material directo como palanca, etc. y tomar los últimos adelantos administrativos y tecnológicos del capitalismo, esa es nuestra aspiración.

Se nos puede decir que todas esas pretensiones nuestras equivaldrían también a pretender tener aquí, porque los Estados Unidos lo tienen, un Empire State y es lógico que nosotros no podemos tener un Empire State pero, sin embargo, sí podemos tener muchos de los adelantos que tienen los rascacielos norteamericanos y técnicas de fabricación de esos rascacielos aunque los hagamos más chiquitos. No podemos tener una General Motors que tiene más empleados que todos los trabajadores del ministerio de Industrias en su conjunto, pero sí podemos tener una organización, y, de hecho la tenemos, similar a la General Motors. En este problema de la técnica de administración va jugando la tecnología; tecnología y técnica de administración han ido variando constantemente, unidas íntimamente a lo largo del proceso del desarrollo del capitalismo, sin embargo, en el socialismo se han dividido como dos aspectos diferentes del problema y uno de ellos se ha quedado totalmente estático. Cuando se han dado cuenta de las groseras fallas técnicas en la administración, buscan en las cercanías y descubren el capitalismo.

Recalcando, los dos problemas fundamentales que nos afligen, en nuestro Sistema Presupuestario, son la creación del hombre comunista y la creación del medio material comunista, dos pilares que están unidos por medio del edificio que deben sostener.

Nosotros tenemos una gran laguna en nuestro sistema; cómo integrar al hombre a su trabajo de tal manera que no sea necesario utilizar eso que nosotros llamamos el desestímulo material, cómo hacer que cada obrero sienta la necesidad vital de apoyar a su revolución y al mismo tiempo que el trabajo es un placer; que sienta lo que todos nosotros sentimos aquí arriba.

Si es un problema de campo visual y solamente le es dable interesarse por el trabajo que hace a quien tiene la misión, la capacidad del gran constructor, estaríamos condenados a que un tornero o una secretaria nunca trabajaran con entusiasmo. Si la solución estuviera en la posibilidad de desarrollo de ese mismo obrero en el sentido material, estaríamos muy mal.

Lo cierto es que hoy no existe una plena identificación al trabajo y creo que parte de las críticas que se nos hacen son razonables, aunque el contenido ideológico de esa crítica no lo es. Es decir, se nos critica el que los trabajadores no participan en la confección de los planes, en la administración de las unidades estatales, etc., lo que es cierto, pero de allí concluyen que esto se debe a que no están interesados materialmente en ellas, están al margen de la producción. El remedio que se busca para esto es que los obreros dirijan las fábricas y sean responsables de ellas monetariamente, que tengan sus estímulos y desestímulos de acuerdo con la gestión. Creo que aquí está el quid de la cuestión; para nosotros es un error pretender que los obreros dirijan las unidades; algún obrero tiene que dirigir la unidad, uno entre todos como representante de los demás, si se quiere, pero representante de todos en cuanto a la función que se le asigna, a la responsabilidad o el honor que se le confiere, no como representante de toda la unidad ante la gran unidad de Estado, en forma antagónica. En una planificación centralizada, correcta, es muy importante la utilización racional de cada uno de los distintos elementos de la producción y no puede depender de una asamblea de obreros o del criterio de un obrero, la producción que se vaya a hacer. Evidentemente, cuanto menos conocimiento exista en el aparato central y en todos los niveles intermedios, la acción de los obreros desde el punto de vista práctico es más útil.

Eso es real, pero también nuestra práctica nos ha enseñado dos cosas para nosotros axiomáticas; un cuadro técnico bien situado puede hacer muchísimo más que todos los obreros de una fábrica y un cuadro de dirección colocado en una fábrica puede cambiar totalmente las características de ellas, ya sea en uno y otro sentido. Los ejemplos son innumerables y, además, los conocemos en toda la economía no solo en este Ministerio. Otra vez se vuelve a plantear el problema. ¿Por qué un cuadro de dirección puede cambiar todo? ¿Por qué hace trabajar técnicamente, es decir, administrativamente mejor a todo el conjunto de sus empleados, o por qué da participación a todos los empleados de manera que estos se sientan con una nueva tónica, con un nuevo entusiasmo de trabajo o por una conjunción de estas dos cosas? Nosotros no hemos hallado respuesta todavía y creo que hay que estudiar un poco más esto. La respuesta tiene que estar íntimamente relacionada con la economía política de este período y el tratamiento que se les dé a estas cuestiones debe ser integral y coherente con la economía política.

¿Cómo hacer participar a los obreros? es una interrogante que no he podido responder. Considero esto como mi obstáculo más grande o mi fracaso más grande y es una de las cosas para pensar porque en ello también está implicado el problema del Partido y del Estado, de las relaciones entre el Partido y el Estado.

Pasaremos al tercero de los puntos con que amenacé: La función del Partido y del Estado.

Hasta ahora nuestro pobre Partido ha sido un muñeco armado al estilo soviético y que empezó a caminar al estilo soviético: como buen muñeco, empezó a hacer de las suyas en cuanto se topó con la porcelana y hemos resuelto el problema quitándole la cuerda. Ahora está en un rincón pero pretendemos reactivar ese muñeco y empieza a mover una pierna u otra; me atrevo a decir que, en

cualquier momento, rompe otra loza más, porque hay problemas de fondo que no han sido correctamente tratados y que impiden su desarrollo.

En mi concepto, el Partido es un aparato que conjuga en sí la doble situación de ser el motor ideológico de la Revolución y su más eficiente sistema de control.

Por motor ideológico, entiendo, el hecho de que el Partido y sus miembros deben tomar las principales ideas directrices del Gobierno y transformarlas, a cada uno de los niveles, en impulsos directos sobre los organismos de ejecución o sobre los hombres.

Por aparato de control, el que las bases del Partido y sus organizaciones superiores, en grado sucesivo creciente, estén capacitados para presentar ante el Gobierno, la imagen de lo que realmente sucede en todo aquello que no dependa de la estadística o del análisis económico, es decir, la moral, la disciplina, los métodos de dirección, la opinión del pueblo, etc.

Para cumplir su cometido de motor ideológico, el Partido y cada miembro del Partido, debe ser vanguardia y, para ello, deben de presentar la imagen más cercana a lo que debe ser un comunista. Su nivel de vida, es decir, el nivel de vida de los miembros del Partido, nunca debe de exceder, ni como cuadros profesionales, ni como cuadros dentro de la producción, al que tengan sus iguales. La moral de un comunista es su galardón máspreciado, su verdadera arma, por ello, hay que cuidarla, incluso, en los aspectos más íntimos de su vida; la parte práctica de esto, la forma en que el Partido debe conducir el cuidado de la moral individual, es uno de los puntos más difíciles de tratar pero es natural, que ni ladrones, ni oportunistas, ni fariseos..., puedan figurar en el Partido, cualesquiera que hayan sido sus méritos anteriores

En esta etapa, el cuadro revolucionario con sus cualidades morales como tarjeta de presentación por delante, tendrá que hacer esfuerzos fundamentales por crear la conciencia en las tres líneas más importantes: la capacitación, tanto técnica, como cultural o de profundización de la conciencia, la defensa del país, tanto armada como ideológica y la producción en todos sus aspectos: y, defendiendo estas tres líneas fundamentales e impulsando con su ejemplo debe participar en todos los planes nacionales, jerarquizando su acción en la medida en que el Gobierno la jerarquice. Todo esto buscando la manera de actuar de tal manera que siempre se tenga presente la lucha contra la tendencia a burocratizar el Partido, es decir, a convertirlo en un instrumento más de control estadístico del Gobierno, o en órgano de ejecución, o en órgano parlamentario, con muchos personajes a sueldo y muchas correderas en jeep, reuniones, etc. etc.

Es necesario desarrollar los cuadros del Partido para que cumplan su tarea de control.

El Partido, naturalmente, tiene que tener la organización propia, separada del Estado, aun cuando hoy ocasionalmente haya una serie de cargos en los cuales se mezclan Partido y Estado.

Como tareas inmediatas es necesario realizar la elección de los cuadros medios extraídos de la base por métodos parecidos a los empleados para la selección de los inferiores y la reestructuración de la Dirección Nacional, adaptándolos a las ideas que en este momento tengamos sobre el tema.

Una de las primeras tareas que tiene que analizar el Partido son sus relaciones con la Administración a todos los niveles. ¿Cuál será la relación que el Partido va a tener con el Gobierno? ¿Cuál la de las Direcciones Provinciales con los Gobierno Provinciales o JUCEI [Junta de Coordinación, Ejecución e Inspección] y los regionales y núcleos con sus correspondientes? Esta es casi la tarea fundamental, el punto central de la discusión y si podemos dilucidarlo habremos ya puesto una buena piedra para el adelanto de todo el aparato.

Hasta ahora he hecho una serie de consideraciones generales, buenas o malas, pero que no aportan nada al problema. Creo que es necesario realizar una serie de tareas concretas para que el Partido pueda ir jugando su papel. Me parece que uno de los puntos fundamentales en este momento es

proceder a la selección de los cuadros medios y a la reestructuración de la Secretaría de Organización, de tal manera, que tenga realmente una especie de poder ejecutivo sobre todos los cuadros profesionales en todas las tareas de organización del Partido; esto se puede realizar rápidamente y buscar un sistema para proponerlo al Secretariado, devolviendo a la producción todos los cuadros medios que simplemente no dieran la talla. Al mismo tiempo, hay que considerar el desarrollo de los cuadros y para ello tiene que desarrollarse con una idea central del Partido. Si se acepta la que yo doy como definición de comunista, hay que establecer sistemas rígidos de disciplina, de control y de autocrítica que permitan ir desglosando todas las matas raquídeas dentro del Partido.

Se pueden tomar las principales tareas de la nación como fundamentales, después las principales tareas de los organismos como secundarias y el Partido tomar bajo su cargo el impulso de una serie de estas tareas. Para referirme a la industria: grupos de vanguardia, trabajadores de vanguardia que vayan a las fábricas más atrasadas. Los comunistas no deben ganar un plus salario, sino su salario habitual, o el medio, los comunistas de cualquier tipo que sean deben estar dispuestos a trasladarse de un lugar a otro del país cuando el Partido lo ordene. Quiere decir esto, que un comunista, contador en La Habana, tiene la obligación de trasladarse a Nicaro si el Partido lo ordena, dilucidando bien esta obligación como miembro del Partido y no como funcionario.

Debe procederse a la continua revisión de los miembros del Partido en asambleas periódicas para incluir candidatos nuevos y desechar los viejos, los que han demostrado debilidades grandes, estableciendo en todos aquellos casos en que las faltas no sean graves el status de candidato a miembro.

Establecer por el Secretariado de Organización un proyecto de organización del Partido en todo su conjunto, pero dividido en dos partes, una de las cuales abarque de las Direcciones Provinciales hacia abajo, de tal manera que, si por las circunstancias actuales no se admite la reestructuración propuesta se pueden iniciar trabajos serios de las Direcciones Provinciales hacia abajo, que para este trabajo se forme una comisión dirigida por la Secretaría de Organización y con participación de miembros de las provincias, ya sea una de cada provincia, o alguno elegido entre las distintas provincias.

Que la organización nombre un pequeño grupo de compañeros que trabajen en la creación de unos estatutos provisionales del Partido, que servirían para reglar su funcionamiento hasta que se convoque un congreso en el que se aprobará definitivamente el programa. Se deben reglar las relaciones entre el Partido y la Juventud. También formar una comisión mixta, ya sea solo de miembros del Partido que a su vez sean administrativos o de miembros del Partido y de la Administración que normen de Ministerio hacia abajo las relaciones entre ellos.

Algunos de estos proyectos pueden ser discutidos en las bases previamente y otros directamente discutidos en las esferas superiores.

Creo que las líneas fundamentales son:

Aprobar el concepto de lo que debe ser un comunista, cualquiera que este sea o dentro de los límites que se precise.

Iniciar las tareas de discusión de las relaciones Partido-Administración.

Decidir sobre las funciones del Partido, ya sean estas que planteo de motor ideológico y control, o las que se establezcan y establecer un método de trabajo que permita dividir la tarea en dos partes.

Aun cuando el Partido, en algunos aspectos, siga con las características de acefalia actual, puede estructurarse una firme organización de base.

Más o menos esto es lo que tengo que decir sobre el Partido, poco más que un llamado a la investigación, es siempre dentro del marco de mi preocupación fundamental que es la creación del hombre nuevo.

Sobre el Estado tengo aún menos que decir. Creo que es el embrollo más grande, pero también creo que tenemos que hacer esfuerzos sistemáticos por investigarlo. Por eso me parece que el sistema adoptado para la reestructuración administrativa, lucha contra el burocratismo, etc., tiene un grave error de fondo; otra vez estamos cayendo en el sistema de dibujar al hombre comenzando por la nariz, sin un esquema de conjunto. Si la Juceplan es la encargada de confeccionar la estadística y a los organismos también se le da esa facultad, no debe una comisión regional cambiar los modelos exigidos centralmente. No se ha podido racionalizar más porque se choca con una serie de limitaciones de tipo burocrático central o de exigencias de la Juceplan, o por indisciplina. Sería mejor encuadrar al Partido dentro de esta misma línea de acción y hacer un trabajo ordenado que vaya de arriba hacia abajo; si quieren que estudien en la base todo lo necesario, pero para ir después subiendo en su estudio y dar una recomendación al final, no una acción al principio.

La idea de reestructuración presentada por la Juceplan me parece bastante correcta en sentido lógico, pero no puedo decir si es correcta, conceptualmente hablando, desde el punto de vista de lo que debe ser el Estado en el primer período de transición, lo cual corresponde al interrogante de lo que debe ser el hombre comunista y por lo tanto cómo se le debe preparar, por un lado y de la economía política del período y por lo tanto cómo será la estructura basada en esa economía política por otro. Tenemos que crear una base investigativa seria que esté capacitada para responder interrogantes muy complejos y comience a estructurar un nuevo Estado Socialista, de corte totalmente distinto a los actuales. Pero no sé más sobre el tema: lo dejo en ese grado de vaguedad.

Trataré de ser concreto, ahora, en el capítulo de las Recomendaciones Generales.

Política Económica: Creo que un pequeño grupo de gente debía dedicarse a estudiar la Economía Política de este período, pero no debemos esperar por ellos ni pensar que lo puedan resolver fácilmente. Muy poca gente de esa capacidad habrá en Cuba, si es que hay alguien, porque estas son tareas que las han hecho pocos en la historia y quizás Marx fuera el único que la hiciera completa.

Sin embargo, en la política económica hay una serie de concepciones que se pueden establecer de tareas urgentes sobre las cuales se puede llamar la atención. Lo más importante (casi es un clamor hacia ti) «globalizar», en el buen sentido de la palabra, nuestras aspiraciones. Creo que si al entusiasmo se le pone un pequeño freno de realidad y se hace un análisis comparativo con otros países no cayendo de nuevo en las pretensiones de tener crecimiento de 15 o 20% anual, nos podemos plantear qué es lo que queremos para el año [19]80. Sobre esta base irá surgiendo lo que tendremos que producir, lo que tendremos que importar, cuánto tendremos que gastar en inversiones productivas y cuánto en inversiones improductivas y la repuesta al más grande interrogante: ¿podemos hacerlo con los actuales métodos y con el actual desarrollo de la economía, sí o no?

Hay algunos estudios hechos por los compañeros del Ministerio que indican que no. Son preliminares, no sé si querrás leerlos. Esto indicaría que no se puede llegar a un desarrollo adecuado el año 80 simplemente con la ganadería y la caña; es necesario algo más. Ese algo más es la industria.

¿Cuánto se puede gastar en las industrias?, ¿qué industrias?, ¿cuánto en servicios, en transporte, etc.? No es el momento de estar aquí propugnando cantidades, simplemente me interesa propugnar métodos. Este es un método que no exige más de un día para hacerse una visión de conjunto. Se podrá entonces analizar cosas que se plantean muy claras, por ejemplo, que los mercados derivados de la carne no son tan abundantes como se pretende, que hay una serie de leyes proteccionistas, de acuerdo con las distintas agrupaciones capitalistas, que impiden una venta ilimitada de productos y no se prevé en los años próximos un aumento sustancial de los precios de los distintos productos elaborados a partir del ganado vacuno; además, hay que hacer ingentes inversiones, e inversión que se haga ahí no se hace en otro lado.

Es decir, hacer un balance elemental de nuestras necesidades y de nuestros deseos. Si fuera posible hacer una vez esto y ceñirse a un plan de acción que no tendría que ser extremadamente minucioso, se

podrían llevar líneas internas de desarrollo a largo plazo, con planes quinquenales mucho más elaborados de los cuales el primero, este del 66-70, que no existe pero que está fijado por una serie de compromisos contraídos, tendrá una tendencia claramente agrícola y después del 70 habrá que dar el gran viraje. Lo digo con toda mi convicción (independientemente de lo que valga); si nosotros nos dedicamos a la agricultura y a la industria agropecuaria solamente, estamos liquidados en cuanto a las posibilidades reales de tener un desarrollo armónico y ser un país rico.

Hay que invertir en la industria, dentro de esta hay que tomar la industria más moderna; hay que tener una base mecánica suficientemente sólida, con una base metalúrgica elemental, por lo menos. Hay que hacerlo. Hay que dedicarse a la química del petróleo, del azúcar, la química básica, incluidos fertilizantes en ella; hay que quimificar al máximo. Hay que automatizar, única forma de competir. Hay que atender al problema inquietante del mantenimiento preventivo.

Haciendo todas estas cosas, más la base de una prospección geológica adecuada, desarrollo de la máquina agrícola dentro de nuestras posibilidades, industrias mecánicas como la construcción naval, parsimoniosamente y con una educación acelerada continua y eslabonada se podrá llegar lejos; si no se hace nada en este sentido, a partir del año 70 Cuba volverá a tener problemas de desocupación.

Hay tareas urgentes que realizar. Entre estas tareas se puede considerar de las más importantes fijar las reglas del juego de Juceplan definitivamente, definitivamente darle a Juceplan una autoridad, al menos anual, incontrovertida. Que nadie pueda salirse de marcos estrictos sin consideraciones a planes especiales. Hay que ir estableciendo gradualmente el sistema presupuestario en la agricultura; esto sería ideal para componer una inmensa cantidad de problemas que existen, siempre y cuando los cuadros sean honestos y trabajadores conscientes de lo que se debe hacer. Hay que reexaminar los problemas de los precios y, conjuntamente con los precios, los salarios; eso va a explotar en algún momento si nos descuidamos. No es que sea una situación explosiva hoy, pero se acumula descontento en determinadas regiones industriales en que los salarios están congelados, viendo cómo los salarios están congelados, viendo cómo los salarios del campo día a día se aumentan. Hay que seguir una política de extrema cautela en las inversiones, bien meditada y única, basada en un plan único de un organismo único, controlado por la Juceplan.

Osmany decía el otro día una cosa muy sensata; nosotros paralizamos obras para mandar gentes a cortar caña y el organismo encargado de cortar la caña mantiene, con sus propios obreros, las obras propias en construcción. Esas cosas suceden todavía.

Hay que hacer por lo menos otra estructuración de todos los organismos sobre un plan único dirigido por la Juceplan y después que se tengan ciertas directrices generales, de manera que se pueda ir limpiando toda una serie de zonas oscuras en las relaciones entre organismos, relaciones horizontales y verticales, etc. Es importante, como lo advertiera antes, que se norme exactamente la participación del Partido: si no es posible totalmente por lo menos su participación en determinados niveles inferiores, en forma más o menos constante y en todo el país. Proceder a la educación de los cuadros del Partido con un sentido más amplio de la filosofía, incluso un humanismo marxista más avanzado. No definiciones en torno a las discrepancias, pero sí participación en estudios, o por lo menos, en recopilaciones de documentos de los debates, intento de análisis de las causas que se conocen actualmente. Hacer del cuadro del Partido un elemento pensante, no solo de las realidades de nuestro país sino de la teoría marxista que no es un adorno sino que es una extraordinaria guía para la acción (los cuadros no conocen a Trosky ni Stalin pero los califican de «malos» escolásticamente). Acabar con la escolástica y la apologética, ceñirá una disciplina única todas las dependencias del Partido, (pienso en Hoy).³

Hacer una política educacional acorde con todo lo que se quiere conseguir unida en todas sus partes, congruente en sus escalas y congruente con lo que se busca.

Seguir el mismo principio en las Relaciones Exteriores.

Creo estas son las cosas más importantes; creo también que no he dicho nada nuevo. Tengo cierta

sensación de que esto es un poco de pérdida de tiempo para todos, porque tengo copias de otros escritos anteriores de un tono parecido y realmente poco ha cambiado desde entonces y nada de lo fundamental. Sin embargo, hoy se han producido una serie de avances administrativos grandes y algunos cambios de directivas quizás puedan mejorar el aparato y aumentar la confianza que tú le tengas.

[...]

Así se podrá adelantar mucho, tal vez no se corrigieran tan a tiempo los errores, pero a veces, es preferible tardar un poco más de tiempo en corregirlos y no hacerlo inmediatamente, sin meditar sobre las posibilidades de que se cometa un nuevo error.

Son críticas que hago amparado en la vieja amistad y en el aprecio, la admiración y lealtad sin límites que te profeso.

No tengo mucha seguridad de que llegues a esta hoja porque ya han sido muchas

Patria o Muerte

1□ Archivo del Centro de Estudios Che Guevara.

2□ Esta carta se publica íntegramente por primera vez en el libro *Epistolario de un tiempo. Cartas 1947-1967*, editorial Ocean Sur, 2019. Fue escrita por Ernesto Che Guevara pocos días antes de salir hacia el Congo. Un fragmento fue publicado en el año 2006 para servir de prólogo al libro *Apuntes críticos a la economía política*, por la editorial Ocean Sur. Junto a su discurso en Argel de 25 de febrero de 1965, y la carta al semanario *Marcha*, de marzo de ese mismo año, constituyen una tríada de documentos, en el ejercicio de pensar [se] la Revolución: su proyección exterior, el desarrollo ideológico y los problemas de la transición socialista, así como los problemas prácticos a que se iba enfrentando la experiencia cubana.

3□ Se refiere al periódico *Hoy*, órgano del Partido Socialista Popular.

La Habana, 26 de marzo de 1965

«Año de la Agricultura»¹

Fidel:2

Pongo en tu conocimiento el conjunto de mis ideas sobre algunos de los problemas básicos del Estado. Voy a tratar de ser lo más concreto posible y tratar de hacer una crítica constructiva, por si puede servir para mejorar algunos problemas que continúan siendo graves.

Además, quisiera darte una pequeña explicación de nuestro concepto sobre esa entelequia llamada, «El Sistema de Financiamiento Presupuestario», por otra parte, también me interesaría hablar algo sobre el Partido y, por último, hacer recomendaciones de tipo general.

Tendrá entonces esta exposición cuatro puntos:

Errores en la Política Económica.

El Sistema de Financiamiento Presupuestario.

La Función del Partido.

Recomendaciones Generales.

Al empezar todos nosotros el aprendizaje de esta marcha hacia el comunismo, establecimos, con la ayuda de los checos, la Junta Central de Planificación [Juceplan]. Creo que está claro para todos que la planificación es una categoría implícita al socialismo y también a este período de transición que estamos viviendo. Lo malo es que hasta ahora, no hemos podido organizar una planificación que sea realmente un canal conductor y no una válvula loca que a veces deja pasar libremente los gases y otras se cierra herméticamente poniendo en peligro de explotar la caldera.

A pesar de todos los errores del plan, de la orientación y de la concepción de la Junta Central de Planificación, creo que estamos todos de acuerdo en que hay una serie de líneas jerárquicas de mando en el sector económico que deben ser respetadas. Se entiende que el Gobierno crea las ideas económico-políticas de desarrollo, ideas que parten de iniciativas de los dirigentes y también, si es posible dadas las condiciones, de la propia población. Estas deberían pasar a la Junta que las analizaría y compatibilizaría, dando luego una recomendación. El Gobierno aprobaría o corregiría estas cifras, encargando ya la confección del plan y la Junta confeccionaría el plan, en discusión con todos los organismos, cuando se tratara de un plan anual, pero sobre la base de un plan perspectivo en el cual pudieran tomarse en cuenta los principales organismos como asesores.

Nosotros hemos funcionado como si esa ficción fuera real pero, en la práctica, ¿qué sucedía?: el pretendido traslado de ideas de desarrollo por el Gobierno era simplemente una recopilación de algunas ideas sueltas que la Junta armonizaba poniendo las propias y elevaba al Gobierno. Tras un análisis extremadamente superficial, se aprobaban estas líneas de desarrollo, a veces cambiando determinadas cosas, siempre sobre un plan anual ya que todos los planes perspectivos han fracasado antes de comenzar. La Junta comenzaba a hacer sus planes con la idea de restringir el desbalance pero, al mismo tiempo, recibiendo las presiones de todos los organismos productivos y no productivos. De tal manera, el plan quedaba muy desbalanceado, se hacía tarde y había que correr al extranjero a pedir desbalances, ayudas, comprensión, etc., etc. Luego la Junta se encargaba de complicar las cosas con sus propios errores.

Creo que hemos cometido muchos errores de tipo económico. El primero de ellos, el más importante, es la improvisación con que hemos llevado a cabo nuestras ideas que ha dado por resultado una política de bandazos. Improvisación y subjetivismo, diría yo. De tal manera que se daban metas que conllevaban crecimientos imposibles. En los primeros momentos estos crecimientos imposibles se planeaban de una forma orgánica con la base de modelos globales en los que se preveían crecimientos hasta del 15 o el 20% anual. Después esto cambió pero la dispersión y falta de centralización de decisiones económicas permitía que cada uno de los organismos impulsara planes que, solos, eran factibles de realizar pero que, tomados todos en su conjunto, hacían imposible el cumplimiento de las metas trazadas; y es así cómo el llegar al 90% de un plan se considera en nuestro país una verdadera hazaña. Por esto también se han realizado una serie de inversiones no justificadas que variaban o suprimían antes de finalizar, pero también sin una justificación adecuada. Casos como estos tenemos en el fomento del arroz y su posterior restricción, el fomento del maíz y su posterior restricción, el del millo, el del algodón, el de los cerdos, ciertas inversiones en vacunos que no me parecen justificadas, las de la pesca y una buena parte de la política avícola. Todo esto en el campo de la agricultura.

280

En el campo de la industria hemos cometido errores parecidos en cuanto a las inversiones. La Antillana de Acero, por ejemplo, es un monstruo que empezó, como empezamos siempre, a ser dibujado por la nariz; —ahora las patas del monstruo no caben en el papel—. La política de desarrollo de cemento, basada en una concepción de desarrollo global muy grande y que ha demostrado ser excesiva. La creación de fábricas conserveras que no trabajan actualmente. Otras fábricas que requieren materias primas importadas del área dólar, sin resolver realmente problemas. La más representativa de este tipo es el INPUD, aunque desde el punto de vista de la construcción y la racionalización de la producción es una de las mejores que hemos hecho: pero hay un sinnúmero de ellas que todos conocemos y que tienen las características apuntadas.

Muchas veces, se suma el tener una tecnología muy atrasada, por ejemplo, los radios polacos. Para colmo íbamos a cometer el mismo error en la televisión, hasta que lo paramos. Todas estas son inversiones que hay que pagarlas y pagarlas caras. Dentro de este grupo podría poner la construcción de barcos pesqueros que no se justifica en el momento actual por el alto precio de la madera y su carencia; creo podría ser justificado el hierro, aun cuando saliera más caro que las del mercado mundial, siempre y cuando fuera tomado como una línea de desarrollo que daría pérdidas hoy como parte del aprendizaje.

También en este capítulo de las inversiones no justificadas, vemos la adquisición de barcos de travesía en momentos en que la empresa no tiene una organización para hacerle frente al aumento de sus unidades. Por eso, los barcos que debían ser nuestros salvadores de divisas se han convertido en una fuente más de gastos, prácticamente sin resolver problemas. Aun cuando eran más perentorias las necesidades, se puede decir lo mismo de la gran cantidad de ómnibus comprados cuando un mantenimiento adecuado podría haber solucionado algunos problemas; podríamos quizás, haber comprado menos ómnibus. La política del ganado, sin las condiciones mínimas para aclimatarlo, en la época pasada, tiene estas características, así también como los barcos pesqueros que son comprados en cantidades excesivas para nuestra capacidad organizativa. Y hay otras menores; podríamos citar el turismo que en una época se pensó sería la gran fuente de divisas y donde se han enterrado bastantes millones de pesos.

Además, se tomaban líneas de acción general falsas. Podíamos [sic] citar en la industria, el caso de la sustitución de importaciones, que fue la primera política llevada a cabo por nosotros; la pretensión de un autoabastecimiento ilusorio por ahora; los conocidos errores de la demolición de la caña, del pienso importado para vacunos y cerdos. Creo también que la compra de fertilizantes a precios fabulosos responde a una política no bien meditada y la supresión de algunas exportaciones que habitualmente hacíamos y que fácilmente podríamos haber mantenido; en este momento se me ocurren los mariscos, algunos tipos de tabacos, la sogá de henequén.

Insisto en que aun cuando se haga una división de todos estos errores en más o menos graves, más o menos fatales, lo fundamental está dado por la política de bandazos y la política de bandazos está dada por el tratamiento superficial por un lado y subjetivo por otro, de todos los problemas de la economía. Sin embargo, la economía ha demostrado que tiene una serie de leyes y que violentarlas cuesta muy caro.

Se pueden apuntar otras series de errores de tipo menor, claro que a veces han incidido mucho en nuestra gestión económica, por ejemplo, la falta de exigencia de responsabilidad en los cuadros de dirección, que no se vigilan, por lo tanto, no se critican a tiempo y se retiran violentamente después. Esto es parte de los grandes problemas que tiene el Estado que pienso abordar también.

Hemos visto también una política de gasto alegre que de pronto debe ser corregida y lo es con una drasticidad terrible, lesionando

muy duramente la economía pues ya no se puede hacer una discriminación suficiente en el momento de realizar los cortes.

En general, se puede decir que ha faltado la conciencia de la organización como uno de los pilares del desarrollo; cuando el caos administrativo es extremo se va hacia ciertos cambios de estructura, se realizan congelaciones o acciones intermedias buscando soluciones, otras veces se quitan los cuadros de dirección. Esto último significa alguna mejoría; evidentemente, un cuadro bueno trabaja infinitamente mejor que un cuadro mediocre o malo, pero también hay que tener en cuenta que por bueno que sea el cuadro si el marco organizativo general se lo impide solamente podrá rendir una tarea limitada.

Los niveles de decisión están muy indefinidos; personalmente esta ha sido una de mis preocupaciones

en todo el período de ministro de Industrias, pero realmente solamente hemos tenido éxito aquí hasta la definición del nivel de Director y, en algunos casos, Jefes de Departamentos; más abajo, en los centros de producción, ha habido bastante indefinición que nosotros hemos resuelto por la vía de centralización administrativa, muchas veces excesiva.

En otros organismos productivos la indefinición creo que ha sido mayor aún pero al no existir tampoco una disciplina administrativa la anarquía ha sido total; las soluciones individuales a problemas únicos han estado a la orden del día y a veces han provocado una actitud contemplativa de las unidades de producción esperando a ver qué pasaba.

Todo este maremágnum organizativo se ha dejado sentir muy especialmente en la esfera de los servicios y la agricultura donde los cambios de estructura han sido más profundos; por lo menos han sido mucho más profundos que en la industria donde se ha conservado la anterior estructura; en todo caso se han consolidado fábricas, se han hecho unidades mayores, se han anulado otras, pero conservando un sistema organizativo. En aquellos ha habido que cambiar prácticamente todo y los resultados realmente han sido desastrosos hasta el momento. Por todas estas causas, la información no ha fluido con la suficiente corrección y por ende el control ha fallado totalmente. A veces hemos pretendido resolver el problema de la organización mediante esquemas —los famosos organogramas que tanto odias—, y la creación de cargos para ocupar el huequito del organograma, sin atención a la capacidad del cuadro y sin que haya existido en muchos aspectos un adecuado sistema de formación del personal en su puesto de trabajo. Yo sé que tu argumento es que en los lugares donde tú te has ocupado eso no ha sucedido, cosa que es real, pero creo que si tú haces un pequeño análisis convendrías conmigo en que no se te puede admitir porque eres el Jefe del Estado y hasta hace poco responsable directo de la economía en Juceplan. Tus éxitos aislados no hacen más que resaltar lo que podría haberse hecho con una política de conjunto en los aspectos fundamentales.

A todo esto hay que agregar los errores de la Junta Central de Planificación. Como ya dijimos, el error primero ha consistido en copiar de los checos su sistema organizativo (ellos hoy lo han desechado pero a nosotros eso no nos debe preocupar, porque lo han desechado por uno mucho peor y claramente capitalista, pero sí el hecho de que se consideraba la posibilidad de control extremo de toda una serie de índices que la organización cubana no estaba en posibilidades de hacer).

La Juceplan la concibo yo como un órgano de elaboración de la política económica del Gobierno, en forma concreta y de control de la misma en sus diversos aspectos. El grado en que se pueda hacer esta elaboración y este control, no se puede precisar, o yo no la puedo precisar, en una forma concreta y creo que el desconocer precisamente estos grados nos ha llevado a la situación actual. Pero para tener estas funciones la Junta debía tener una capacidad ejecutiva de la que ha carecido todo el tiempo y de la cual, incluso, carece hoy.

La Junta ha sido incapaz de dirigir la economía. Todos hemos visto esa incapacidad. En determinado momento, creo, era fatal que eso ocurriera, pero ninguno de los que hemos pasado por la Junta fuimos capaces de organizar lo que en un momento yo pretendí hacer: Un aparato de control y análisis lo suficientemente serio como para que en un momento dado, naturalmente, cayera en sus manos la dirección de la economía al demostrarse por la continuidad de su trabajo, de sus advertencias y de sus análisis, las razones que tenía.

Los métodos de cálculo son viejos en este momento; la revolución técnica ha llegado también a la economía: los nuevos métodos matemáticos permiten análisis mucho más profundos. Además, hay una buena parte de la economía burguesa de la cual se pueden extraer herramientas de cálculo que hasta hoy la economía socialista ha ignorado y de la cual ha ido a extraer solamente el más negativo y significativamente capitalista, como es la herramienta del control por el mercado.

De este modo frente a organismos que avanzaban en la elaboración de sus planes y conocían concretamente sus realidades, las advertencias globales, presuntuosas y falta de realidad, de la Junta, no hacían sino quitarle prestigio. Desde aquel primer episodio de los 24 millones de pares de zapatos y

la enorme exportación de madera, prevista por el primer plan, hasta hoy, el descrédito de la Junta ha ido creciendo y los cuadros intermedios ya han perdido totalmente la fe. Tú no conoces lo que son los maratones terribles para cumplir los planes en tiempo y forma (como se dice en nuestro lenguaje) y que yo he obligado a todos los niveles del Ministerio a realizar siempre, pero en todos, incluyéndome a mí, estaba clara la idea de que ese plan iba a ser modificado aun antes que acabara de realizarse y, efectivamente, sucedía así.

Por eso todos los encargados de la economía del país, en las distintas esferas de la producción, sienten un desengaño muy grande y tienen una falta creciente de fe en la autoridad central. Hoy, con la incorporación de [Osvaldo] Dorticós, han habido algunos cambios de tipo cualitativo con respecto a esa autoridad y, además, cambios específicos en cuanto a los métodos de relación pero todavía no se puede hacer sentir más allá y si no hay cambios estructurales y conceptuales —estructurales que correspondan a un nuevo concepto— que a su vez engarcen con la realidad del país, y si no se le da a la Junta la real autoridad ejecutiva que necesita, mientras está encargada de la confección de los planes, seguiremos un camino parecido.

Hoy la Junta recibe una cantidad bastante apreciable de datos económicos, por mi experiencia de Industrias sé que bastan para análisis muy profundos, sin embargo, la capacidad de análisis de la Junta, que siempre ha sido muy escasa, se mantiene en niveles cercanos al cero. Eso sin contar con que la misma estructura o, digamos, los mismos cuadros del aparato en sus partes superiores, son incapaces de ayudar a Dorticós en la realización práctica de los planes por ínfimos que sean. El individualismo más absoluto y la política de camarillas han deformado totalmente la estructura de la Junta. A tal punto es grave esto que ha llegado a tapar el problema principal; es decir, la Junta como organismo ineficaz, desorganizado, lleno de rencillas y pugnas, está en un marasmo tal que a veces se ha pensado que es el aspecto fundamental y, en realidad, el aspecto fundamental y que incide mucho sobre estas cuestiones secundarias, es el que no dirige la economía; de tal manera, que aun cuando las reestructuraciones son buenas, nos acercan a una mejor organización etc., etc., no se puede decir de ninguna manera, que simplemente por la estructuración de la Junta como aparato, va a mejorar las cosas.

No puedo hablar de los nuevos proyectos de reorganización aunque en principio me parecen correctos, porque no los conozco lo suficiente, pero de todas maneras, sí hay que apuntar que no es este el aspecto fundamental, aunque es bastante importante, sino la verdadera autoridad que vaya a tener el organismo encargado de hacer los planes y de controlarlos y su capacidad para poder imponerse a los ejecutores.

Otro de los capítulos más importante de nuestros errores es el que corresponde a Comercio Exterior [MINCEX].

No vale la pena hablar de los errores prácticos, el lío de las divisas, es simplemente la consecuencia de una total desorganización y falta de visión de la Junta, el Banco y Comercio Exterior, en este caso.

Nosotros hemos entendido el Comercio Exterior como un organismo encargado de entregar azúcar por donde quiera, y de comprar cosas. Y es verdad que el azúcar es nuestro producto fundamental, pero precisamente esa política ha sido ciega a las necesidades más elementales de nuestra economía. Nosotros tenemos una economía abierta; seguimos manteniendo esa estructura y la tendremos que mantener durante mucho tiempo. La incidencia del mercado exterior, de los abastecimientos externos en la industria, es realmente importante: alcanza al 19% de la producción industrial bruta del Ministerio. De tal manera, que una reducción en el Comercio Exterior incide inmediatamente en la industria, en la agricultura, en las inversiones, en el comercio interior, transporte, etc.

Nuestra débil y, además, deformada base industrial no permite suministrar a la agricultura ni al pueblo en general y hay que comprar productos en el exterior. Pero los balances no han existido en Cuba revolucionaria; y aun cuando el método de balances pueda llamarse artesanal, tiene sus beneficios; como concepto hay que utilizarlo. Nosotros separamos en compartimentos estancos las importaciones y

las exportaciones: las exportaciones eran la suma del azúcar que podrá producirse más la suma de algunos otros productos que quisieran entregar los productores, el INRA y nosotros, y las importaciones eran la suma de lo que necesitaba cada uno de los organismos que tenía alguna fuerza (y casi todos han tenido fuerza porque en casi todos ha habido algún plan especial que hay que hacer). Ahora estamos endeudados grandemente y, lo que es peor, endeudados por comida, por uso de trenes de consumo directo, o por inversiones mal concebidas; de manera que nuestra deuda no podrá ser recuperada nunca con el mayor aporte que dieran nuestras instalaciones hechas con el préstamo que provocara la deuda.

Nuestra capacidad de importación disminuyó notablemente por la falta de azúcar y sin embargo, no buscamos hasta el último rincón para tratar de sacar un pesito más en cada cosa. Comercio Exterior ha hecho una política de grandes ventas en grandes clientes; se despreocupa totalmente del pequeño proveedor o consumidor, que, además, puede ser eventualmente un mercado que se pueda complementar con el nuestro y, en África es posible hacer esto, por ejemplo; creo que en Europa y en otros lados también, pero en África, me consta que se podrían haber hecho pequeñas operaciones que no hubieran significado nada frente a las monstruosas cifras de nuestro comercio exterior, pero que hubieran sido un paso que podría haber sido seguido de otro y otro.

Nuestro Comercio Exterior fue incapaz de planificar a largo plazo. Es verdad que las limitaciones de los planes anuales de comercio —la más macabra forma de inmovilización de la economía que se puede inventar— han tarado mucho su trabajo, pero no ha tenido agilidad para crear lo que viene cayéndose de la mata desde hace años: un flujo continuo de una serie de materias primas fundamentales, tal como se hace en el petróleo, por ejemplo, donde ya el problema se reduce a ajustar cantidades cada año pero ya están asignados los montos fundamentales. Eso se puede hacer con todos los países del mundo; también los capitalistas en este sentido planifican.

En resumen, faltó a toda nuestra economía el concepto del comercio exterior como su piedra fundamental y al faltar este concepto vino todo el resto.

Debe cambiarse la orientación dada y hacer de cada dólar conseguido o ahorrado nuestra tarea número uno y, en segundo lugar, ahorro en los gastos de convenio pero atendiéndolos también y sin despilfarrar recursos.

Hasta ahora no se ha seguido una rigurosísima política para ir buscando la suplantación del dólar por una divisa de convenio en primer lugar y luego el análisis de las posibilidades internas de sustitución.

El MINCEX puede hacer mucho, pero no solo; debe estar jerarquizado y engarzado en el aparato de la economía interna, conducido realmente por la Juceplan. El método establecido en Industrias que permite la inspección total de la producción exportable de tabaco por el MINCEX debe ampliarse a todas las relaciones del aparato de comercio exterior con la economía interna y viceversa, esta debe poder inspeccionar la gestión externa del MINCEX y ayudarlo. Este sistema de relaciones debería implantarse también en la economía interna entre sí de manera que Industrias controle producciones del INRA que le son necesarias (como el tabaco en rama, por ejemplo) y el INRA las suyas (maquinarias agrícolas, etc.).

Aun cuando ya he hablado de las inversiones no justificadas, quisiera recalcar también, como un caso específico que retrata todo nuestro panorama económico, la forma en que se realizan las inversiones. Nosotros empezamos a pagar los equipos a los países socialistas inmediatamente después que firmamos contratos; esos contratos se cumplen y el producto se embarca, durmiendo después años en distintos almacenes o al aire libre en el país mientras la fuerza de trabajo, el equipo o los materiales que estaban destinados a realizar esa obra se trasladan de urgencia para hacer otra de último momento; se paralizan obras cuyo equipo se está pagando al extranjero para hacer otras que, desgraciadamente, muchas veces no sirven para nada. No vale la pena ponerse a dar ejemplos que todos conocemos, lo importante es lograr que se tenga la disciplina mínima de no imponer al MICONS una sola obra más sobre el plan, si no se compromete a hacerla sin tocar las que están (salvo, naturalmente, que sea un

problema de extraordinaria urgencia real). No olvidarse tampoco que la gente tiene que vivir en una casa y que estamos haciendo cada vez menos casas, gastando cada vez menos en casas, pero cada casa, individualmente, cuesta más, de manera que nuestros índices están rebajándose constantemente y este estado de cosas hay que cambiarlo.

Ahora pasaré a exponerte con toda la brevedad y la síntesis de que sea capaz nuestras ideas sobre el Sistema Presupuestario.

Estas ideas nacen de una experiencia práctica y después se han convertido en teoría. Por razones de exposición, haré aquí unas consideraciones históricas, en primer lugar, para tratar de redondear la concepción.

Marx establecía dos períodos para llegar al comunismo, el período de transición, también llamado socialismo o primer período del comunismo, y el comunismo o comunismo plenamente desarrollado. Partía de la idea que el capitalismo en su conjunto se vería abocado a una ruptura total después de alcanzar un desarrollo en el cual las fuerzas productivas chocarían con las relaciones de producción, etc. y entrevió ese primer período llamado socialismo al que no dedicó mucho tiempo, pero en la Crítica del Programa de Gotha, lo describe como un sistema donde ya están suprimidas una serie de categorías mercantiles, producto de que la sociedad completamente desarrollada ha pasado a la nueva etapa. Después viene Lenin, su teoría del desarrollo desigual, su teoría del eslabón más débil y la realización de esa teoría en la Unión Soviética y con ello se implanta un nuevo período no previsto por Marx. Primer período de transición o período de la construcción de la sociedad socialista, que se transforma después en sociedad socialista para pasar a ser la sociedad comunista en definitiva. Este primer período, los soviéticos y los checos pretenden haberlo superado; creo que objetivamente no es así, desde el momento en que todavía existen una serie de propiedades privadas en la Unión Soviética y, por supuesto, en Checoslovaquia. Pero lo importante no es esto sino que la economía política de todo este período no se ha creado y, por tanto, estudiado. Después de muchos años de desarrollo de su economía en una dirección dada, convirtieron una serie de hechos palpables de la realidad soviética en presuntas leyes que rigen la vida de la sociedad socialista, creo que aquí es donde está uno de los errores más importantes. Pero el más importante, en mi concepto, se establece en el momento en que Lenin, presionado por el inmenso cúmulo de peligros y de dificultades que se cernían sobre la Unión Soviética, el fracaso de una política económica, sumamente difícil de llevar por otro lado, vuelve sobre sí y establece la NEP dando entrada nuevamente a viejas relaciones de producción capitalista. Lenin se basaba en la existencia de cinco estadios en la sociedad zarista, heredados por el nuevo estado.

Lo que es necesario destacar es una existencia claramente definida, de por lo menos dos Lenin (tal vez tres), completamente distintos: aquel cuya historia acaba específicamente en el momento en que escribe el último párrafo de El Estado y la Revolución donde dice que es mucho más importante hacerla que hablar de ella y el subsiguiente en que tiene que afrontar los problemas reales. Nosotros apuntábamos que había probablemente un período intermedio de Lenin en el cual todavía no se ha retractado de todas las concepciones teóricas que guiaron su acción hasta el momento de la revolución. En todo caso, del año 21 en adelante, y hasta poco antes de su muerte, Lenin comienza la acción conducente a hacer la NEP y a llevar todo el país a las relaciones de producción que configuran lo que Lenin llamaba capitalismo de Estado, pero que en realidad también puede llamarse capitalismo premonopolista en cuanto al ordenamiento de las relaciones económicas. En los últimos períodos de la vida de Lenin, leyendo con atención, se observa una gran tensión; hay una carta muy interesante al Presidente del Banco, donde se ríe de presuntas utilidades de este y hace una crítica de los pagos entre empresas y las ganancias entre empresas (papeles que pasan de un lugar a otro). Ese Lenin, agobiado también por las divisiones que ve dentro del partido desconfía del futuro. Aunque sea algo absolutamente subjetivo, me da la impresión de que si Lenin hubiera vivido para dirigir el proceso del cual era el actor principal y que tenía totalmente en las manos, hubiera ido variando con notable celeridad las relaciones que estableció la Nueva Política Económica. Muchas veces, en esa última época, se hablaba de copiar del capitalismo algunas cosas, pero en el capitalismo, en ese momento, estaban en auge algunos aspectos de la explotación tales como el taylorismo que hoy no existen; en realidad, el taylorismo no es otra cosa que el stajanovismo, trabajo a destajo simple y puro o, mejor dicho, el

trabajo a destajo vestido con una serie de oropeles y ese tipo de pago fue descubierto en el primer plan de la Unión Soviética como una creación de la sociedad soviética. El hecho real es que todo el andamiaje jurídico económico de la sociedad soviética actual parte de la Nueva Política Económica; en esta se mantienen las viejas relaciones capitalistas, se mantienen las viejas categorías del capitalismo, es decir, existe la mercancía, existe, en cierta manera, la ganancia, el interés que cobran los bancos y, naturalmente, existe el interés material directo de los trabajadores. En mi concepto todo este andamiaje pertenece a lo que podríamos llamar, como ya he dicho, un capitalismo premonopolista. Todavía las técnicas de dirección y las concentraciones de capitales no eran en la Rusia zarista tan grandes como para haber permitido el desarrollo de los grandes trusts. Estaban en la época de fábricas aisladas, unidades independientes, cosa prácticamente imposible de encontrar en la industria norteamericana de hoy día, por ejemplo. Es decir, hoy, en los Estados Unidos, solamente hay tres firmas que producen automóviles: la Ford, la General Motors y el conjunto de todas las pequeñas empresas — pequeñas para el carácter de los Estados Unidos— que se unieron entre sí para tratar de sobrevivir. Nada de eso sucedía en la Rusia de aquella época, pero ¿cuál es el defecto fundamental de todo el sistema? Que limita la posibilidad del desarrollo mediante la competencia capitalista pero no liquida sus categorías ni implanta nuevas categorías de un carácter más elevado. El interés material individual era el arma capitalista por excelencia y hoy se pretende elevar a la categoría de palanca de desarrollo, pero está limitado por la existencia de una sociedad donde no se admite la explotación. En estas condiciones, el hombre no desarrolla todas sus fabulosas posibilidades productivas, ni se desarrolla él mismo como constructor consciente de la sociedad nueva.

Y para ser consecuentes con el interés material, este se establece en la esfera improductiva y en la de los servicios. Entonces surgen los grandes mariscales con salarios de grandes mariscales, los burócratas, las dachas y las cortinitas en los automóviles de los jerarcas. Esa es la justificación, tal vez, del interés material a los dirigentes, principio de la corrupción, pero de todas maneras, es consecuente con toda la línea del desarrollo adoptada en donde el estímulo individual viene siendo la palanca motora porque es allí, en el individuo, donde, con el interés material directo, se trata de aumentar la producción o la efectividad.

Este sistema tiene, por otra parte, trabas serias en su automaticidad; la ley del valor no puede jugar libremente porque no tiene un mercado libre donde productores rentables y no rentables, eficientes y no eficientes, compitan y los no eficientes mueran de inanición. Es necesario garantizar una serie de productos a la población, de precios a la población, etc., etc., y cuando se resuelve que la rentabilidad debe ser general para todas las unidades, se cambia el sistema de precios, se establecen nuevas relaciones y se pierde totalmente la relación con el valor del capitalismo que, todavía, a pesar del período monopolístico, mantiene su característica fundamental de guiarse por el mercado y de ser una especie de circo romano donde los más fuertes vencen (en este caso los más fuertes son los poseedores de la técnica más alta). Todo esto ha ido conduciendo a un desarrollo vertiginoso del capitalismo y a una serie de técnicas nuevas totalmente alejadas de las viejas técnicas de producción. La Unión Soviética compara su adelanto con los Estados Unidos y habla de que se produce más acero que en ese país, pero en los Estados Unidos no ha habido paralización del desarrollo.

¿Qué sucede entonces? Simplemente que el acero no es ya el factor fundamental para medir la eficiencia de un país, porque existe la química, la automatización, los metales no ferrosos y además de eso hay que ver la calidad de los aceros. Estados Unidos produce menos pero produce una gran cantidad de acero de calidad muy superior. La técnica ha quedado relativamente estancada, en la inmensa mayoría de los sectores económicos soviéticos. ¿Por qué? Porque hubo que hacer un mecanismo y darle automaticidad, establecer las leyes del juego donde el mercado no actúa ya con su implacabilidad capitalista, pero los mecanismos que se idearon para reemplazarlos son mecanismos fosilizados y allí empieza el desbarajuste tecnológico. Falta del ingrediente de la competencia, que no ha sido sustituido, tras los brillantísimos éxitos que obtienen las sociedades nuevas gracias al espíritu revolucionario de los primeros momentos, la tecnología deja de ser el factor impulsor de la sociedad. Esto no sucede en la rama de la defensa. ¿Por qué? Porque es una línea donde no existe la rentabilidad como norma de relación y donde todo está puesto estructuralmente al servicio de la sociedad para realizar las más importantes creaciones del hombre para su supervivencia y la de la sociedad en

formación. Pero aquí vuelve a fallar el mecanismo; los capitalistas tienen muy unido el aparato de la defensa al aparato productor, ya que son las mismas compañías, son negocios gemelos y todos los grandes adelantos obtenidos en la ciencia de la guerra pasan inmediatamente a la tecnología de la paz y los bienes de consumo dan saltos de calidad verdaderamente gigantescos. En la Unión Soviética nada de eso pasa, son dos compartimentos estancos y el sistema de desarrollo científico de la guerra sirve muy limitadamente para la paz.

Estos errores, excusables en la sociedad soviética, la primera en iniciar el experimento, se trasplantan a sociedades mucho más desarrolladas o, simplemente distintas y se llega a un callejón sin salida provocando reacciones de los otros estados. El primero en revolverse fue Yugoslavia, luego le siguió Polonia y en ese sentido ahora son Alemania y Checoslovaquia, dejando de lado, por características especiales a Rumanía. ¿Qué sucede ahora? Se rebelan contra el sistema pero nadie ha buscado donde está la raíz del mal; se le atribuye a esa pesada lacra burocrática, a la centralización excesiva de los aparatos, se lucha contra la centralización de esos aparatos y las empresas obtienen una serie de triunfos y una independencia cada vez mayor en la lucha por un mercado libre.

¿Quiénes luchan por esto? Dejando de lado a los ideólogos, y los técnicos que, desde un punto de vista científico analizan el problema, las propias unidades de producción, las más efectivas claman por su independencia. Esto se parece extraordinariamente a la lucha que llevan los capitalistas contra los estados burgueses que controlan determinadas actividades. Los capitalistas están de acuerdo en que algo debe tener el Estado, ese algo es el servicio donde se pierde o que sirve para todo el país, pero el resto debe estar en manos privadas. El espíritu es el mismo; el Estado, objetivamente, empieza a convertirse en un estado tutelar de relaciones entre capitalistas. Por supuesto, para medir la eficiencia se está utilizando cada vez más la ley del valor, y la ley del valor es la ley fundamental del capitalismo; ella es la que acompaña, la que está íntimamente ligada a la mercancía, célula económica del capitalismo. Al adquirir la mercancía y la ley del valor sus plenas atribuciones, se produce un reajuste en la economía de acuerdo con la eficiencia de los distintos sectores y unidades y aquellos sectores o unidades que no son lo suficientemente eficientes desaparecen.

Se cierran fábricas y emigran trabajadores yugoslavos (y ahora polacos) a los países de Europa Occidental en plena expansión económica. Son esclavos que los países socialistas envían como una ofrenda al desarrollo tecnológico del Mercado Común Europeo.

Nosotros pretendemos que nuestro sistema recoja las dos líneas fundamentales del pensamiento que deben seguirse para llegar al comunismo. El comunismo es un fenómeno de conciencia, no se llega a él mediante un salto en el vacío, un cambio de la calidad productiva, o el choque simple entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción. El comunismo es un fenómeno de conciencia y hay que desarrollar esa conciencia en el hombre, de donde la educación individual y colectiva para el comunismo es una parte consustancial a él. No podemos hablar en términos cuantitativos económicamente; quizás nosotros podamos estar en condiciones de llegar al comunismo dentro de unos años, antes que los Estados Unidos hayan salido del capitalismo. No podemos medir en términos de ingreso per cápita la posibilidad de entrar al comunismo; no hay una identificación total entre estos ingresos y la sociedad comunista. China tardará centenares de años en tener el ingreso per cápita de los Estados Unidos. Aún si consideramos que el ingreso per cápita es una abstracción, midiendo el salario medio de los obreros norteamericanos, cargándole los desocupados, cargándole los negros, todavía ese nivel de vida es tan alto que a la mayoría de nuestros países le costará mucho llegar a él. Sin embargo, vamos caminando hacia el comunismo.

El otro aspecto es el de la técnica; conciencia más producción de bienes materiales es comunismo. Bien, pero qué es la producción si no el aprovechamiento cada vez mayor de la técnica; y qué es el aprovechamiento cada vez mayor de la técnica si no el producto de una concentración cada vez más fabulosa de capitales, es decir, una concentración cada vez más grande de capital fijo o trabajo congelado con relación al capital variable o trabajo vivo. Este fenómeno se está produciendo en el capitalismo desarrollado, en el imperialismo. El imperialismo no ha sucumbido gracias a su capacidad de extraer ganancias, recursos, de los países dependientes y exportarles conflictos, contradicciones,

gracias a la alianza con la clase obrera de sus propios países desarrollados contra el conjunto de los países dependientes. En ese capitalismo desarrollado están los gérmenes técnicos del socialismo mucho más que en el viejo sistema del llamado Cálculo Económico que es, a su vez, heredero de un capitalismo que ya está superado en sí mismo y que, sin embargo, ha sido tomado como modelo del desarrollo socialista. Debiéramos, pues, mirar en el espejo donde se están reflejando una serie de técnicas correctas de producción que todavía no han chocado con sus relaciones de producción. Podría argumentarse que no lo han hecho por la existencia de este desahogo que es el imperialismo en escala mundial pero, en definitiva, esto traería algunas correcciones en el sistema y nosotros solamente tomamos las líneas generales. Para dar una idea de la extraordinaria diferencia práctica que existe hoy entre el capitalismo y el socialismo se puede citar el caso de la automatización; mientras en los países capitalistas la automatización avanza a extremos realmente vertiginosos, en el socialismo están mucho más atrasados. Se podría argumentar sobre una serie de problemas que afrontarán los capitalistas en el futuro inmediato, debido a la lucha de los trabajadores contra la desocupación, cosa aparentemente exacta, pero lo cierto es que hoy el capitalismo se desarrolla en ese camino más rápidamente que el socialismo.

La Standard Oil por ejemplo, si necesita remozar una fábrica, la para y le da una serie de compensaciones a los trabajadores. Un año está la fábrica parada, pone los nuevos equipos y echa a andar con una eficiencia mayor. ¿Qué sucede en la Unión Soviética, hasta ahora? En la Academia de Ciencias de ese país hay acumulados centenares y tal vez miles de proyectos de automatización que no pueden ser puestos en práctica porque los directores de las fábricas no se pueden permitir el lujo de que su plan se caiga durante un año y como es un problema de cumplimiento del plan, si le hacen una fábrica automatizada le exigirán una producción mayor, entonces no le interesa fundamentalmente el aumento de productividad. Claro que se podría solucionar esto desde el punto de vista práctico, dando mayores incentivos a las fábricas automatizadas; es el sistema Libermann y los sistemas que se están empezando a implantar en Alemania Democrática, pero todo esto indica el grado de subjetivismo en que se puede caer y la falta de precisión técnica en el manejo de la economía. Hay que sufrir golpes muy duros de la realidad para empezar a cambiar; y siempre cambia el aspecto externo, el más llamativamente negativo, pero no la esencia real de todas las dificultades que existen hoy que es una falsa concepción del hombre comunista, basada en una larga práctica económica que tenderá y tiende a hacer del hombre un elemento numérico de producción a través de la palanca del interés material.

En la parte técnica, nuestro sistema trata de tomar lo más avanzado de los capitalistas y por lo tanto debe tender a la centralización. Esta centralización no significa un absoluto; para hacerla inteligentemente debe trabajarse de acuerdo con las posibilidades. Podría decirse, centralizar tanto como las posibilidades lo permitan; eso es lo que guía nuestra acción. Esto permite un ahorro de administración, de mano de obra, permite una mejor utilización de los equipos ciéndonos a técnicas conocidas. No es posible hacer una fábrica de zapatos que, instalada en La Habana, reparta ese producto a toda la república porque hay un problema de transporte de por medio. La utilización de la fábrica, su tamaño óptimo, está dado por los elementos de análisis técnico-económicos.

Tratamos de ir a la eliminación, en lo posible, de las categorías capitalistas, por lo tanto nosotros no consideramos un acto mercantil el tránsito de un producto por fábricas socialistas. Para que esto sea eficaz debemos hacer toda una reestructuración de los precios. Eso está publicado por mí, no tengo más que agregar a lo poco que hemos escrito, salvo que hay que investigar mucho sobre estos puntos.

En resumen, eliminar las categorías capitalistas: mercancía entre empresas, interés bancario, interés material directo como palanca, etc. y tomar los últimos adelantos administrativos y tecnológicos del capitalismo, esa es nuestra aspiración.

Se nos puede decir que todas esas pretensiones nuestras equivaldrían también a pretender tener aquí, porque los Estados Unidos lo tienen, un Empire State y es lógico que nosotros no podemos tener un Empire State pero, sin embargo, sí podemos tener muchos de los adelantos que tienen los rascacielos norteamericanos y técnicas de fabricación de esos rascacielos aunque los hagamos más chiquitos. No podemos tener una General Motors que tiene más empleados que todos los trabajadores del ministerio

de Industrias en su conjunto, pero sí podemos tener una organización, y, de hecho la tenemos, similar a la General Motors. En este problema de la técnica de administración va jugando la tecnología; tecnología y técnica de administración han ido variando constantemente, unidas íntimamente a lo largo del proceso del desarrollo del capitalismo, sin embargo, en el socialismo se han dividido como dos aspectos diferentes del problema y uno de ellos se ha quedado totalmente estático. Cuando se han dado cuenta de las groseras fallas técnicas en la administración, buscan en las cercanías y descubren el capitalismo.

Recalcando, los dos problemas fundamentales que nos afligen, en nuestro Sistema Presupuestario, son la creación del hombre comunista y la creación del medio material comunista, dos pilares que están unidos por medio del edificio que deben sostener.

Nosotros tenemos una gran laguna en nuestro sistema; cómo integrar al hombre a su trabajo de tal manera que no sea necesario utilizar eso que nosotros llamamos el desestímulo material, cómo hacer que cada obrero sienta la necesidad vital de apoyar a su revolución y al mismo tiempo que el trabajo es un placer; que sienta lo que todos nosotros sentimos aquí arriba.

Si es un problema de campo visual y solamente le es dable interesarse por el trabajo que hace a quien tiene la misión, la capacidad del gran constructor, estaríamos condenados a que un tornero o una secretaria nunca trabajaran con entusiasmo. Si la solución estuviera en la posibilidad de desarrollo de ese mismo obrero en el sentido material, estaríamos muy mal.

Lo cierto es que hoy no existe una plena identificación al trabajo y creo que parte de las críticas que se nos hacen son razonables, aunque el contenido ideológico de esa crítica no lo es. Es decir, se nos critica el que los trabajadores no participan en la confección de los planes, en la administración de las unidades estatales, etc., lo que es cierto, pero de allí concluyen que esto se debe a que no están interesados materialmente en ellas, están al margen de la producción. El remedio que se busca para esto es que los obreros dirijan las fábricas y sean responsables de ellas monetariamente, que tengan sus estímulos y desestímulos de acuerdo con la gestión. Creo que aquí está el quid de la cuestión; para nosotros es un error pretender que los obreros dirijan las unidades; algún obrero tiene que dirigir la unidad, uno entre todos como representante de los demás, si se quiere, pero representante de todos en cuanto a la función que se le asigna, a la responsabilidad o el honor que se le confiere, no como representante de toda la unidad ante la gran unidad de Estado, en forma antagónica. En una planificación centralizada, correcta, es muy importante la utilización racional de cada uno de los distintos elementos de la producción y no puede depender de una asamblea de obreros o del criterio de un obrero, la producción que se vaya a hacer. Evidentemente, cuanto menos conocimiento exista en el aparato central y en todos los niveles intermedios, la acción de los obreros desde el punto de vista práctico es más útil.

Eso es real, pero también nuestra práctica nos ha enseñado dos cosas para nosotros axiomáticas; un cuadro técnico bien situado puede hacer muchísimo más que todos los obreros de una fábrica y un cuadro de dirección colocado en una fábrica puede cambiar totalmente las características de ellas, ya sea en uno y otro sentido. Los ejemplos son innumerables y, además, los conocemos en toda la economía no solo en este Ministerio. Otra vez se vuelve a plantear el problema. ¿Por qué un cuadro de dirección puede cambiar todo? ¿Por qué hace trabajar técnicamente, es decir, administrativamente mejor a todo el conjunto de sus empleados, o por qué da participación a todos los empleados de manera que estos se sientan con una nueva tónica, con un nuevo entusiasmo de trabajo o por una conjunción de estas dos cosas? Nosotros no hemos hallado respuesta todavía y creo que hay que estudiar un poco más esto. La respuesta tiene que estar íntimamente relacionada con la economía política de este período y el tratamiento que se les dé a estas cuestiones debe ser integral y coherente con la economía política.

¿Cómo hacer participar a los obreros? es una interrogante que no he podido responder. Considero esto como mi obstáculo más grande o mi fracaso más grande y es una de las cosas para pensar porque en ello también está implicado el problema del Partido y del Estado, de las relaciones entre el Partido y el

Estado.

Pasaremos al tercero de los puntos con que amenacé: La función del Partido y del Estado.

Hasta ahora nuestro pobre Partido ha sido un muñeco armado al estilo soviético y que empezó a caminar al estilo soviético: como buen muñeco, empezó a hacer de las suyas en cuanto se topó con la porcelana y hemos resuelto el problema quitándole la cuerda. Ahora está en un rincón pero pretendemos reactivar ese muñeco y empieza a mover una pierna u otra; me atrevo a decir que, en cualquier momento, rompe otra loza más, porque hay problemas de fondo que no han sido correctamente tratados y que impiden su desarrollo.

En mi concepto, el Partido es un aparato que conjuga en sí la doble situación de ser el motor ideológico de la Revolución y su más eficiente sistema de control.

Por motor ideológico, entiendo, el hecho de que el Partido y sus miembros deben tomar las principales ideas directrices del Gobierno y transformarlas, a cada uno de los niveles, en impulsos directos sobre los organismos de ejecución o sobre los hombres.

Por aparato de control, el que las bases del Partido y sus organizaciones superiores, en grado sucesivo creciente, estén capacitados para presentar ante el Gobierno, la imagen de lo que realmente sucede en todo aquello que no dependa de la estadística o del análisis económico, es decir, la moral, la disciplina, los métodos de dirección, la opinión del pueblo, etc.

Para cumplir su cometido de motor ideológico, el Partido y cada miembro del Partido, debe ser vanguardia y, para ello, deben de presentar la imagen más cercana a lo que debe ser un comunista. Su nivel de vida, es decir, el nivel de vida de los miembros del Partido, nunca debe de exceder, ni como cuadros profesionales, ni como cuadros dentro de la producción, al que tengan sus iguales. La moral de un comunista es su galardón máspreciado, su verdadera arma, por ello, hay que cuidarla, incluso, en los aspectos más íntimos de su vida; la parte práctica de esto, la forma en que el Partido debe conducir el cuidado de la moral individual, es uno de los puntos más difíciles de tratar pero es natural, que ni ladrones, ni oportunistas, ni fariseos..., puedan figurar en el Partido, cualesquiera que hayan sido sus méritos anteriores

En esta etapa, el cuadro revolucionario con sus cualidades morales como tarjeta de presentación por delante, tendrá que hacer esfuerzos fundamentales por crear la conciencia en las tres líneas más importantes: la capacitación, tanto técnica, como cultural o de profundización de la conciencia, la defensa del país, tanto armada como ideológica y la producción en todos sus aspectos: y, defendiendo estas tres líneas fundamentales e impulsando con su ejemplo debe participar en todos los planes nacionales, jerarquizando su acción en la medida en que el Gobierno la jerarquice. Todo esto buscando la manera de actuar de tal manera que siempre se tenga presente la lucha contra la tendencia a burocratizar el Partido, es decir, a convertirlo en un instrumento más de control estadístico del Gobierno, o en órgano de ejecución, o en órgano parlamentario, con muchos personajes a sueldo y muchas correderas en jeep, reuniones, etc. etc.

Es necesario desarrollar los cuadros del Partido para que cumplan su tarea de control.

El Partido, naturalmente, tiene que tener la organización propia, separada del Estado, aun cuando hoy ocasionalmente haya una serie de cargos en los cuales se mezclan Partido y Estado.

Como tareas inmediatas es necesario realizar la elección de los cuadros medios extraídos de la base por métodos parecidos a los empleados para la selección de los inferiores y la reestructuración de la Dirección Nacional, adaptándolos a las ideas que en este momento tengamos sobre el tema.

Una de las primeras tareas que tiene que analizar el Partido son sus relaciones con la Administración a todos los niveles. ¿Cuál será la relación que el Partido va a tener con el Gobierno? ¿Cuál la de las

Direcciones Provinciales con los Gobierno Provinciales o JUCEI [Junta de Coordinación, Ejecución e Inspección] y los regionales y núcleos con sus correspondientes? Esta es casi la tarea fundamental, el punto central de la discusión y si podemos dilucidarlo habremos ya puesto una buena piedra para el adelanto de todo el aparato.

Hasta ahora he hecho una serie de consideraciones generales, buenas o malas, pero que no aportan nada al problema. Creo que es necesario realizar una serie de tareas concretas para que el Partido pueda ir jugando su papel. Me parece que uno de los puntos fundamentales en este momento es proceder a la selección de los cuadros medios y a la reestructuración de la Secretaría de Organización, de tal manera, que tenga realmente una especie de poder ejecutivo sobre todos los cuadros profesionales en todas las tareas de organización del Partido; esto se puede realizar rápidamente y buscar un sistema para proponerlo al Secretariado, devolviendo a la producción todos los cuadros medios que simplemente no dieran la talla. Al mismo tiempo, hay que considerar el desarrollo de los cuadros y para ello tiene que desarrollarse con una idea central del Partido. Si se acepta la que yo doy como definición de comunista, hay que establecer sistemas rígidos de disciplina, de control y de autocrítica que permitan ir desglosando todas las matas raquídeas dentro del Partido.

Se pueden tomar las principales tareas de la nación como fundamentales, después las principales tareas de los organismos como secundarias y el Partido tomar bajo su cargo el impulso de una serie de estas tareas. Para referirme a la industria: grupos de vanguardia, trabajadores de vanguardia que vayan a las fábricas más atrasadas. Los comunistas no deben ganar un plus salario, sino su salario habitual, o el medio, los comunistas de cualquier tipo que sean deben estar dispuestos a trasladarse de un lugar a otro del país cuando el Partido lo ordene. Quiere decir esto, que un comunista, contador en La Habana, tiene la obligación de trasladarse a Nicaro si el Partido lo ordena, dilucidando bien esta obligación como miembro del Partido y no como funcionario.

Debe procederse a la continua revisión de los miembros del Partido en asambleas periódicas para incluir candidatos nuevos y desechar los viejos, los que han demostrado debilidades grandes, estableciendo en todos aquellos casos en que las faltas no sean graves el status de candidato a miembro.

Establecer por el Secretariado de Organización un proyecto de organización del Partido en todo su conjunto, pero dividido en dos partes, una de las cuales abarque de las Direcciones Provinciales hacia abajo, de tal manera que, si por las circunstancias actuales no se admite la reestructuración propuesta se pueden iniciar trabajos serios de las Direcciones Provinciales hacia abajo, que para este trabajo se forme una comisión dirigida por la Secretaría de Organización y con participación de miembros de las provincias, ya sea una de cada provincia, o alguno elegido entre las distintas provincias.

Que la organización nombre un pequeño grupo de compañeros que trabajen en la creación de unos estatutos provisionales del Partido, que servirían para reglar su funcionamiento hasta que se convoque un congreso en el que se aprobará definitivamente el programa. Se deben reglar las relaciones entre el Partido y la Juventud. También formar una comisión mixta, ya sea solo de miembros del Partido que a su vez sean administrativos o de miembros del Partido y de la Administración que normen de Ministerio hacia abajo las relaciones entre ellos.

Algunos de estos proyectos pueden ser discutidos en las bases previamente y otros directamente discutidos en las esferas superiores.

Creo que las líneas fundamentales son:

Aprobar el concepto de lo que debe ser un comunista, cualquiera que este sea o dentro de los límites que se precise.

Iniciar las tareas de discusión de las relaciones Partido-Administración.

Decidir sobre las funciones del Partido, ya sean estas que planteo de motor ideológico y control, o las

que se establezcan y establecer un método de trabajo que permita dividir la tarea en dos partes.

Aun cuando el Partido, en algunos aspectos, siga con las características de acefalia actual, puede estructurarse una firme organización de base.

Más o menos esto es lo que tengo que decir sobre el Partido, poco más que un llamado a la investigación, es siempre dentro del marco de mi preocupación fundamental que es la creación del hombre nuevo.

Sobre el Estado tengo aún menos que decir. Creo que es el embrollo más grande, pero también creo que tenemos que hacer esfuerzos sistemáticos por investigarlo. Por eso me parece que el sistema adoptado para la reestructuración administrativa, lucha contra el burocratismo, etc., tiene un grave error de fondo; otra vez estamos cayendo en el sistema de dibujar al hombre comenzando por la nariz, sin un esquema de conjunto. Si la Juceplan es la encargada de confeccionar la estadística y a los organismos también se le da esa facultad, no debe una comisión regional cambiar los modelos exigidos centralmente. No se ha podido racionalizar más porque se choca con una serie de limitaciones de tipo burocrático central o de exigencias de la Juceplan, o por indisciplina. Sería mejor encuadrar al Partido dentro de esta misma línea de acción y hacer un trabajo ordenado que vaya de arriba hacia abajo; si quieren que estudien en la base todo lo necesario, pero para ir después subiendo en su estudio y dar una recomendación al final, no una acción al principio.

La idea de reestructuración presentada por la Juceplan me parece bastante correcta en sentido lógico, pero no puedo decir si es correcta, conceptualmente hablando, desde el punto de vista de lo que debe ser el Estado en el primer período de transición, lo cual corresponde al interrogante de lo que debe ser el hombre comunista y por lo tanto cómo se le debe preparar, por un lado y de la economía política del período y por lo tanto cómo será la estructura basada en esa economía política por otro. Tenemos que crear una base investigativa seria que esté capacitada para responder interrogantes muy complejos y comience a estructurar un nuevo Estado Socialista, de corte totalmente distinto a los actuales. Pero no sé más sobre el tema: lo dejo en ese grado de vaguedad.

Trataré de ser concreto, ahora, en el capítulo de las Recomendaciones Generales.

Política Económica: Creo que un pequeño grupo de gente debía dedicarse a estudiar la Economía Política de este período, pero no debemos esperar por ellos ni pensar que lo puedan resolver fácilmente. Muy poca gente de esa capacidad habrá en Cuba, si es que hay alguien, porque estas son tareas que las han hecho pocos en la historia y quizás Marx fuera el único que la hiciera completa.

Sin embargo, en la política económica hay una serie de concepciones que se pueden establecer de tareas urgentes sobre las cuales se puede llamar la atención. Lo más importante (casi es un clamor hacia ti) «globalizar», en el buen sentido de la palabra, nuestras aspiraciones. Creo que si al entusiasmo se le pone un pequeño freno de realidad y se hace un análisis comparativo con otros países no cayendo de nuevo en las pretensiones de tener crecimiento de 15 o 20% anual, nos podemos plantear qué es lo que queremos para el año [19]80. Sobre esta base irá surgiendo lo que tendremos que producir, lo que tendremos que importar, cuánto tendremos que gastar en inversiones productivas y cuánto en inversiones improductivas y la repuesta al más grande interrogante: ¿podemos hacerlo con los actuales métodos y con el actual desarrollo de la economía, sí o no?

Hay algunos estudios hechos por los compañeros del Ministerio que indican que no. Son preliminares, no sé si querrás leerlos. Esto indicaría que no se puede llegar a un desarrollo adecuado el año 80 simplemente con la ganadería y la caña; es necesario algo más. Ese algo más es la industria.

¿Cuánto se puede gastar en las industrias?, ¿qué industrias?, ¿cuánto en servicios, en transporte, etc.? No es el momento de estar aquí propugnando cantidades, simplemente me interesa propugnar métodos. Este es un método que no exige más de un día para hacerse una visión de conjunto. Se podrá entonces analizar cosas que se plantean muy claras, por ejemplo, que los mercados derivados de la

carne no son tan abundantes como se pretende, que hay una serie de leyes proteccionistas, de acuerdo con las distintas agrupaciones capitalistas, que impiden una venta ilimitada de productos y no se prevé en los años próximos un aumento sustancial de los precios de los distintos productos elaborados a partir del ganado vacuno; además, hay que hacer ingentes inversiones, e inversión que se haga ahí no se hace en otro lado.

Es decir, hacer un balance elemental de nuestras necesidades y de nuestros deseos. Si fuera posible hacer una vez esto y ceñirse a un plan de acción que no tendría que ser extremadamente minucioso, se podrían llevar líneas internas de desarrollo a largo plazo, con planes quinquenales mucho más elaborados de los cuales el primero, este del 66-70, que no existe pero que está fijado por una serie de compromisos contraídos, tendrá una tendencia claramente agrícola y después del 70 habrá que dar el gran viraje. Lo digo con toda mi convicción (independientemente de lo que valga); si nosotros nos dedicamos a la agricultura y a la industria agropecuaria solamente, estamos liquidados en cuanto a las posibilidades reales de tener un desarrollo armónico y ser un país rico.

Hay que invertir en la industria, dentro de esta hay que tomar la industria más moderna; hay que tener una base mecánica suficientemente sólida, con una base metalúrgica elemental, por lo menos. Hay que hacerlo. Hay que dedicarse a la química del petróleo, del azúcar, la química básica, incluidos fertilizantes en ella; hay que quimificar al máximo. Hay que automatizar, única forma de competir. Hay que atender al problema inquietante del mantenimiento preventivo.

Haciendo todas estas cosas, más la base de una prospección geológica adecuada, desarrollo de la máquina agrícola dentro de nuestras posibilidades, industrias mecánicas como la construcción naval, parsimoniosamente y con una educación acelerada continua y eslabonada se podrá llegar lejos; si no se hace nada en este sentido, a partir del año 70 Cuba volverá a tener problemas de desocupación.

Hay tareas urgentes que realizar. Entre estas tareas se puede considerar de las más importantes fijar las reglas del juego de Juceplan definitivamente, definitivamente darle a Juceplan una autoridad, al menos anual, incontrovertida. Que nadie pueda salirse de marcos estrictos sin consideraciones a planes especiales. Hay que ir estableciendo gradualmente el sistema presupuestario en la agricultura; esto sería ideal para componer una inmensa cantidad de problemas que existen, siempre y cuando los cuadros sean honestos y trabajadores conscientes de lo que se debe hacer. Hay que reexaminar los problemas de los precios y, conjuntamente con los precios, los salarios; eso va a explotar en algún momento si nos descuidamos. No es que sea una situación explosiva hoy, pero se acumula descontento en determinadas regiones industriales en que los salarios están congelados, viendo cómo los salarios están congelados, viendo cómo los salarios del campo día a día se aumentan. Hay que seguir una política de extrema cautela en las inversiones, bien meditada y única, basada en un plan único de un organismo único, controlado por la Juceplan.

Osmany decía el otro día una cosa muy sensata; nosotros paralizamos obras para mandar gentes a cortar caña y el organismo encargado de cortar la caña mantiene, con sus propios obreros, las obras propias en construcción. Esas cosas suceden todavía.

Hay que hacer por lo menos otra estructuración de todos los organismos sobre un plan único dirigido por la Juceplan y después que se tengan ciertas directrices generales, de manera que se pueda ir limpiando toda una serie de zonas oscuras en las relaciones entre organismos, relaciones horizontales y verticales, etc. Es importante, como lo advirtiera antes, que se norme exactamente la participación del Partido: si no es posible totalmente por lo menos su participación en determinados niveles inferiores, en forma más o menos constante y en todo el país. Proceder a la educación de los cuadros del Partido con un sentido más amplio de la filosofía, incluso un humanismo marxista más avanzado. No definiciones en torno a las discrepancias, pero sí participación en estudios, o por lo menos, en recopilaciones de documentos de los debates, intento de análisis de las causas que se conocen actualmente. Hacer del cuadro del Partido un elemento pensante, no solo de las realidades de nuestro país sino de la teoría marxista que no es un adorno sino que es una extraordinaria guía para la acción (los cuadros no conocen a Trosky ni Stalin pero los califican de «malos» escolásticamente). Acabar con la escolástica y

Carta del Che a Fidel sobre algunos de los problemas básicos del Estado

Published on Fidel Castro, soldado de las ideas (<http://www.fidelcastro.cu>)

la apologética, ceñirá una disciplina única todas las dependencias del Partido, (pienso en Hoy).³

Hacer una política educacional acorde con todo lo que se quiere conseguir unida en todas sus partes, congruente en sus escalas y congruente con lo que se busca.

Seguir el mismo principio en las Relaciones Exteriores.

Creo estas son las cosas más importantes; creo también que no he dicho nada nuevo. Tengo cierta sensación de que esto es un poco de pérdida de tiempo para todos, porque tengo copias de otros escritos anteriores de un tono parecido y realmente poco ha cambiado desde entonces y nada de lo fundamental. Sin embargo, hoy se han producido una serie de avances administrativos grandes y algunos cambios de directivas quizás puedan mejorar el aparato y aumentar la confianza que tú le tengas.

[...]

Así se podrá adelantar mucho, tal vez no se corrigieran tan a tiempo los errores, pero a veces, es preferible tardar un poco más de tiempo en corregirlos y no hacerlo inmediatamente, sin meditar sobre las posibilidades de que se cometa un nuevo error.

Son críticas que hago amparado en la vieja amistad y en el aprecio, la admiración y lealtad sin límites que te profesó.

No tengo mucha seguridad de que llegues a esta hoja porque ya han sido muchas

Patria o Muerte

1 *Archivo del Centro de Estudios Che Guevara.*

2 *Esta carta se publica íntegramente por primera vez en el libro Epistolario de un tiempo. Cartas 1947-1967, editorial Ocean Sur, 2019. Fue escrita por Ernesto Che Guevara pocos días antes de salir hacia el Congo. Un fragmento fue publicado en el año 2006 para servir de prólogo al libro Apuntes críticos a la economía política, por la editorial Ocean Sur. Junto a su discurso en Argel de 25 de febrero de 1965, y la carta al semanario Marcha, de marzo de ese mismo año, constituyen una tríada de documentos, en el ejercicio de pensar [se] la Revolución: su proyección exterior, el desarrollo ideológico y los problemas de la transición socialista, así como los problemas prácticos a que se iba enfrentando la experiencia cubana.*

3 *Se refiere al periódico Hoy, órgano del Partido Socialista Popular.*



[carta_para_publicar.pdf](#)

26/03/1965

Source URL: <http://www.fidelcastro.cu/de/node/87568?width=600&height=600>
