

## Debatir y contextualizar al Che Guevara: Cooperativas e incentivo material

---

LUIS EMILIO AYBAR :: 30/06/2020

Sigue vigente la crítica a quienes consideran que subir los salarios es la única vía para incrementar la motivación laboral

La lectura de «Apuntes sobre los *Apuntes*. La crítica del Che a la Economía Política soviética», de José Ernesto Nováez, recién publicado en *La Tizza*,[1] me ha motivado a realizar algunos comentarios. El artículo es una reseña y excelente invitación a la lectura de los *Apuntes críticos a la Economía Política*, compilado por el Centro de Estudios Che Guevara y publicado en 2005.

Mis comentarios estarán dirigidos en su mayor parte a debatir la vigencia de las ideas guevarianas acerca de las cooperativas, y a contextualizar, para el presente de Cuba, su cuestionamiento de los incentivos materiales. En estos dos puntos, Nováez solo coloca una síntesis de las ideas del Che, y considero que debatirlas y contextualizarlas, respectivamente, es fundamental para habilitar su vigencia. Esto último es una de las motivaciones declaradas por Nováez, de manera que acá solo intentamos complementar o enriquecer lo ya aportado en sus «Apuntes sobre los *Apuntes...*»

Che Guevara cuestionó el carácter socialista de las cooperativas, o en general de cualquier forma autogestionaria, desde muy temprana fecha. Ya en 1959 encontramos matices de esta visión en la forma en que describe la economía yugoslava, luego de su visita a dicho país:

Dentro de un plan general, bien definido en cuanto a sus alcances, pero no en cuanto a su desarrollo particular, las empresas luchan entre ellas, dentro del mercado nacional, como una entidad privada capitalista. Se podría decir a grandes rasgos, caricaturizando bastante, que la característica de la sociedad yugoslava es la de un capitalismo empresarial con una distribución socialista de las ganancias.[2]

Los límites identificados por Guevara tienen que ver con las formas en que las cooperativas se relacionan con la sociedad:

«Aunque tiene tendencias colectivas, es una colectividad con contradicciones frente a la gran colectividad. Si no es un paso hacia formas más avanzadas desarrolla una superestructura capitalista y entra en contradicción con la sociedad».[3]

En la medida que las cooperativas distribuyen toda su producción o al menos una parte de ella por intermedio del mercado, adquieren las limitaciones de este, es decir, se dificulta conciliar su actividad con los intereses sociales. Su accionar particular por obtener resultados productivos, realizarlos en la esfera de la circulación, y vincular de manera directa los ingresos con la remuneración laboral; en rigor, no coincidirá con ciertos resultados esperados a nivel social, y pudiera incluso oponerse a ellos.

Este problema es válido también para la actividad de pequeños propietarios. Los *koljoses*, cooperativas agrícolas de la Unión Soviética a las que se refiere el Che en los *Apuntes...*, comprendían ambas formas de propiedad, puesto que los campesinos laboraban en un patrimonio común pero también podían cultivar el terreno que rodeaba su vivienda -- no mayor a una hectárea -- y eventualmente obtener excedentes productivos.[4]

Es importante tomar en cuenta que en el terreno histórico los *koljoses* no se desenvolvían en un mercado convencional, puesto que debían entregar una gran parte de su producción al Estado según cuotas planificadas, y la venta de sus excedentes funcionaba bajo precios regulados. Los planteamientos del Che, no obstante, mantienen su validez en el plano teórico, y en alusión al mayor peso de las relaciones mercantiles en los *koljoses*, en comparación con los *sovjoses* -- granjas estatales -- . Por otro lado, en la época en que el comandante argentino-cubano escribe sus notas al manual soviético se han desarrollado en la Unión Soviética las reformas económicas de Nikita Jruchev, que disminuyeron las restricciones sobre los *koljoses*.

La insuficiencia del enfoque guevariano proviene de su afirmación del carácter socialista de la propiedad estatal por oposición a la ausencia de carácter socialista de las cooperativas.[5]

### **La propiedad estatal socialista, ¿una forma de propiedad acabada?**

En el marco de la propiedad estatal se busca conciliar la actividad de una empresa con los intereses sociales mediante dos mecanismos fundamentales: su inserción en la planificación macroeconómica y su subordinación a órganos de poder estatal. Sucede que ambos procesos están a cargo de personas en particular, de un grupo social en particular, el de los dirigentes estatales y partidistas.

Hay en el Che un grupo de ideas fértiles acerca de cómo asegurar el desempeño de estos actores en función de las necesidades colectivas: la formación ideológica del cuadro de dirección, la aplicación de duras sanciones,[6] la fiscalización de su labor por las organizaciones políticas y de masas, la discusión pública de los problemas de la economía,[7] y el desarrollo de formas retroalimentación con las bases.[8] Entre estas últimas pudiéramos mencionar las asambleas de producción, los Consejos Técnicos Asesores, la participación de los dirigentes en los trabajos voluntarios, la visita sistemática de los dirigentes a las fábricas y el Plan especial de integración al trabajo -- durante un mes del año todos los dirigentes del Minind debían descender al menos un escalón de mando, para conocer las realidades de sus entidades subordinadas e involucrarse en el trabajo manual con los obreros -- .[9]

Desde muy temprana fecha, Che es consciente de las distorsiones que surgen de forma inevitable en ese cuerpo de funcionarios que compone el Estado:

«es un hecho que el trabajo administrativo separa de la masa; es una realidad, la burocracia existe», afirma en enero de 1961:[10] «uno arriba en un Ministerio, encerrado, con aire acondicionado y todas esas cosas, no puede escuchar la palpitación del obrero; por eso estamos buscando los vehículos de expresión».[11]

Sin embargo, se pueden encontrar distintos pasajes de su obra donde no hay un

cuestionamiento de la identidad pueblo/estado revolucionario.[12] Por ejemplo, en una charla sobre la planificación socialista afirma que esta presupone

«un sistema social donde los medios de producción estén en poder del pueblo, en poder del Estado, que representa al pueblo».[13]

Por otro lado, asume e implementa el principio de que en cada fábrica el administrador es el responsable de tomar las decisiones y responder por ellas ante el Estado, como forma de asegurar el cumplimiento del encargo social de esa entidad.[14]

A este principio, que tenía un complemento en el ejercicio de la discusión colectiva en las asambleas laborales y consejos de dirección, le llamó «Discusión colectiva, decisión y responsabilidades únicas».[15]

La confianza del Che en la propiedad estatal está condicionada por el contexto en que se desempeñó como dirigente gubernamental en Cuba entre 1959 y 1965.[16] La gran legitimidad del Estado en aquellos años no se debía a un rasgo benefactor intrínseco, sino a diversos factores en los que es importante detenerse.

En primer lugar, el pueblo -- y dentro de él, los obreros -- estaba construyendo activamente ese nuevo Estado. En segundo lugar, la mayoría de los antiguos funcionarios y dirigentes fueron sustituidos por actores revolucionarios. En tercer lugar, la dirección estatal estaba a cargo de una vanguardia leal al pueblo. Por último, y no menos importante, la clase trabajadora estaba recibiendo amplios beneficios de esa forma de propiedad. Fue solo en este marco que se entendió que, para que «todo fuera de todos», expresión síntesis de la propiedad social, debía ser del Estado.

La «decisión y responsabilidad únicas» en manos de los administrativos, también constituye una práctica condicionada por ciertas circunstancias históricas. La estatalización de las industrias no implicó un establecimiento automático de este principio. De hecho, en febrero de 1960, Che prometió que los obreros tendrían voz y voto en los consejos directivos de las nuevas fábricas que el Estado crearía.[17] Esta promesa, como él mismo explica,[18] no se cumplió, debido a una serie de factores que estaban incidiendo en las fábricas. Entre ellos podemos citar el conflicto de los sindicatos de algunos sectores nacionalizados con los nuevos administradores estatales. También, la actuación de determinados núcleos del Partido en formación -- todavía las ORI -- que buscaban suplantar la autoridad administrativa en las fábricas, en el marco del fenómeno conocido como *sectarismo*.[19] Por último, el desarrollo en algunas ramas de una «democratización excesiva» que dificultaba el proceso de toma de decisiones.[20]

Todos estos factores afectaban la operatividad de las fábricas, en momentos donde resultaba apremiante obtener respuesta productiva a las demandas de la población, de la política social, y de la defensa militar del país. Es así que en 1961 se establece el principio de *Discusión colectiva; decisión y responsabilidad única* para todas las empresas estatales, como una forma de asegurar el cumplimiento del mandato estatal, mandato que, como ya vimos, está vinculado con metas de bienestar social.[21]

En la medida en que hay un asunto de autoridad que resolver entre cada centro y el

conjunto de la sociedad que es afectada o beneficiada por su desempeño productivo, este principio tiene un fundamento correcto. Sin embargo, ni en el Ministerio de Industrias en los años del Che, ni en general a lo largo de la Revolución, se han habilitado mecanismos vinculantes para que también las colectividades laborales y territoriales puedan asegurar, desde sí mismas, que esa autoridad sea ejercida en función de todos.

No se puede negar que el Estado cubano conserva en alguna medida los rasgos descritos más arriba. Pero, por un lado, se han deteriorado, y por el otro, la experiencia histórica ha demostrado que no basta con la formación ideológica del cuadro, las sanciones y los espacios de discusión colectiva. Es necesario adicionar, al control desde arriba, el control desde abajo sobre los cuadros intermedios y los dirigentes nacionales, con un mayor poder en manos del pueblo y la clase trabajadora, expresado en capacidad para vetar decisiones, revocar cargos, construir y plebiscitar programas de acción. Todo esto se vuelve cardinal hoy en día con la creciente corrupción y las redes clientelares que en muchas ocasiones hacen desaparecer, también, el control desde arriba.

Por último, es necesario desarrollar iniciativas que permitan conectar de modo directo a los distintos grupos sociales, de modo que se reconozcan mutuamente, puedan conocer sus necesidades y buscar desde sí formas de satisfacerlas. En otras palabras, no siempre tiene que pasar por funcionarios estatales la decisión de usar los ingresos obtenidos por los trabajadores y trabajadoras del tabaco en la reparación de un hospital en Guantánamo, por ejemplo; y en los casos en que deba ser así, los trabajadores deben conocer el fundamento y destino del uso de sus recursos, de modo que sea un proceso consciente.

A principios de la Revolución tuvieron lugar iniciativas interesantes en este sentido. Los sindicatos decidieron entregar diez mil locales para la educación primaria, donar el 4 % de sus salarios para la industrialización, recolectar fondos para la defensa del país, postergar aumentos salariales para crear fuentes de trabajo a los desempleados, entre otras.[22] Esto fue parte del proceso de creación de esa identidad colectiva: pueblo, que no es un cuerpo homogéneo sino un entramado diverso que solo se puede unificar con movilización, participación y solidaridad. Aquellas experiencias obedecieron a un escenario distinto, pero reflejan un papel activo de las bases sociales en la construcción de la unidad que hoy echamos de menos.

Por un asunto de escala es imposible eludir el rol de los funcionarios públicos, como coordinadores de las numerosas interacciones que componen una sociedad. Sin embargo, su actuación tiende siempre a generar distorsiones, y el resultado puede ser tan «atomizador» como el de un conjunto de cooperativas. En el marco de la propiedad estatal los colectivos laborales pueden quedar también desconectados, negligentes y egoístas, de no impulsarse mecanismos como los ya citados -- los que están presentes en el Che y otros nuevos -- . De ello tenemos muchas evidencias en la Cuba de hoy, aunque por suerte quedan también evidencias de lo contrario.

Se trata, en resumen, de lo tantas veces repetido por el pensamiento cubano de las últimas décadas: propiedad estatal no es sinónimo de propiedad social. La propiedad estatal no agota el proceso de socialización -- es decir, la apropiación por el pueblo de la riqueza social -- porque no basta con compartir la riqueza: también es necesario compartir el poder.

Con el tiempo esto se vuelve incluso un asunto de eficacia, en el sentido de que es imposible que un cuerpo de dirigentes, libre de mecanismos vinculantes de poder popular, pueda sostener un desempeño ajustado a las necesidades colectivas, con todas las mediaciones que existen entre lo nacional y lo local. También es imposible que el pueblo como un conjunto de grupos sociales desconectados entre sí, sin procesos de articulación, movilización y solidaridad, pueda elaborar mandatos coherentes hacia los dirigentes. Por todo ello es que la propiedad social nunca es un punto de partida, es siempre un punto de llegada, una construcción desde la clase trabajadora y el pueblo.

Che es consciente de que se trata de una transición, que la nueva organización económica forma parte del proyecto de una nueva sociedad y, por tanto, tiene una serie de tareas a desarrollar. Esto es claro, pero también queda fuera, sin embargo, un enfoque radical de poder popular que permitiría superar el carácter *estatal* de la propiedad. Ya sabemos, por la carta a Fidel recientemente publicada, que hasta última hora tuvo dudas sobre la viabilidad de la participación obrera, y consideró este problema su mayor fracaso como ministro.[23]

No podemos, de todas formas, seguir al pie de la letra el duro criterio que solía esgrimir el Che sobre sí mismo, pues, aun reconociendo las limitaciones mencionadas, su pensamiento es clave para cualquier reflexión sobre la participación obrera en el socialismo, y su obra al frente del Ministerio de Industrias es fundacional en la creación de una nueva cultura del trabajo.

### **¿La propiedad cooperativa puede adquirir un carácter socialista?**

Hasta aquí hemos discutido la polaridad cooperativa-empresa estatal, donde pareciera que la segunda está libre de las limitaciones de la primera, según el planteamiento teórico que aparece en los *Apuntes críticos a la Economía Política*. Ahora pasaremos a analizar nuestra convicción de que las limitaciones de las cooperativas, en el marco de una sociedad socialista, no impiden afirmar su gran afinidad con el carácter de esta sociedad.

Los principios del cooperativismo son encomiables en este sentido: democracia laboral, repartición igualitaria de las ganancias, responsabilidad social y comunitaria, fuerte restricción de las relaciones de explotación --por los límites para contratar personal asalariado, entre otros--.[24] No por casualidad Marx vio en el movimiento cooperativo de su época el germen de una sociedad alternativa.[25] Si la propiedad social presupone una cultura solidaria, igualitaria y participativa entre los trabajadores, las cooperativas pueden hacer notables aportes en esa dirección.

Esto tendría, sin embargo, dos condiciones. Por un lado, que esas cooperativas se inserten en un proceso de lucha antisistémica, o formen parte de una sociedad en transición socialista, donde no prima el mercado como forma de coordinación económica y existen otras formas de participación social, entre otras características.

Las cooperativas existen en el mundo sin representar ningún problema para el capitalismo. Solo pueden aportar a una sociedad alternativa si son parte de un proceso más amplio que la mera satisfacción de las necesidades de sus socios, y se articulan bajo metas comunes con la sociedad, las comunidades y con otras cooperativas y empresas.

La segunda condición sería que en verdad se trabaje por desarrollar en la práctica los principios cooperativos, una realidad distante de lo que eran los *koljoses* de la Unión Soviética en la época del Che, y de lo que son hoy muchas cooperativas cubanas.

Si entendemos que el socialismo es un camino hacia una sociedad alternativa al capitalismo, y no algo acabado, podemos afirmar entonces que las cooperativas son, en relación con las metas históricas, tan «transicionales» como las empresas estatales.[26] Ambas formas presentan aportes y limitaciones, y es la articulación del pueblo en el control de la economía lo que permite superarlas.

Esto no significa que van a ocupar un mismo lugar, que van a estar representadas en igual proporción, o que son intercambiables entre sí. Los niveles de autonomía que entraña el modelo cooperativo no son viables en actividades económicas que deben asegurar respuestas a las demandas fundamentales a escala social, respuestas que, como ya sabemos, no garantiza el mercado. Esto le otorga peso, durante la transición, a la empresa estatal, más proclive al control administrativo y a la planificación. Sea como sea, es claro que las tareas asociadas a la construcción de la propiedad social deben acometerse en ambos espacios, y en ambos dar «un paso hacia formas más avanzadas».

En este último sentido, se debe trabajar por que en las cooperativas no sea absolutizado el principio del incentivo material, en coherencia con el espíritu solidario que dio origen a este movimiento en el siglo XIX. Constituye un logro cultural el que un colectivo decida por sí mismo, sin que medie una norma vertical, destinar una gran parte de sus ingresos netos al fondo social, o a la construcción de una escuela en la comunidad, y en consecuencia no incrementar la parte correspondiente a sus propias necesidades. Los planteamientos del Che en este campo conservan plena vigencia.

Hay que construir nuevos incentivos para superar el sujeto egoísta que heredamos del capitalismo, y esto es muy difícil lograrlo cuando la única manera de interesar a los trabajadores por la producción es ofrecerles más ingresos.

### **El debate sobre el uso de incentivos materiales, y sus contextos**

Nováez reseña las ideas guevarianas acerca de los estímulos materiales, e incluso contrapuntea, desde ellas, con el presente de Cuba: «Inmersos todavía hoy, como hace sesenta años, en la construcción del socialismo, las advertencias y críticas de Che siguen siendo válidas. En tiempos donde se desarrolla la propiedad privada, donde se apela exclusivamente a la palanca material como estímulo para la producción, donde se olvida o se desvirtúa la lucha de clases, podemos encontrar en sus escritos algunas de las claves».[27]

Este es un tipo de cuestionamiento hacia el presente de Cuba muy habitual en guevaristas como Nováez y quien suscribe estas líneas. Sin embargo, con el tiempo he aprendido que para su mayor comprensión es necesario decir más cosas, contextualizar esa crítica que hacemos al discurso predominante acerca de los incentivos materiales. Si quien nos escucha o nos lee es un trabajador o trabajadora promedio, traducirá estas ideas a su realidad concreta y pudiera llegar a la conclusión de que, desde el punto de vista guevariano, no está bien introducir el pago por resultados. Esta forma de pago le permite, por ejemplo, subir de

600 CUP de salario -- unos 24 CUC -- a 2000 CUP -- unos 80 CUC -- . Entre una cifra y la otra va la diferencia entre no llegar a fin de mes con su familia, o llegar a duras penas, según el costo de la vida en Cuba hoy.[28] Este escenario es muy distinto al que se vivía, en materia salarial, en la época del Che.

De hecho, Guevara dirigió los trabajos para la conformación de la primera escala salarial construida por la Revolución y esta escala tenía como principio que el salario mínimo tuviera en cuenta los precios de la canasta familiar.[29] Quiere decir que el debate sobre los incentivos materiales que desarrollara con otras figuras políticas e intelectuales durante los años sesenta, tenía como base el aseguramiento de las necesidades por el llamado *salario escala*. La polémica se suscitaba por la diferencia de criterios en torno a la posibilidad de ofrecer cuotas adicionales vinculadas de modo directo a los resultados productivos. Che era partidario, como bien explica Nováez, de vincular el ascenso salarial solo con el incremento de la calificación, y de privilegiar otros incentivos que permitieran desarrollar un sentido del deber social en los colectivos laborales.

En la Cuba actual el salario básico no cubre el costo de la vida en casi ninguna de las diferentes escalas, aún después del reciente incremento salarial en el sector presupuestado. El pago por resultados viene entonces a complementar el salario básico para acercarlo al costo de la vida. Considerarlo una forma de estimulación es parte de las abundantes distorsiones que presenta nuestra política salarial desde los años noventa, pero es incuestionable la necesidad de trabajar por lograr salarios superiores en el país.[30] Diríamos incluso que es una tarea de primer orden para un socialismo de inspiración guevariana, pues para el Che era de suma importancia que la economía socialista garantizara el bienestar de la clase trabajadora.

Aún así, sigue vigente la crítica a quienes consideran que subir los salarios es la única vía para incrementar la motivación laboral. Este criterio nos impide mirar hacia otros resortes, hoy deteriorados, que en épocas pasadas nos permitieron incrementar la producción en medio de carencias materiales. También impide visualizar la participación obrera como una forma de incentivo, válido a nivel de empresa y a nivel de país.

Un programa de mediano plazo que vincule el crecimiento de la producción y la productividad, el incremento del salario mínimo y el salario medio, al costo de la vida, puede ser impulsado desde la base. Y esto sería una escuela extraordinaria de motivación y sentido de pertenencia, pues significa movilizarnos para dignificar la vida material de toda la clase trabajadora.

La afortunada iniciativa de Nováez por acercar los *Apuntes críticos* del **Che** al público lector cubano, nos ha dado la oportunidad de profundizar en estas ideas. Lo dicho hasta aquí es apenas un esbozo de los nutridos debates que puede suscitar entre nosotros la obra de ese gigante de la teoría y la práctica revolucionarias.

----

## Notas:

[1] Véase <https://lahaine.org/cY9Y>

[2] Ernesto Che Guevara, *Yugoslavia, un pueblo que lucha por sus ideales*, 23 de noviembre de 1959, en Orlando Borrego (comp.), *Che en la Revolución Cubana*, tomo I, Editorial José Martí, La Habana, 2013, p. 49.

[3] Ernesto Che Guevara, *Apuntes críticos a la Economía Política*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2012, p. 104.

[4] Véase la Constitución de la URSS de 1936, artículos 5 y 7. Esta era la Constitución vigente en la época del Che.

[5] El manual soviético plantea en distintos lugares que el régimen de propiedad socialista está conformado cooperativas y empresas estatales. Che introduce comentarios a estas afirmaciones, pero en ellos solo increpa el carácter socialista de las primeras. Véase, *op. cit.*, p. 104, 116, 117, 118 y 119.

[6] Eran sanciones administrativas. Es decir, si en el error del dirigente no hubiera delito de por medio, pero sí afectación a la sociedad y la economía, se adoptaba una ruda sanción, bajo el precepto de que debía existir mayor exigencia mientras más responsabilidad administrativa tuviera una persona. Véase Orlando Borrego, *Che: el camino del fuego*, Imagen Contemporánea, La Habana, 2001.

[7] Este principio es defendido por el Che, a modo de rendición de cuenta de los dirigentes frente a la sociedad, en su *Discurso en la Primera Reunión Nacional de Producción*, 27 de agosto de 1961, y en su *Discurso de clausura de la Primera Asamblea de Producción de la Gran Habana*, 24 de septiembre de 1961. Véase Orlando Borrego (comp.), *Che en la Revolución Cubana*, tomo III, Editorial José Martí, La Habana, 2014.

[8] Nótese que estos mecanismos se han deteriorado con los años, y ello está en la raíz de muchos de los problemas que hoy enfrentamos.

[9] Véase para esto último, Ernesto Che Guevara, *Plan especial de integración al trabajo. Octubre de 1964*, en *op. cit.*, tomo VI. Este Plan no se llegó a implementar completamente, pues unos meses después el Che partió para el Congo.

[10] *Comparecencia televisiva acerca de la firma de acuerdos con los países socialistas*, 6 de enero de 1961, en *op. cit.*, tomo III, p. 35.

[11] *Conferencia en la inauguración del VII Ciclo Economía y Planificación, titulada "La Economía en Cuba"*, 30 de abril de 1961, en *op. cit.* tomo III, p. 139.

[12] Véase por ejemplo «Programa de televisión Cuba Avanza», 18 de junio de 1960, *op. cit.* Tomo II, p. 179, y «Discusión colectiva; decisión y responsabilidades única», segunda quincena de julio, 1961, en *op. cit.*, tomo I, p. 100.

[13] «Conferencia en el curso de adiestramiento para trabajadores del Ministerio de Industrias», 23 de junio de 1961, en *op. cit.*, tomo III, p. 178. El subrayado es mío.

[14] Esto lo desarrolla con amplitud en *Discusión colectiva; decisión y responsabilidades*



única, segunda quincena de julio, 1961, en *op. cit.*, tomo I. Se puede encontrar su línea argumental sobre el tema en muchos otros escritos, por ejemplo, en la Clausura del Consejo de la CTC de abril de 1962, afirma que «el administrador cumple una función específica que es la de ser delegado por el gobierno representante de los trabajadores todos, y del pueblo todo de Cuba, en una fábrica», y que «él tiene que responder de sus actos». *Clausura del Consejo de la CTC*, 15 de abril de 1962, *op. cit.*, tomo IV, p. 106.

[15] Esto lo desarrolla ampliamente en «Discusión colectiva; decisión y responsabilidades única», segunda quincena de julio, 1961, en *op. cit.*, tomo I. Se puede encontrar su línea argumental sobre el tema en muchos otros escritos, por ejemplo, en la clausura del Consejo de la CTC de abril de 1962, afirma que «el administrador cumple una función específica que es la de ser delegado por el gobierno representante de los trabajadores todos, y del pueblo todo de Cuba, en una fábrica», y que «él tiene que responder de sus actos», 15 de abril de 1962, *op. cit.*, tomo IV, p. 106.

[16] Desde finales de 1959 dirigió el Departamento de Industrialización del INRA; en noviembre del mismo año fue designado Presidente del Banco Nacional, y desde febrero de 1961 hasta los primeros meses de 1965, ejerció como Ministro de Industrias, entre otras actividades.

[17] «Programa Ante la prensa», 5 de febrero de 1960, *op. cit.*, tomo II, p. 113.

[18] Véase «Clausura del Consejo de la CTC», 15 de abril de 1962, *op. cit.*, Tomo IV p. 106. Aquí le adiciona el conflicto con los núcleos de las ORI, que comenzaron a suplantar la autoridad administrativa en las fábricas, en especial durante el período del *sectarismo*.

[19] Véase «Programa de Televisión Cuba Avanza», 18 de junio de 1960, *op. cit.*, tomo II, p. 186. También «Clausura del Consejo de la CTC», 15 de abril de 1962, *op. cit.*, Tomo IV p. 106.

[20] «Discurso en la Primera Reunión Nacional de Producción», 27 de agosto de 1961, *op. cit.*, Tomo III, p. 341.

[21] Véase «Discusión colectiva; decisión y responsabilidades única», segunda quincena de julio, 1961, en *op. cit.*, tomo I.

[22] Véase Colectivo de autores, *Cronología. 25 años de la Revolución*, Editora Política, La Habana. 1987. También se puede encontrar en la prensa de la época, y el Che las menciona en sus intervenciones y discursos de los años 1959, 1960 y 1961.

[23] Se trata de una carta inédita a Fidel del 26 de marzo de 1965, antes de partir al Congo. Ha sido publicada en 2019 por el Centro de Estudios Che Guevara. Puede consultarse en *La Tizza*, disponible en <https://medium.com/la-tizza/discutirla-con-veneraci%C3%B3n-e-irreverencia-9d5b8c4914f0>. Véase el punto de la carta dedicado al Sistema Presupuestario de Financiamiento. Analizo esta carta y coloco otros matices sobre el pensamiento del Che acerca de la participación obrera en Luis Emilio Aybar Toledo, *Carta del Che a Fidel el 26 de marzo de 1965, ¿qué hay de nuevo?*, publicado en *La Tizza* y disponible en <https://medium.com/la-tizza/carta-del-che-a-fidel-el-26-de-marzo-de-1965->

qu%C3%A9-hay-de-nuevo-a195aa53173c?\_branch\_match\_id=765311979381692489

[24] Véase Camila Piñeiro Harnecker (comp.), *Cooperativas y socialismo. Una mirada desde Cuba*, Editorial Caminos, La Habana, 2011.

[25] Véase Carlos Marx, *Manifiesto Inaugural de la Asociación Internacional de los Trabajadores*, en C. Marx y F. Engels, *Obras Escogidas*, tomo II, Editorial Progreso, Moscú, 1973, pp. 11-12.

[26] Profundicé sobre estas cuestiones en artículos anteriores en *La Tizza*. Véase Luis Emilio Aybar Toledo, *El único que debe concentrar la propiedad es el pueblo*, disponible en <https://medium.com/la-tiza/el-%C3%BAnico-que-debe-concentrar-la-propiedad-es-el-pueblo-cc73873ae536>; y *El socialismo solo ganará estableciendo sus propias reglas*, disponible en <https://medium.com/la-tiza/el-socialismo-solo-ganar%C3%A1-estableciendo-sus-propias-reglas-db82b8704a7c>

[27] Véase Nováez, *op. cit.* El subrayado es mío.

[28] Para una propuesta de cálculo del costo de la vida en Cuba, véase Betsy Anaya Cruz y Anicia Esther García Álvarez, *Gastos básicos de las familias cubanas urbanas dependientes de salarios y pensiones: dinámica reciente*, en Betsy Anaya e Ileana Díaz (comps.), *Economía cubana: entre cambios y desafíos*, Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello, La Habana, 2018. Su cálculo es bastante conservador, porque se basa en precios casi inexistentes. A no dudar, el valor es superior al indicado en este estudio. De cualquier forma, aporta una serie de coordenadas muy útiles.

[29] Véase «Reunión Bimestral del 20 de enero de 1962», en *op. cit.*, tomo VI, p. 104. En diversas intervenciones explicó los fundamentos de la nueva política salarial, pero se puede encontrar una explicación exhaustiva en «Sobre las normas de trabajo y la escala salarial», 26 de diciembre de 1963, en *op. cit.*, tomo IV.

[30] Véase al respecto los trabajos de Lázaro González Rodríguez, por ejemplo, «¿Hacia donde va la política salarial en Cuba?», disponible en [https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gonzalezr\\_310814.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gonzalezr_310814.pdf)

[medium.com/la-tiza](https://medium.com/la-tiza)

---

<https://www.lahaine.org/mundo.php/debatir-y-contextualizar-al-che>