

Che Guevara: Industrias, economía y desarrollo a 60 años de fundado el MININD

Por: [María del Carmen Ariet García](#)

23 febrero 2021

Para muchos estudiosos e interesados en el pensamiento y actuar del Che, la carta enviada a Fidel, fechada el 26 de marzo de 1965, a escasos días de su partida en misión internacionalista para África y que fuera publicada en 2019, causó muchas interrogantes, pero sobre todo **admiración ante su lucidez y valentía de expresar opiniones polémicas y consideraciones reflexivas acerca de las variaciones y correcciones que debían acometerse para establecer líneas de desarrollo imprescindibles**, con el objetivo de cambiar la dependencia del país, la histórica y la avizorada de nuevo tipo, manifestada a partir de las relaciones estructurales e ideológicas que se proyectaban para avanzar en el camino hacia el socialismo, pero también con limitaciones respecto a determinadas conceptualizaciones imperantes en esos años.

El cambio producido en la Cuba revolucionaria desde 1959 para dar cumplimiento al proyecto político esbozado por Fidel en su alegato "La Historia me absolverá" hasta la declaración del carácter socialista de la Revolución, no solo conmocionó a toda una nación, sino que **obligó a una transformación estructural impensada en la política tradicional del país, generada desde el poder imperial que nos mantuvo sujetos y cautivos mediante los modelos dependientes impuestos para las naciones ubicadas bajo su égida de dominación y que subsisten hasta el presente en nuestra región.**

Así transcurrieron casi 60 años de República, con vaivenes de cierta bonanza, pero siempre con una especie de dogal que limitaba ostensiblemente las aspiraciones de soberanía y plena independencia, por el solo hecho de pertenecer estratégicamente al radio de acción de la potencia imperial norteamericana. **Es por ello, que la declaración del carácter socialista de la Revolución no es y no ha sido nunca admitida, ni mucho menos aceptada.** Las figuras principales siempre fueron atacadas y vilipendiadas, incluso con intentos múltiples de eliminarlos, por ser los portadores de la nueva herejía. Dentro de ellos, dos fueron los más impugnados y agredidos, Fidel, por ser el líder natural y de alta estatura de estadista de nuevo tipo y el Che, por representar la vanguardia de la lucha continental y de todo el mundo dependiente; comunista de nuevo tipo y, emprendedor de un pensamiento y acción coherente, y promotor de una nueva alternativa de cambio para alcanzar la verdadera emancipación de los pueblos.

En el caso particular del Che, lo realizado por contribuir al proceso de transformación emprendido en Cuba, ha sido analizado y bien fundamentado a lo largo de todos estos años, con diferentes posiciones y visiones, desde las nacionales hasta en el plano internacional, antes y después de su partida en 1965.

De modo específico, una demostración donde se integran lo teórico y lo práctico se manifiesta en la creación del Ministerio de Industrias, creado el 23 febrero de 1961, con un antecedente en el Departamento de Industrialización del INRA, concebido desde 1959 y para muchos el gobierno paralelo a la tradicional estructura de poder, el que fuera encabezado por el propio Fidel.

Solo un hombre de la capacidad y convicciones políticas del Che podía emprender la tarea de asumir la dirección de un Ministerio inexistente en el país, con una visión totalizadora y con un encargo de desarrollo y cambio de las obsoletas concepciones y limitaciones de la industria cubana. **No se trata de que otros no pudieran hacerlo, de lo que se trataba era de dar forma y poner en funcionamiento una concepción integral necesaria para propulsar un engranaje con el desarrollo que se intentaba emprender**, por eso es que desde un principio devino una tarea compleja, contradictoria y de una voluntad política que rebasaba lo esperado.

Describir la estructura y funcionamiento del Ministerio de Industrias teniendo en cuenta el nivel de las industrias existentes en el país y las innovaciones requeridas para adecuarlas a las nuevas estructuras, resultaba una labor por encima de las capacidades existentes, conscientes de las dificultades y lo mucho a gestionar y organizar para situarlas en el lugar exigido.

Esos elementos nos acercan a una adecuada interpretación de algunos avances y resultados obtenidos, sin dejar de analizar los errores cometidos y lo novedoso de las políticas económicas introducidas para tratar de cambiar el peso e influencia de su propia evolución. De ese modo se proyectan, entre múltiples acciones, un nuevo tipo de dirección, un cambio de funcionamiento, una política moderna en la composición de los cuadros y la agilidad de sus decisiones, un propósito de prioridad en la modernización de los procesos tecnológicos y la asunción de incorporar nuevas tecnologías de avanzadas para esos momentos, son ejemplos que pueden ayudar a entender la concepción y la evolución paulatina de algunos de esos presupuestos, aunque faltó tiempo en la concreción y ejecución de acciones contrapuestas a las políticas económicas impulsadas por los países socialistas.

Aun cuando no se logró alcanzar un pleno funcionamiento de las proyecciones trazadas, las directrices establecidas permiten entender el propósito y el contenido que se trató de imprimir al Ministerio de Industrias. **La existencia de errores y la falta de algunos procedimientos adecuados para poner en práctica todo a lo que se aspiraba, quizás sean las razones de muchas de las críticas que se hicieron y aun se hacen, a lo que habría que sumar las polémicas posturas del Che respecto a los problemas innegables en el socialismo de orden filosófico y económico, analizados en diversos escritos, reuniones y discursos.** Ante todo, por simple percepción, como lo manifestó desde sus primeros contactos con los países socialistas, respaldadas luego por reflexiones conceptuales y elaboraciones propias dadas las experiencias prácticas asumidas —como advierte a Fidel en la carta citada—, pero necesarias

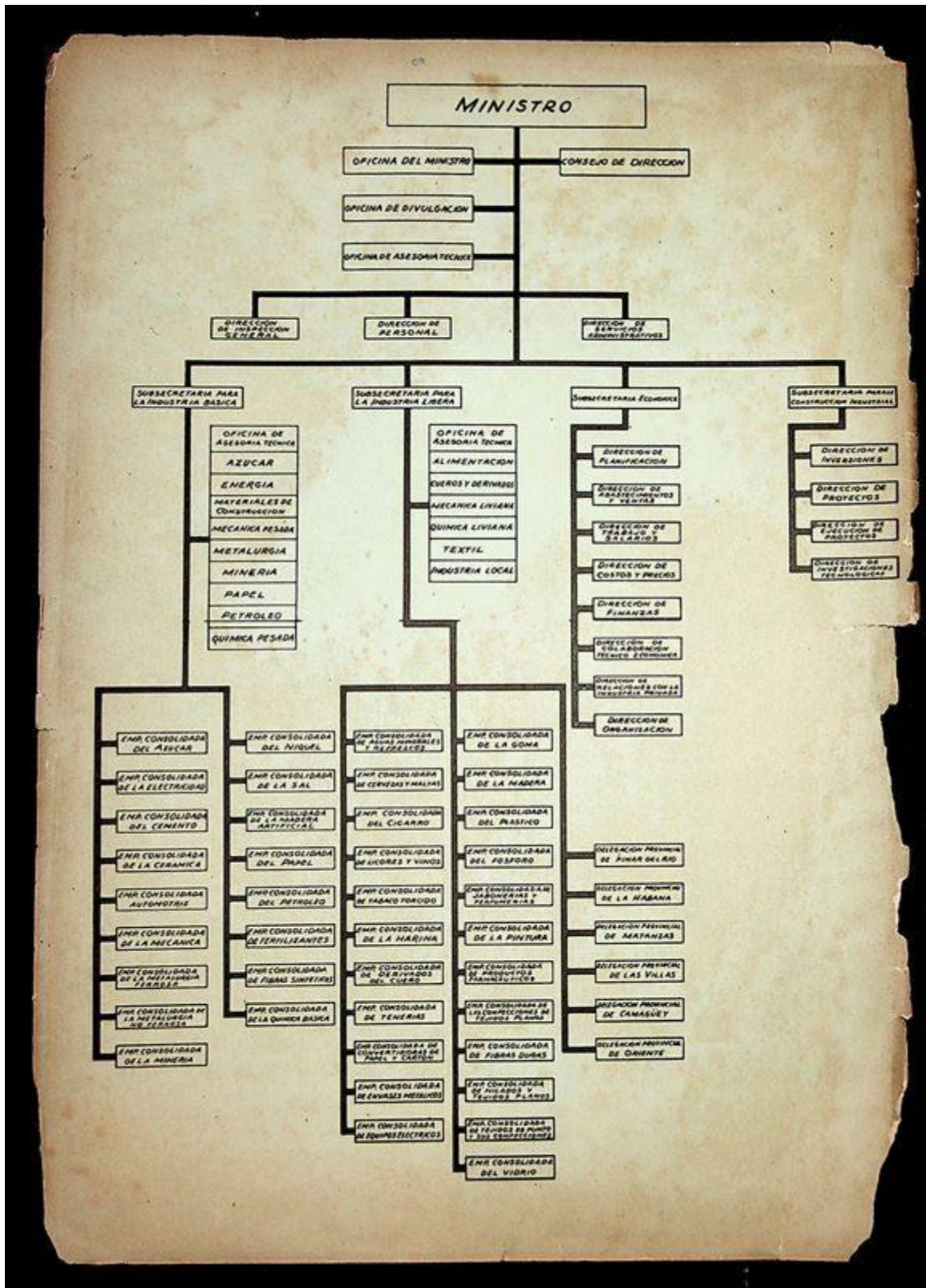
para corregir los errores y medir las posibilidades de no cometerlos de nuevo, al tener en cuenta la realidad de Cuba como país en vías de desarrollo.

El tratar de establecer un sistema económico diferente al empleado por el resto de los países socialistas en el sector industrial y monitorear sus resultados, mediante el empleo de métodos de gestión económica diferentes, basada en la puesta en marcha el Sistema Presupuestario de Financiamiento, fue el enorme reto que se impuso.

La polémica generada por esas posturas rebasó los límites internos al generar un sismo excepcional cuando, por primera vez, desde un país socialista, se propuso como desafío enfrentar un debate internacional sobre la economía en la construcción socialista, que aún hoy deja una reflexión de valentía extrema e inusual para ese contexto, con el objetivo real —y no por la distorsión con que fue juzgado—, de luchar por hacer del socialismo un sistema superior.

El espíritu del debate, aun cuando fue limitado e incomprendido por muchos de pensamiento dogmático y estatizado, tuvo lamentablemente su verdadera prueba de fuego, pasados los años, con la desaparición del llamado sistema socialista y la pérdida de conquistas difícilmente alcanzables desde otra óptica de poder. Sigue siendo el mayor compromiso para el futuro de la humanidad en su intento de tratar de emprender la verdadera justicia para todos.

De esa misma forma, el desempeño del Ministerio, su funcionamiento y cambios estuvo en constante escrutinio al igual que su Ministro, nunca faltaron las críticas y las incomprensiones, muchas veces desde nosotros mismos, a las posiciones esgrimidas por el Che. No obstante, el espíritu de cohesión, el permanente debate en todos los niveles del Ministerio y la solidez de sus bases estuvieron siempre presentes con el nivel y la mesura requeridos. Pasado el tiempo y por razones emanadas del paulatino desarrollo alcanzado, se tomaron decisiones lógicas de dividir el ministerio en lo que actualmente conforman varios ministerios, con el objetivo de alcanzar mayor eficiencia y especialización; otro de los temas pendientes a estudiar para medir la dimensión de lo realizado en esos primeros años, sin disminuir el ejemplo y el legado transmitido por el Cher y su equipo de dirección.



Si se ilustra la composición de su estructura y funcionamiento con el empleo del Sistema Presupuestario como modelo de dirección en el Sector industrial, pueden resumirse algunos

de sus componentes más sobresalientes, con la constitución de un Consejo de Dirección marcado por la participación activa de Consejos especializados y las Subsecretarías, sumándoles el actuar y permanente información y análisis de las Delegaciones provinciales, encargados de atender a las Empresas ramales, al igual que a los Consolidados, obligados a rendir cuentas en los Consejos e integrados mediante un estricto control económico y de inspección, dirigidos a impulsar las tareas y cambios acorde con las necesidades propias.

En el último período de la presencia del Che en el Ministerio, **se intensificó un verdadero trabajo de reflexión y debate para tratar de aprovechar experiencias, contradicciones y resultados obtenidos**, con el objetivo de hacer efectivo y eficiente el desarrollo industrial del país bajo una concepción económica y política que permitiera emprender las modificaciones requeridas para hacerlo vital dentro de nuestra concepción socialista.

Desde la creación de Ministerio hasta la partida del Che, como se ha expresado, se acumularon un conjunto de experiencias y logros, donde, como es lógico, no faltaron deficiencias, no solo por ser incompatibles con el Sistema de Dirección generalizado en los países socialistas, sino también por errores de apreciación y de proyección sobre cómo debía operar el desarrollo industrial del país, derivadas de los objetivos definidos. A juicio del Che, **faltaron decisiones y acometividad para modificar prácticas obsoletas y luchar con tecnologías deficientes y atrasadas, en especial las llegadas de la URSS, sin que eso implique negar la colaboración incondicional de apoyo a Cuba, pero que condujo, dada nuestra inexperiencia y desconocimiento, a una inadecuada selectividad respecto a su recepción y empleo, factores imputables a ambas partes, en el afán de materializar logros y resultados.**

Como explicara el Che en los balances y juicios emitidos sobre los errores del Ministerio, faltó un organismo regulador y suficientemente crítico para frenar ímpetus negativos, surgidos muchos de la buena voluntad y propósitos encomiables, pero que el tiempo, desde su puesta en práctica hasta la evolución de apenas cinco años, no fueron suficientes para entender ni la dimensión de los problemas, ni la asunción de una estrategia de modificación ante la realidad por la que se transitaba.

De modo particular, el personal directivo y las estructuras de dirección, específicamente en el Sector económico, con la asesoría de colaboradores de los países socialistas, debatieron y plasmaron en documentos las ideas y proyecciones de los planes, a partir de las experiencias resultantes de esos breves años de trabajo.

En los documentos, conservados en el Archivo Documental del Centro Che Guevara, existen un conjunto de ellos que ameritan un análisis riguroso, no solo como Memoria histórica viva, sino sobre todo como referentes comparativos de los cambios que se están emprendiendo en la actualidad y comprender la dimensión de los avances obtenidos por la Revolución bajo la presencia permanente de Fidel, pero también de los errores, mucho de los cuales fueron

analizados en Congresos del Partido y en sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular.[\[1\]](#)

Claros ejemplos de los documentos iniciáticos se encuentran en las "Tareas anuales del Ministerio", verdaderas demostraciones de las experiencias acumuladas, de igual modo en "las famosas" Reuniones bimestrales, en los informes presentados por el Che al Consejo de Ministros y recogidos en sus "Memorias Anuales". Todos en su conjunto abarcan aspectos que van desde las tareas y los fines, valoraciones sobre la calificación del personal dirigente, los problemas fundamentales y uno muy sugerente y educativo, la autocrítica y proposiciones críticas muy propias del actuar del Che, hasta las redactadas a modo de Conclusiones.

En uno de los acápites perteneciente al documento "Autocrítica y sugerencias críticas", el Che sintetiza las fallas de tipo personal expresadas en forma de contradicciones y que, a su juicio, señalarlas no implicarían subsanarlas de forma inmediata, porque forman parte de una tarea educativa y, sobre todo, de educación colectiva, donde la labor de todos ayudaría a corregirlas. Son, sin dudas, importantes observaciones porque ilustran y hacen coherente sus propias definiciones, cuando en su ensayo mayor "El socialismo y el hombre en Cuba" analiza el verdadero papel de la ética y el desarrollo pleno de la conciencia apoyadas en una verdadera educación política e ideológica.

Esa valoraciones de sus propios "defectos", permiten entender no solo las acciones, sino el modo en que siempre las enfrentó, por eso en este año de recordación, a 60 de haber asumido la responsabilidad de dirigir el Ministerio de Industrias, la provocación a estudiar esas posiciones como un soporte resistente para contribuir al estado actual de reflexión en el que se está enfrascado, útil para esclarecer y esclarecernos sobre cómo actuar, basados no solo desde el presente, sino desde un pasado repleto de pautas defendidas y puestas en práctica por la alta dirección de la Revolución, especialmente por Fidel, y pendientes aún por cobrar vida plena.

Cuando el Che precisa lo sustantivo de las tareas y el modo de ejecutarlas, al resaltar los métodos de trabajo personales, queda claro que no significa una falsa modestia, sino el propósito de marcar los errores fundamentales que entendía se habían cometido, razón que explica, entre otros valores, la lealtad e incondicionalidad de su equipo de dirección, a pesar de la enorme fuerza y la exigencia que le imprimía a la crítica y la disciplina establecidas.

Destaca, dentro de los métodos que empleara, un defecto sustancial sin una posible solución, denominado **"la política de tracción paralela"**, al tener que empujar el carro de costado por las múltiples tareas que había tenido que enfrentar y haber llegado a la conclusión de que **"el peso de mi autoridad fuera superior al de las limitaciones del cargo de ministro"**, sin poder establecer discusiones apropiadas en el momento oportuno, resolver los problemas y tomar decisiones colectivas. Así, a modo resumen, expone el cúmulo de tareas bajo su dirección, llevándolo a acometer "solo tareas de trascendencia nacional...", afirmación cierta en

su caso, pero sin dejar de considerar la importancia de las responsabilidades asumidas, quizás desbordadas, pero nunca ineficientes.

Al final, en las Conclusiones, destaca la importancia de los Planes Perspectivos como acción permanente, los que permitirían eliminar distorsiones graves que habían estado presentes en los cinco años transcurridos, provocadas por la improvisación constante y el fracaso repetido demasiadas veces por los que han transitado los organismos y la jerarquización, no solo establecidas dentro del Ministerio, sino también por las responsabilidades asumidas en la JUCEPLAN.

Sin dudas, dentro de los documentos históricos importantes, por sus reflexiones y actualidad, se encuentran los concernientes a los "Planes prospectivos" elaborados por el Sector de la economía del Ministerio bajo permanente escrutinio del Che y, también, las memorias y análisis realizados por especialistas de países socialistas, entre ellos el redactado, en 1965, por el checo Valter Pomarek, con el título de "Problemas y perspectivas de la economía cubana" cuyos presupuestos fueron debatidos con el Che y expuestos algunos de sus fundamentos en los Consejos de Dirección, permitiéndonos valorar los resultados sin excluir los errores y poder entender las tareas a acometer desde la industria en Cuba y su desarrollo a mediano y largo plazo.

lo menos de ciertos materiales decisivos, sería muy difícil, ya que la gran cantidad de insumos requeridos no sería fácil obtenerla en el extranjero; - sobre todo en forma regular y rítmica, sincronizada con las necesidades - de esta producción en serie. (Ciertas soluciones también en este sentido - son posibles y es necesario investigarlas).

Sería racional proceder, pues, a la construcción de las bases materiales, por lo menos en algunos tipos principales, donde las condiciones económicas-naturales objetivas del país aseguren la eficiencia.

Algunos ejemplos de estas bases serían:

- a) Construcción de una capacidad aproximada de 1 MM de T. M. de chapas. El comienzo de esta construcción, en vista al alto costo de inversión (unos - \$ 400 MM de inversiones directas y otros \$ 100-200 MM de inversiones inducidas) y a la dinámica esperada del incremento del consumo, así como de la solución de la tecnología de elaboración del material disponible (minerales lateríticos usados para la producción de níquel que contiene un alto porcentaje de Cr, Ni, etc., lo cual imposibilita su elaboración para acero de calidad sin un beneficio especial hasta ahora no resuelto) se contemplaría alrededor del año 1973-1975. Esta producción sería indiscutiblemente efectiva desde el punto de vista económico, ya que la misma es mayor - que el mínimo de producción necesario y emplea una materia prima muy barata que es prácticamente un desperdicio del proceso de la producción del níquel. Un problema negativo pero solucionable sería la gran importación anual de coque (500-600 mil T. M. anuales aproximado).

La solución óptima gradual requerida el aceleramiento y terminación de la construcción de la Antillana de Acero. En relación a esta planta es necesario estudiar las alternativas de construcción adicional que asegure la producción de 100-150 mil T. M. de planchas y un alto horno.

- b) La construcción de grandes unidades para la producción de celulosa de bagazo para fabricar papel, con una capacidad de 200-500 T. M. diarias facilitarían producir pulpa, con costos mucho más bajo que los precios de importación CIF Cuba (los costos de producción se pueden considerar en estas unidades alrededor de 90-110 T. M., el precio de importación de celulosa de madera CIF Cuba fluctúa alrededor de 140 T. M.).
- c) Construcción de una serie de capacidades para producir planchas de bagazo de calidad. La tecnología de esta producción es solucionable. Se pueden -- construir capacidades adicionales de acuerdo a la efectividad de la producción, haciéndose posible el aprovechamiento de materias primas muy baratas.
- d) Investigar las posibilidades y la efectividad de la construcción perspectiva de plantas para la producción de plásticos y de algunas materias primas químicas importantes.

A modo de síntesis, por su valor expositivo y validez en el acercamiento a las nuevas propuestas, miradas desde el presente, se han seleccionado del Proyecto del Plan Perspectivo 1966-1970 (1ª

parte), algunas consideraciones y recomendaciones de los acápites 1, 2 y 3, en los que se exponen los múltiples logros obtenidos, pero también para comprender los problemas, algunos de los cuales se han resuelto pero que otros, pasado los años, subsisten en su comportamiento, sobre todo para modificar mentalidades obsoletas y métodos errados:

1. **Situación de la economía cubana**, analizada por la necesidad de elaborar un Proyecto perspectivo de desarrollo industrial, dado el estado de insatisfacción en el sector de la ejecución de las inversiones para la industria y el resto de la economía, la existencia, también, de problemas en el abastecimiento técnico-material, el que depende considerablemente de las importaciones. Se señala como muy negativo, la ausencia de un plan en el sector del desarrollo técnico, así como en la construcción de la base investigativa, la preparación de los cuadros en la dirección de las investigaciones, entre otros y, por consiguiente, la necesidad de realizar un análisis del estado global de la economía nacional, midiendo sus problemas, necesidades y tendencias del desarrollo; parte de esos resultados han sido eficientemente cumplidos, avalados por el alto nivel de los científicos y especialistas formados en la Revolución.

Se precisan como causas fundamentales de las dificultades las de: a) carácter externo, provenientes de la profunda deformación estructural de la economía nacional y, la más actual, provocada por el Bloqueo impuesto por el gobierno norteamericano; b) las internas de carácter subjetivo, cuyas causas se derivan de los errores en la Planificación y en la de Dirección Económica y, por consiguiente, en las decisiones tomadas; la elaboración de Planes grandiosos, sobre todo en inversiones irrealizables e inefectivas, sin producir nuevos fondos exportables o sustitución de importaciones, provenientes, entre otros, de la distribución incorrecta de los medios entre las nuevas construcciones, la reposición de los medios y su modernización, como parte de sus principales causas.

Una manifestación esencial se presenta en el descenso de la Producción y Distribución y, por consiguiente, en un Estancamiento de la Economía Nacional, razones que explican: c) la tercera de las causas de carácter objetivo, derivadas de las severas deformaciones y contradicciones internas de la economía, unas heredadas de los monopolios norteamericanos y, otras, de las adquiridas en las nuevas políticas adoptadas.

Las dos primeras causas son esencialmente políticas e ideológicas y requerían de un análisis de los máximos organismos nacionales, es por ello que se pone énfasis en las causas objetivas y las contradicciones heredadas de las políticas impuestas por Estados Unidos a Cuba, con el fin de analizar posibles soluciones a partir de las deformaciones e insuficiencias presentes, como la necesaria producción y reproducción de la fuerza de trabajo, lo que permitiría frenar su exceso y una estructura desfavorable, el éxodo de la agricultura, las deficiencias de los cuadros y una desmesurada burocracia, como fenómeno acrecentado

2. **Perspectivas de desarrollo:** se enmarca a Cuba como país perteneciente al grupo de países de relativo desarrollo desde el punto de vista de su economía, siendo una potente fuerza de la futura expansión económica, pero con dificultades a enfrentar, como son el grado elevado del no aprovechamiento de la fuerza de trabajo, un bajo aprovechamiento del fondo de tiempo de la jornada laboral, una participación desproporcionada de trabajadores en la esfera administrativa, entre otros.

A lo señalado, se agrega, como objetivo de la expansión económica, la riqueza natural relativa de Cuba y sobre todo el apoyo popular a la Revolución.

Se plantean, dentro de las de mayor relieve, algunas **tareas objetivas a resolver:**

- Crear nuevos sectores de exportación y bases de producción para sustituir importaciones o la producción de bienes.
- Alcanzar un decoroso aumento del nivel de vida de la población no como meta final, sino para liberarlos gradualmente de la presión diaria de las preocupaciones materiales.
- Consolidar la independencia económica y dentro de los sectores más importantes, priorizar el sector industrial con la incorporación de las técnicas modernas y los niveles específicos de la producción para alcanzar capacidades óptimas.

Se destaca, a modo de resumen, que en toda esa concepción se hace énfasis en el rápido desarrollo de la industria como un factor decisivo, acompañado de argumentos sociológicos y económicos de importancia principal:

1. Asegurar la ocupación de un gran número de población no incorporada al proceso laboral y frenar la migración, la que requiere medidas de maduración perspectiva para proyectar la fuerza de trabajo urbana y rural.
2. Estudiar la tendencia a largo plazo de la fluctuación de los precios mundiales debido a la diferencia cada vez más abierta entre el nivel de los precios de los productos de la industria procesadora y el nivel de los precios de las materias primas y productos agrícolas.
3. La presencia de la revolución técnica en ramas de la química, electrónica, automatización, entre otros, los que se imponen, sobre todo, en la industria como un elemento dinámico en el desarrollo de la economía.

Son pautas definidas como proyección de ese análisis y como medidor para nuestro presente, las que contribuyen a enaltecer el arduo trabajo desplegado por un Ministerio empeñado en lograr un desarrollo de avanzada y demostrar, desde nuestra realidad, la justeza de un socialismo más humano y sostenible, bajo la mirada escrutadora de su perdurable Ministro, defensor de la necesidad de la expansión económica por la vía de la movilización de las reservas existentes en el proceso productivo, el uso racional del ingreso nacional con una segura

distribución del mismo y, sobre todo, la capacitación masiva de los cuadros y la preparación de los nuevos. Premisas todas y razón esencial del ejemplo dejado por el Che en su enorme contribución para alcanzar nuestro pleno desarrollo económico y que a 60 años de creado el Ministerio de Industrias continúa siendo un modelo en el actuar de nuestro socialismo.

[1] Para una guía y contenidos esenciales de la labor del Ministerio y de su Ministro, es imprescindible consultar los tomos ordenados bajo la Coordinación de su Vice-Ministro primero, Orlando Borrego en colaboración con otros directivos, en particular de Enrique Oltuski, y que fueron revisados por el Che antes de su partida a Bolivia. Ver la edición de la Editora José Martí, Publicaciones en Lenguas Extranjeras, La Habana, Cuba, 7 Tomos, 2016.

(Tomado de Cubadebate)