

# **El Che Guevara como intelectual: el Sistema Presupuestario de Financiamiento creado para la gestión de las industrias cubanas (1961-1965).**

Ramon Rodrigues Ramalho.

Cita:

Ramon Rodrigues Ramalho (2021). *El Che Guevara como intelectual: el Sistema Presupuestario de Financiamiento creado para la gestión de las industrias cubanas (1961-1965)*. XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-074/351>

## **El Che Guevara como intelectual: el Sistema Presupuestario de Financiamiento creado para la gestión de las industrias cubanas (1961-1965).**

**Ramon Rodrigues Ramalho<sup>1</sup>**

### **RESUMEN**

Nos proponemos a contribuir en la difusión del pensamiento de Guevara sobre la administración pública de empresas y respecto a su concepción sobre el desarrollo económico socialista, a partir de una sistematización de los elementos característicos del Sistema Presupuestario de Financiamiento (SPF), creado para administrar los conglomerados empresariales controlados por el Ministerio de la Industria Cubana, dirigido por Ernesto Guevara entre 1961 y 1965.

En reemplazo al llamado “cálculo económico”, modelo soviético adoptado por organismos del gobierno cubano, Guevara elabora una innovadora forma de administración empresarial, en la cual se plantea una peculiar concepción de empresa y de intercambio de los productos. Su pertinencia consiste en que el SPF constituye un elemento central en la concepción del desarrollo socialista para el Che Guevara.

Para sistematizar las características del SPF, realizamos una revisión bibliográfica de todos los escritos económicos de Ernesto Guevara, siguiendo las consideraciones hechas por Orlando Borrego Díaz, segundo en comando del Ministerio de Industria, y las orientaciones de Néstor Kohan, director del grupo “Amauta” de Buenos Aires. También nos apoyamos en las obras de sus más próximos colaboradores, como Tirso Sáenz, viceministro para la Industria.

Palabras clave: Planificación Económica; Ernesto Che Guevara; Ministerio de Industrias; Modelo de Gestión; Sistema Presupuestario de Financiamiento; Conglomerados Industriales.

*Key words: Economic Planning; Ernesto Che Guevara; Ministry of Industry; Management Model; Budgetary Finance System; Consolidated Enterprises.*

---

<sup>1</sup> Doctor (2018) en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA/Argentina). Actualmente, es investigador postdoctoral del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del CONICET (CEIL/Argentina). Este texto fue inicialmente publicado en la Revista Escrita da Historia, tal como indicado en las referencias bibliográficas.

## Introducción

En el presente artículo sistematizamos los elementos característicos del Sistema Presupuestario de Financiamiento (SPF), modelo de gestión creado por Ernesto Guevara, entre 1961 y 1965, para administrar los conglomerados empresariales controlados por el Ministerio de la Industria Cubana. Para relevar las características del SPF, hemos emprendido una revisión bibliográfica de todos los escritos económicos disponibles de Ernesto Guevara, lo que se constituye como principal fuente para sostener las afirmaciones aquí destacadas. Seguimos las consideraciones de Orlando Borrego Díaz, miembro de la Columna “Ciro Redondo” y segundo en comando del Ministerio de Industria, tomando a su obra dedicada al pensamiento del Che en tanto economista y administrador público. También nos apoyamos en las orientaciones de Néstor Kohan (2013), director del grupo “Amauta” de Buenos Aires, con quien el autor mantuvo contacto directo (Ramalho, 2018), durante la creación de una universidad popular en la planta fabril de una metalúrgica autogestionada por sus trabajadores. Asimismo, tomamos a algunas obras de sus más próximos colaboradores, como Tirso Sáenz, viceministro para la Industria.

Los aportes aquí presentados forman parte de una investigación más amplia, sobre las formas de control obrero y autogestión de fábricas latinoamericanas en el siglo XX y en la actualidad.

Comenzaremos con una breve contextualización del escenario en el cual se erige el SPF y abordaremos los elementos de los monopolios capitalistas que se consideran importantes de asimilarse. Veremos cómo los mecanismos participativos de planificación propuestos para integrar el SPF se nos evidencian una perspectiva tendiente a la descentralización de las decisiones político-económicas. Después de examinar la composición administrativa del Ministerio de Industrias, pasaremos al análisis del concepto de Empresa y de Intercambio enarbolado por el SPF, tal como sus formas de Contabilidad y de Control de la Rentabilidad, la manera por la cual se define la Norma de Trabajo y la peculiar forma de la determinación de los Precios de los productos, la cual se basa en la observación de tres índices complementarios, como veremos en el último apartado del texto.

Partamos, primeramente, de la contextualización respecto al escenario en el cual se propone la creación del SPF. En los primeros años del triunfo de la Revolución cubana, el Ministerio de Industria debe hacerse cargo de tres tipos de industrias que pasan a

estar bajo su control: las recuperadas, las intervenidas y las nacionalizadas<sup>2</sup>. Las industrias *nacionalizadas* se constituyen de empresas extranjeras expropiadas debido a su accionar irregular u hostil al gobierno, tal como tres refinerías de petróleo (ESSO, Texaco y Shell) expropiadas por no refinar el petróleo crudo proveniente de Venezuela y de la URSS. Las industrias *recuperadas* provienen del “Ministerio de Bienes Malversados”, organismo creado para recuperar propiedades abandonadas por los dueños o sus “testaferros”. Las *intervenidas* son aquellas en las que surgen conflictos laborales, interrumpiéndose los suministros de materia prima o en las que se detectan la desviación de finanzas (Díaz, 2001).

En febrero de 1961, el Consejo de Ministros del Gobierno Cubano crea diversos organismos de administración, como parte de su política para fortalecer el aparato estatal del país. Después de desempeñar las funciones de jefe del Departamento de Industrialización del Instituto Nacional de Reforma Agraria y de presidente del Banco Nacional de Cuba, Ernesto Guevara asume, el 23 de febrero de 1961 hasta el 5 de marzo de 1965, la dirección del Ministerio de la Industria Cubana (MININD).

En aquel contexto, las circunstancias se mostraban bastante desfavorables. Escaseaban los cuadros superiores e intermedios, llevados por los monopolios capitalistas al retirarse de Cuba. Un 75% de los ingenieros habían dejado el país (Sáez, 2004). Además, Guevara señala que en la gestión de las empresas, el alborozo del triunfo revolucionario hizo “arrasar con una serie de procedimientos establecidos, por el mero hecho de ser capitalistas.” (Guevara, 2004a, p.284).

Frente a esas dificultades, Guevara inicia una intensa investigación con la intención de incorporar en su esquema de gestión, tanto las técnicas contables e informacionales de los monopolios capitalistas, como el concepto de “mercancía y la “ley del valor” de Karl Marx en una estructura de planificación participativa. El SPF refleja el resultado de ese intenso esfuerzo de investigación que constituye la obra intelectual de Ernesto Guevara y compone un elemento central en su concepción del desarrollo socialista. Como ejemplo de su importancia, Díaz afirma que el SPF era el “gran objetivo del Che y quizás el sueño más promisorio de todas sus esperanzas como constructor y protagonista excepcional del proceso revolucionario” (Díaz, 2001, p. 272).

---

<sup>2</sup> Fueron nacionalizados los monopolios de la electricidad y de telefonía, 105 centrales azucareros, 37 bancos con cerca de 300 sucursales y otras 382 compañías de propiedad estadounidense, española, francesa, suiza, británica y canadiense, algunos mediante acuerdos de indemnización. *Nacionalizaciones en Cuba*. Disponible en: [https://www.ecured.cu/Nacionalizaciones\\_en\\_Cuba](https://www.ecured.cu/Nacionalizaciones_en_Cuba). A mediados de 1963, la nacionalización abarcaba más del 90% de la producción industrial y sólo un 25% del comercio minorista (en su mayoría ambulantes) continuaban en manos particulares (Moniz Bandeira, 2008, p.437).

En un primer momento, la tarea principal es rehabilitar las fábricas para su “puesta en marcha”. Así, antes de un proyecto de largo plazo, se necesita recuperar las industrias existentes. El *método de recuperación* consiste en nombrar un interventor en cada industria, para diagnosticar los recursos necesarios para su reactivación. Para las industrias expropiadas se prepara escueta instrucción, especificándose las medidas a tomar al ocupárselas: trato respetuoso a antiguos dueños o representantes; arqueo inmediato de los fondos; informar a los trabajadores sobre la naciente administración; y permanencia constante del nuevo administrador designado en la planta correspondiente.

## **1. El Modelo de Gestión Soviético como punto de partida**

No es nuestra intención aquí realizar una crítica al modelo soviético de gestión empresarial, sino destacar que es la percepción de Guevara sobre la inadecuación en trasladarlo al contexto cubano, lo que constituye el punto de partida de su formulación respecto al SPF.

La ayuda económica de la URSS y de los países del Bloque Socialista a Cuba, aunque considerable, en el contexto que tratamos son insuficientes o inadecuadas. Guevara llega a demostrar cierta “desesperación” al observar la baja calidad de los productos provenientes del Este Europeo y la obsolescencia de las plantas industriales importadas desde Alemania Oriental (Moniz Bandeira, 2008, p. 434). Además, los soviéticos no se muestran entusiasmados con la propuesta cubana de industrialización del país y las inversiones designadas no alcanzan más que fracciones respecto a los montos solicitados.

También considera superado el modelo de gestión de empresas practicado en la URSS, llamado de “cálculo económico”<sup>3</sup>. La URSS se había decidido por “hacer una planificación que se midiera por grandes resultados económicos, a través de su reflejo financiero, dejando las relaciones entre empresas en un juego más o menos libre (Guevara, 2005b, p.338).”

El “cálculo económico” se basa en establecer controles globales, reflejados a través de las finanzas, haciendo de los bancos los órganos de control primario sobre la actividad de la empresa, pues los créditos otorgados a las empresas socialistas se cobran con interés, como medio de acelerar la rotación de los productos. Guevara censura ese modo de las empresas se relacionaren con los bancos, diciendo que “son similares a las de un productor privado en contacto con bancos capitalistas a los que

---

<sup>3</sup> La traducción literal del ruso no es “cálculo económico”, sino “autofinanciamiento de las empresas o autogestión financiera”. Pero, “cálculo económico” es la nomenclatura utilizada en aquel contexto cubano.

deben explicar exhaustivamente sus planes y demostrar su solvencia.” (Guevara, 2004a, p.284).

Guevara considera inadecuado adoptar un esquema en el cual las empresas poseen tal independencia financiera y son administradas individualmente, como unidades aisladas. Ese modelo, argumenta, conduce a un tipo de capitalismo de principios del siglo XX o a un “socialismo distorsionado”, por fomentar la competencia y hacer que la producción se rija no por los intereses sociales sino por la rentabilidad de cada empresa.

Él entiende que la técnica de administración consiste en una de las “primeras preocupaciones en la hora de analizar los éxitos y los fracasos de la economía socialista.” Y, en ese aspecto, afirma que el “temor” a la contaminación ideológica es la principal causa del atraso tecnológico soviético<sup>4</sup>. Así, quiere implementar los métodos de administración más modernos para impulsar el desarrollo de Cuba. Considera posible incorporar los mecanismos de la gestión capitalista sin producir una “hibridación” en las empresas socialistas, lo que más bien se verifica, según su opinión, en las empresas que siguen el “cálculo económico. En el “campo de las técnicas de dirección” es preciso “tomar las experiencias del lugar donde estuvieran más desarrolladas, sin miedo a contaminación ideológica alguna, por tratarse de adelantos logrados por la humanidad” (Díaz, 2001, p. 194).

Para el Che, lo que define el uso que se da a la tecnología es su contenido de clase. Así, una tecnología fabricada por el capitalismo, o sea, para la explotación del trabajo, se la puede utilizar de modo emancipador, para la construcción del socialismo:

Una máquina no era más que un conjunto de piezas que con tenacidad y espíritu investigativo había que aprender a armarla y desarmarla, y luego a fabricar las piezas que fueran necesarias hasta dominar los procesos tecnológicos. [...] Entonces lo importante no es quien inventó el sistema, en definitiva el sistema de contabilidad que se aplica en la Unión Soviética también lo inventó el capitalismo [...] ¿Por qué nosotros vamos a hacer una tecnología de un tractor socialista en vez de un tractor capitalista, si el capitalista es mejor? (Díaz, 2001, p. 330).

Por considerar imperioso dar el salto técnico a nivel de organización gerencial, Guevara se aboca al estudio de las técnicas de administración de los monopolios capitalistas. Cita al economista polaco Oscar Lange, quien asume que la contabilidad de los monopolios capitalistas es superior a la practicada en los países socialistas y defiende la adopción de ciertos elementos suyos, tales como:

---

<sup>4</sup> Orlando Borrego Díaz dice que Guevara “no aceptaba el planteamiento determinista y dogmático de que tenga que existir un modelo de dirección económica igual para todos los países socialistas, sin distinguir sus condiciones históricas, desarrollo económico y tecnológico relativo” (Díaz, 2001, p. 275).

los métodos de un conjunto de empresas industriales de dirección centralizada; las recíprocas reglamentaciones de contabilidad entre estas empresas, el ligamen programado de su actividad y desarrollo, de su correspondiente localización, de la política de amortizaciones o inversiones [...] [todas] pueden ser parcialmente utilizados por nosotros en el proceso de edificación del socialismo (Guevara, 2004a, p.283).

## **2. Los Elementos de los Monopolios Capitalistas asimilados**

En contraposición al “cálculo económico”, Guevara elabora un esquema bautizado como el “Sistema Presupuestario de Financiamiento” (SPF). Ese es el modelo de dirección del sector industrial adoptado por Guevara, el cual se constituye en un elemento central de su concepción del desarrollo socialista. Guevara establece dos nociones esenciales para fundamentar su Sistema: 1º) la conducción del conjunto de la economía debe desarrollarse como un acto consciente; y 2º) el aspecto tecnológico de la conducción económica debe tomarse donde están desarrolladas y ser adaptadas a la nueva sociedad. Él subraya también que la finalidad económica a perseguir no es la acumulación, como en el capitalismo, y tampoco el aumento de los “grandes” índices económicos, como en la URSS, sino el aumento del nivel de vida de la población.

Se considera especialmente valioso el avance de los monopolios en materia de organización informacional, para recibir las opiniones desde sus diversas sucursales a un nivel central, la oficina “matriz”, donde son sistematizadas. Eso permitiría aprovechar el desarrollo desigual de la economía cubana, que cuenta con buenas comunicaciones, no solamente terrestres y aéreas, sino también telefónicas y radiofónicas, para estructurar un control continuo y cotidiano de las actividades productivas (Moniz Bandeira, 2008, p. 345).

El aspecto más importante del monopolio capitalista que se quiere incorporar al SPF, consiste en su dinámica entre centralización y descentralización de las actividades de dirección. Las técnicas contables de los monopolios les permiten un mayor control y una dirección eficiente en la aplicación de los métodos de centralización y descentralización que efectúan entre sus diversas fábricas y oficinas. La descentralización geográfica de las industrias en el monopolio capitalista de los países centrales erige toda una gama de nuevas disciplinas de gestión, como la asesoría de dirección, la dinámica de grupo, la psicología industrial y el desarrollo de la dirección (Díaz, 2001, p. 69).

De la “ciencia de la Dirección” (Administración) se lleva en consideración a elementos tomados desde Lenin, pero también desde Taylor y de Fayol. Se trata de adecuar las técnicas de contabilidad y de informática, pues en el capitalismo están desprovistas de contenido social y humano. Por ejemplo, se sospecha al “cronometro taylorista”, que mide el tiempo gasto con cada actividad, para establecer las normas de rendimiento

del trabajo, “desechando el aspecto inhumano que Taylor había introducido para obtener rendimientos irracionales a costa de la intensidad del trabajo.” (Díaz, 2001, p. 60).

Del estudio sobre la “Escuela de las Relaciones Interpersonales” – que hoy conforma el área de los Recursos Humanos – se percibe la importancia que tiene la sociología y la psicología para la gestión de empresas: en el diseño de investigaciones para coleccionar opiniones del colectivo de trabajadores; para examinar sus relaciones interpersonales y con los jefes; y para identificar el estado de ánimo de los trabajadores. A partir de eso, se conforma un grupo de psicología en el departamento de industrialización, el cual hace uso de un *test psicológico* para seleccionar a los directivos en las fábricas (Díaz, 2001, p. 88).

Así, cuando el Che habla de “dirección centralizada”, él se está refiriendo a la “centralización de las directivas claves en términos de política económica” (Díaz, 2001, p. 211). La dirección centralizada no significa que todas las decisiones se tomen al más alto nivel, sino el establecimiento de graduaciones organizacionales, sobre todo para impedir que se violen los principios y normas estipuladas, habilitándose más bien que se pueda tomar las medidas necesarias, dentro de cada nivel de decisión, sin acudir a otras instancias.

Aunque ese modelo de dirección se muestre más orientado a la centralización de las funciones que a la descentralización de estas, podemos considerar que, en el SPF, la centralización presenta una tendencia a la descentralización<sup>5</sup>. La posibilidad de una “descentralización gradual” se contiene en la capacidad de desarrollo de los aparatos centrales de dirección, con lo que se va liberando las iniciativas en todos los demás elementos del sistema:

Es en ese sentido que se propone la “utilización de lo más avanzado en materia de técnicas de dirección, dentro de un cuerpo conceptual como sistema, para estar en condiciones de poder descentralizar al máximo las decisiones” (Díaz, 2001, p. 160). Concebido de esta forma, se pretende que la tarea administrativa, de control y dirección, se vaya convirtiendo en algo cada vez más simple y mecánico, como una especie de “mecanismo de relojería”, cuya ejecución estará en manos de equipos especializados:

Cuando todos los índices estén establecidos, y los métodos y hábitos de control estén instaurados, con el avance de la planificación en todos los sectores de la economía, esta labor será mecánica y no presentará problemas serios. [...] La posibilidad [...] estará dada por la capacidad

---

<sup>5</sup> En aquel contexto cubano, decía el Che, la “centralización fue necesaria por la escasez de cuadros directivos y medios”, tal como por el voluntarismo – la “guerrilla administrativa” – del primer momento en el poder y por los residuos del espíritu caótico de la producción capitalista y de sus personalismos (“cortejo de prebendas”, “aprovechadores” que constituían la “corte” del político de turno. También se hizo necesario para suprimir el burocratismo – “la ‘ofuscación’ del papel” –, las deficiencias del análisis económico y el mal uso del tiempo de trabajo (Díaz, 2001, p. 68 y 290).

técnica de obreros y especialistas [...] para planificar de tal modo que los requerimientos más anhelados por la población se conjuguen con las necesidades más vitales de la economía (Guevara, 2004a, p.353).

La medida de la descentralización se basa, en parte, en el desarrollo de la investigación social: tanto la política económica cuanto la planificación de la producción se sustentan en esas investigaciones. Se consideraba preciso establecer fórmulas de cálculo para cuantificar a todo tipo de relación productiva en la sociedad, lo que se puede hacer utilizándose a los métodos modernos de planificación de análisis matemáticos. El problema para ejecutar esa tarea, en aquel momento, consistía en estipular cuáles mediciones serían prioritarias en la creación de esas formas de cálculo.

### **3. Los Mecanismos de Planificación y la participación**

En el Sistema Presupuestario de Financiamiento el *aparato estatal* ejerce la función de un *administrador central*, en una dinámica entre centralización/descentralización. El órgano central de planificación (JUCEPLAN) se encarga de los controles globales de la economía, auxiliado por los Ministerios de Hacienda, en el control financiero, y de Trabajo, en la planificación de la fuerza de trabajo. Cada ministerio es responsable por controlar los planes en los niveles de sus unidades y oficinas, pudiendo adoptar escalas de decisión “más o menos elásticas”. El Ministerio de Hacienda centraliza toda la contabilidad y el control, responsable del presupuesto estatal, “único lugar donde se debe recoger el plusproducto para darle la utilización adecuada.” (Guevara, 2004b, p.306).

La Junta Central de Planificación (JUCEPLAN) es el órgano del gobierno cubano, creado en 1960, para coordinar la política económica entre los diferentes organismos del Estado y las entidades privadas. Aunque la JUCEPLAN establezca planes anuales para todas las unidades de producción, el Ministerio de Industrias también elabora una planificación específica para sus unidades productivas.

En el SPF, el “plan” tiene importancia central, pues determina todas las medidas a emplearse en el sector industrial. Pero, no se quiere con eso adjudicar al órgano central de planificación la ejecución de todas sus etapas. Él “da solamente los lineamientos generales del plan y las cifras de control de aquellos productos que se llaman básicos [y] [...] se encarga de asegurar que la producción se cumpla a nivel de empresa” (Guevara, 2004a, p.285).

La toma de decisiones para la elaboración del plan se da en tres partes: 1º) la discusión con los trabajadores y el retorno de las contrapropuestas; 2º) los ajustes en los organismos superiores y la bajada del plan con sus medidas a cumplir; 3º) el control

del plan. Concluida la primera y la segunda etapa el plan se convierte en ley. Podemos estructurar las etapas del “plan” de la siguiente manera: 1º) establecimiento de las propuestas; 2º) compatibilización de lo central hacia cada unidad; 3º) firma de los contratos entre las empresas; 4º) comienzo del trabajo; 5º) control de la rentabilidad del trabajo.

Con eso, se pretende armar un mecanismo con un cierto flujo y reflujo de las informaciones, en el cual las propuestas lleguen

a las empresas y unidades por los canales del ministerio y allí se fundiera con la población para volver a caminar hasta el órgano de decisión política formando una gigantesca rueda bien nivelada, en la cual se podrían cambiar determinados ritmos más o menos automáticamente, porque el control de la producción lo permitiría. Luego de establecido y compatibilizado el plan, se firman los contratos – a veces se ha hecho esto preliminarmente – y comienza el trabajo (Guevara, 2004a, p.295).

La participación de los trabajadores “conscientemente y sin imposiciones” en la elaboración del plan compone una de sus más valoradas partes. Sobre eso, se insiste en

la necesidad de que dirigentes y trabajadores participaran al máximo en el proceso de planificación [...] mediante discusiones abiertas y ampliamente democráticas en las fábricas, donde nadie tuviera reservas o limitaciones para expresar sus ideas [...] [para] conversar con todo el mundo, investigar los males que hay, promover las discusiones abiertas, libres, sin ninguna clase de coacción [...] [y] recibir del pueblo su voz [...] recibir las palpitaciones del pueblo para poder transformarlas en ideas concretas, en directivas precisas (Díaz, 2001, p.100).

Sin embargo, en aquel contexto cubano, todavía se hacía necesario aclarar para algunos administradores que la participación en última instancia no está reñida con la lucha por una rentabilidad, pues el gasto de tiempo con las discusiones, a la larga, permite “concentrar mejor los esfuerzos del personal de la empresa en el perfeccionamiento del proceso productivo” (Guevara, 2004a, p.294). La participación aumenta la productividad por la iniciativa de los trabajadores en presentar sus propuestas de innovaciones o de reducción de los costos.

La disciplina fabril, en ese sistema participativo, consiste en acatar las decisiones de la mayoría, sin dejar de discutir los problemas y vigilar si la administración cumple las reglas. Existe una preocupación respecto a lo que se considera como “mala democracia”, cuando uno se pone a cuestionar la dirección “en beneficio de un mal entendido principio ‘democrático’ de dirección”, que conduce a la “dilución de la responsabilidad”.

El principio de la dirección adopta el binomio de la discusión colectiva y la responsabilidad única. Para evitar incongruencias en el flujo de organización del trabajo, se busca una combinación entre el régimen participativo y la responsabilidad asignada al dirigente. Si bien el gobierno no puede fijar planes o metas sin la participación de los trabajadores, “pues de lo contrario se caería en el peor burocratismo”, el Director de empresa junto a su equipo de dirección son “los máximos responsables por el cumplimiento de las obligaciones” (Díaz, 2001, p. 279).

Con los mecanismos de discusión colectiva y el principio de la responsabilidad única, la dirección de la fábrica se puede hacer cada vez más “colegiada”, o sea, con mayor participación de la clase obrera. Sin embargo, el cuerpo directivo de la unidad productiva sigue respondiendo por todos los errores que se cometan en la empresa, pues él tiene que descubrirlos y direccionar las medidas administrativas para corregirlos.

El director de empresa se constituye en un eslabón intermedio entre las empresas y el Ministerio, facilitando el flujo de información, la toma de decisiones y la gestión administrativa. Él debe promover la coordinación entre los diversos organismos, resolver por propia iniciativa los problemas emergentes, “bajar al trato personal y directo con las masas”, ser un “entusiasta” y empeñarse al máximo; “no debe tener horario” y “si no lo aguanta que vaya a un cargo de menor responsabilidad” (Díaz, 2001, p.22 y 236).

#### **4. El Concepto de Empresa y de Intercambio**

En el SPF, se considera como una empresa a la agrupación de un conjunto de fábricas similares, es decir, una empresa se constituye de un conglomerado de fábricas o unidades afines. La agrupación de las fábricas se da por su identidad en términos de: 1) rama; 2) tecnología; y 3) territorio (Díaz, 2001, p. 21 y 206). Así, el aparato empresarial se organiza en un conjunto de fábricas de tecnología o procesos de producción más o menos similares.

La integración entre diversas empresas conforma, a su vez, los “Consolidados Industriales”. Los Consolidados Industriales consisten en la agrupación de empresas de una misma rama, incluyéndose a las oficinas y demás unidades relacionadas, de forma semejante al modo de organización de los monopolios capitalistas. Cada Consolidado posee a tres departamentos: el económico; el de producción; y el de intercambio.

Para nosotros una empresa es un conglomerado de fábricas o unidades que tienen una base tecnológica parecida, un destino común para su producción o, en algún caso, una localización geográfica limitada; para el sistema de cálculo económico, una empresa es una unidad de producción con personalidad jurídica propia. Un central azucarero es una empresa para aquel método y para nosotros, todos los centrales azucareros y otras unidades relacionadas con el azúcar

constituyen la Empresa Consolidada del Azúcar (Guevara, 2004a, p.284).

Es interesante destacar, que el concepto de empresa adoptado por Guevara deriva de la definición de mercancía presentada por Karl Marx. En el SPF, la concepción de empresa y el concepto de mercancía se encuentran íntimamente imbricadas:

Nosotros nos basábamos, fundamentalmente, para expresar nuestro concepto de una sola empresa, en la definición que da Marx de mercancía: *Para ser mercancía, el producto ha de pasar a manos de otro, del que lo consume, por medio de un acto de cambio; [...]* Nosotros consideramos que el paso de un taller a otro, o de una empresa a otra en el sistema presupuestario desarrollado, no puede ser considerado como un acto de cambio; simplemente un acto de formación o agregados de nuevos valores mediante el trabajo. Es decir, si mercancía es aquel producto que cambia de propiedad mediante un acto de cambio, al estar dentro de la propiedad estatal todas las fábricas, en el sistema presupuestario, donde no se produce este fenómeno, el producto solamente adquirirá características de mercancía cuando, llegando al mercado, pase a manos del pueblo consumidor (Guevara, 2005a, p.83-4).

Desde un panorama general, todas las empresas integradas al SPF aparecen como una sola empresa. Las entidades industriales representan una gran fábrica con una doctrina única de trabajo. Con eso, el SPF se propone a reemplazar la noción capitalista de intercambio por otra forma de trueque, fundada en una visión integral de la producción.

El producto que pasa de una empresa a otra no se considera como una “mercancía”, sino como una parte del producto que pasa por distintos talleres de una gran fábrica. Así, el flujo de productos entre las unidades productivas del Ministerio de Industrias, del Ministerio de Comercio Interior, del Instituto Nacional de Reforma Agraria, etc., no se realiza a través de una la relación de compra/venta, sino que pasan de una esfera a la otra mediante convenios, establecidos de acuerdo a los planes de cada empresa. Como los productos, en esas condiciones, siguen como propiedad del Estado ellos cambian únicamente su disposición, es decir, se les cambia sólo de lugar, no de propiedad. De este modo, no existen relaciones mercantiles entre las empresas del SPF. Se operan simples contratos de entrega con la correspondiente orden de compra, formalizado por el documento que corresponda en el momento, para registrar que se ha cumplido con el deber de producir y entregar determinado producto.

El paso de un producto de una empresa a otra, de un mismo ministerio o de otro [...], no debería ser considerado sino como una parte del proceso de producción, que va agregando valores al producto; y el banco, una simple caja contable, que registra los movimientos. [...] hasta su transformación en mercancía, lo que ocurre solamente cuando hay un traspaso de propiedad. Este traspaso se realiza en el

momento en que sale del sector estatal y pasa a ser propiedad de algún usuario (Guevara, 2005a, p.304).

El producto, entonces, sólo se convierte en mercancía al cambiar su posesión, es decir, al cambiar su propiedad jurídica. Eso sucede en el momento del traspaso del producto terminado al consumidor final individual, a revendedores privados o al comercio externo. Las empresas tienen, sencillamente, que cumplir sus metas de producción y entregar los productos generados al Comercio Interior, a otras industrias o al Comercio Exterior.

En este sistema el principio del rendimiento comercial dentro de la esfera estatal, es estrictamente formal y dominado por el plan, solamente a los efectos del cálculo económico, la contabilidad, el control financiero, pero nunca llegará a predominar en forma fetichista sobre el contenido social de la producción, ya que como la empresa no tiene patrimonio propio contrapuesto al Estado, no retiene ni acumula, por lo tanto, en fondos propios, el resultado de su producción ni la reposición de sus costos. En el sistema presupuestario, la compraventa mercantil sólo tiene lugar allí donde el estado vende (sin comillas) a otras formas de propiedad; y en la realización de este acto de cambio mercantil de carácter esencial, la empresa traslada al presupuesto nacional, a través del cobro y depósito del precio de la mercancía vendida, la totalidad de los costos y acumulaciones internas que han tenido lugar desde el primero hasta el último acto de producción y comercialización. De esta manera, si alguno de los actos formales intermedios de 'pago y cobro', que no son más que compensaciones contables sin efecto económico, no llegaran a complementarse por falta de organización o negligencia, etc., el fondo de acumulación nacional no sería perjudicado si el último acto de cambio, que es el único de contenido esencialmente económico, se realiza. Este sistema debilita el concepto de patrimonio de grupos individualizados en fábricas del Estado, [...] Hace innecesario el impuesto y el préstamo con interés, ya que la empresa no retiene ni acumula en fondos propios, eliminando, desde ahora, en su fondo y en su forma, categorías que en el desarrollo del proceso comenzarán a luchar entre sí (Guevara, 2004a, p.309).

## **5. La Contabilidad y el Control de la Rentabilidad**

Las cuentas de las empresas son controladas por organismos centrales en forma directa, pues la empresa *no tiene fondos propios* y todos sus ingresos generados son reintegrados al presupuesto nacional. Los fondos designados del Estado a cada empresa responden a sus planes de abastecimiento, costos, salarios, inversiones, los cuales expresan en valores las normas técnicas establecidas por la metodología adoptada en la confección de los planes.

“Las empresas carecen de fondos monetarios propios, realizando sus pagos por medio de órdenes de pago emitidas contra créditos bancarios” (Guevara, 2004b, p.303). Estos pagos y créditos efectuados deben consistir no más que en la realización de lo que ya está previamente aprobado en los planes de cada empresa, aunque sean

periódicamente revisados. La empresa no puede girar la cuenta bancaria a su antojo, siendo autorizado el giro en la cuenta de la empresa por las agencias del Banco Central, de acuerdo con los planes.

El plan designa un presupuesto a la empresa y el control de sus gastos se ejerce a través de las subsecretarías del Ministerio, en contacto con la dirección financiera de cada unidad productiva. Así, la empresa usa los fondos que recibe de acuerdo a su plan, según los va necesitando. Luego traspasa al Estado el gasto de sus créditos asignados, indicando el nivel del desgaste de sus medios de producción y cuál fue su rentabilidad alcanzada con el proceso productivo (valor agregado por el trabajo). Los ingresos generados son depositados en un fondo común y pasan a estar disponibles para uso del Estado.

Lo fundamental es, que la contabilidad se consolida en estos dos puntos, en la empresa y en el ministerio. Los medios básicos e inventarios deben mantenerse controlados a nivel central, de tal manera que se puedan mover fácilmente en todo el conjunto de las unidades, de un lado hacia otro, aquellos recursos que por alguna circunstancia permanecen inmóviles en determinadas unidades. [...] El ministerio tiene también autoridad para mover los medios básicos entre distintas empresas. Los fondos no tienen carácter mercantil, solamente se hace la correspondiente anotación de los libros, dándolos de baja de un lado y de alta en el otro. De la producción se entrega una parte a la población a través del MINCIN [Ministerio de Interior], y otra a las unidades productivas de otros tipos para los cuales los nuestros son productos intermedios (Guevara, 2004a, p.296).

Las empresas depositan sus ingresos automáticamente en un fondo común, el “Fondo Centralizado” y reciben sus recursos que necesitan de dicho fondo. Esa centralización permite la conformación de reservas, para el caso de ser necesario realizar concesiones adicionales de crédito. La rentabilidad de una empresa específica aparece como un índice contable, pues lo que interesa es la rentabilidad general del aparato productivo.

Con eso, el SPF establece un esquema de finanzas integradas en el cual el conjunto de las empresas conforma una *estructura de liquidez unificada* entre todo el aparato productivo. Se conforma un sistema de integración contable que habilita una *retroalimentación financiera* entre las empresas, pues ellas pueden refinanciarse mutuamente a partir de transacciones bilaterales, de modo racional y contabilizado.

Eso simplifica la contabilidad referente a los requerimientos financieros entre las unidades productivas y resuelve problemas de liquidez en empresas que carecen de medios de circulación, pues dentro del sistema integrado las empresas sin fondos (“capital de giro”) pueden contar con la liquidez de las empresas en mejor situación. Además, si ocurre alguna escasez de productos fundamentales para el consumo la

población, se puede mantener inalterados los precios, utilizándose de la acumulación integrada por los rendimientos de otra industria que esté mejor.

A diferencia de la producción capitalista, en el SPF la rentabilidad de una empresa no se mide por las ganancias que genera sino por los costos de producción. Es decir, el *control de la rentabilidad* se mide por los costos implicados en la producción de un bien y no por el excedente monetario logrado. La producción socialista no debe tener una parte gratuita en la jornada de trabajo, la plusvalía. “A diferencia de otros países socialistas, la empresa industrial cubana no reflejaría la categoría ganancias dentro de sus resultados contables. Toda la diferencia entre lo vendido por la empresa y el costo de lo producido pertenecería al Estado” (Díaz, 2001, p. 122). La realización del trabajo nuevo empleado se da al pasar de la esfera de la comercialización estatal a la esfera de la comercialización privada o al consumo de la población.

En síntesis, podemos decir que la medición de la rentabilidad de una empresa se reduce al simple cálculo entre sus gastos y sus ingresos. Esta es la expresión monetaria del balance económico de la empresa. La contabilidad de los costos de producción se divide en dos grandes grupos: los gastos con materias primas y los gastos con “materiales directos”, los cuales se componen de la siguiente manera:

En nuestro sistema de contabilidad, hemos dividido los costos en los de materias primas y materiales directos, los de materiales indirectos, el costo de la fuerza de trabajo, el de la depreciación y la seguridad social, que es el aporte de las empresas estatales, medido en función del fondo de salario, el impuesto de la seguridad social que, en realidad, debe considerarse fuera de este análisis cuando en el futuro se perfeccionen los métodos, será innecesario considerarlo y simplemente cada año el Estado asignará, en su presupuesto, un capítulo de gastos [...] En materias primas y materiales directos consumidos, se puede actuar haciendo ahorros directos, cambios tecnológicos y evitando los desperdicios. En los materiales indirectos puede haber ahorros bajando los consumos de electricidad, combustible, etc., ya sea por una simple gestión organizativa o, en otros casos, por cambios tecnológicos; y en la fuerza de trabajo, se puede bajar sus costos relativos aumentando la productividad general (Guevara, 2005b, p. 347).

En la gestión de la empresa presupuestada el costo de producción es el elemento fundamental para que el administrador de la unidad, empresa o ministerio, pueda observar inmediatamente y a grandes rasgos el funcionamiento de la unidad productiva. En esta perspectiva, el *plan de costos* consiste en la representación cuantitativa, expresada en valores, del consumo previsto de medios de producción y del volumen de trabajo socialmente necesario a emplearse para cumplir las metas del plan industrial.

Por esto nosotros establecemos como base esencial, no el control por el precio, no el control por los logros financieros de la empresa a través

del capital asignado, sino el control por los costos. [...] la rentabilidad de las empresas es una condición fundamental para el desarrollo del comunismo. Pero la rentabilidad debemos medirla en el ámbito de los costos y el avance de la rentabilidad, como avance en la productividad y en la reducción de los costos (Díaz, 2001, p. 312).

La rentabilidad de la empresa aumenta a través de una mejora en la productividad del trabajo o por la reducción de los costos de producción. Si permaneciera inalterado el ingreso aportado por la empresa a la sociedad, la única forma de aumentar su rentabilidad es disminuyendo los gastos, es decir, acotando el costo de producción. Y eso se consigue con el desarrollo en el área de la gestión de la productividad.

El control de los costos se hace a nivel de empresa y por trabajador. El control individual de los costos se realiza a partir de las *normas de trabajo* estipuladas, en términos de la calidad y la cantidad de lo que debe ser producido.

## **6. La Norma de Trabajo y la Ley del Valor**

La “norma de producción” o “norma de trabajo” fija la cantidad y la calidad de los productos que cada trabajador, en determinado período, debe entregar a la sociedad en su puesto de trabajo. Por lo tanto, en el SPF se toma el trabajo normado a tiempo y no el trabajo normado por pieza o por hora (destajo). La *norma de trabajo* equivale a

la cantidad media de trabajo que crea un producto en determinado tiempo, con la calificación media y en condiciones específicas de utilización de equipo; es la entrega de una cuota de trabajo que se hace a la sociedad por parte de uno de sus miembros, es el cumplimiento de su deber social. [...] la norma no es un simple hito que marque una medida posible o la convención sobre una medida del trabajo; es la expresión de una obligación moral del trabajador, es su deber social. Aquí es donde deben juntarse la acción del control administrativo con el control ideológico (Guevara, 2004a, p.285 a 290).

Aquí vemos la norma taylorista, que cronometra el tiempo gasto con cada actividad, unificada con la noción socialista de propiedad, en tanto asignación individual de cierta masa de medios de producción colectivos.

Guevara considera que la Ley del Valor no debe necesariamente regir las relaciones comerciales en una sociedad socialista. Sin embargo, él toma el concepto de “valor” de Karl Marx para estipular una medida a la cantidad de trabajo que cada obrero debe aportar a la sociedad. “La búsqueda de la medida del trabajo se identifica con la búsqueda de la medida del valor” (Guevara, 2005a, p. 75). En el SPF, se propone que la norma de trabajo sea equivalente al valor del producto que ese trabajo ha generado, es decir, la cantidad de tiempo de trabajo socialmente necesario gasto por producto.

Sin embargo, el valor tiene un uso puntual en el SPF. Él no determina la forma de intercambio entre las mercancías, como en el capitalismo. El valor aparece sólo como una base de referencia, es decir, un índice útil para estipular la norma de trabajo, un indicador auxiliar en las mediciones de la Planificación. Buscar una medida del trabajo equivalente a la medida del valor consiste en un análisis que se hace sobre la base de una producción programada e inexcusablemente cumplida de acuerdo con el Plan, el cual es estipulado con antelación. Por lo tanto, todas esas mediciones se subordinan a la ejecución de la planificación. Con eso, no se está

impugnando la vigencia de la ley del valor, se está considerando que esta ley tiene su forma de acción [...] a través del mercado capitalista, y que las variaciones introducidas en el mercado por la socialización de los medios de producción y los aparatos de distribución, conllevan cambios que impiden una inmediata calificación de su acción (Guevara, 2005a, p. 76).

La preocupación de Guevara tiene su foco en las discrepancias posibles de generarse entre la producción interna, regida por el SPF, y la producción externa, capitalista. En un primer nivel, esa discrepancia parece natural, una vez que la finalidad de los dos sistemas diferente esencialmente. Pero, como en el SPF todos los productos actúan de acuerdo a precios que tienen relaciones específicas entre sí, distinta a la relación de esos productos en el mercado capitalista, se va creando una nueva relación de precios que no tiene parangón con la mundial. Se considera imperativo “no desligarse de ninguna manera la estructura general de los precios internos y la de los precios del mercado externo” (Guevara, 2005a, p. 76).

Si en el comercio interior “habrá un reflejo cada vez más pálido de la ley del valor”, en el comercio exterior “la ley del valor en escala internacional debe reconocerse como un hecho que rige las transacciones comerciales” (Guevara, 2005a, p. 295). Y en el contexto cubano, el comercio exterior tiene gran incidencia en la economía.

En estas condiciones, se trata, primero, de establecer cuáles serán las medidas para el intercambio internamente, cuando no se constituye como intercambio de mercancías, y en segundo lugar, cuáles serán las medidas de comparación entre el mercado interno y el externo. Para eso, Guevara propone una forma muy peculiar de definición de los precios, a partir del contraste entre tres índices.

## **7. La Determinación de los Precios**

Entre las empresas integradas al SPF, el dinero no funciona como medio de pago, sino únicamente en su propiedad como medida del valor, esto es, como expresión monetaria a subsidiar los cálculos necesarios para ver si las cuentas coinciden con los

planes. Es decir, el dinero opera sólo como “dinero aritmético”, como un reflejo, expresado en precios, de la gestión de la empresa, que los organismos centrales analizan para efectuar el control de su funcionamiento.

Sin embargo, la cuestión se complica cuando se trata del Comercio Externo, una vez que se necesita recibir los pagos por las mercancías enviadas y pagar por lo que se refiere a las importaciones. Para eso, no se considera prudente simplemente agarrar los precios tal como se encuentran en un momento determinado en el mercado mundial. Eso nos dará una “imagen deformada de la productividad” capitalista, ya que mide la eficiencia mundial sólo de aquel momento. Eso puede provocar “peligrosas tendencias de consumo”, pues se estaría susceptible a la formación de ciertos “precios tentadores”, artificialmente establecidos por los monopolios capitalistas para desbancar a empresas de los países menores (Guevara, 2005b).

Frente a esa problemática, se elabora una fórmula muy peculiar para determinar cómo se va a establecer los precios de los productos oriundos de las empresas insertas en el SPF. Para la conformación de los precios se consideran tres índices. Con ellos, se pretende habilitar una percepción general de las relaciones de producción existentes, para evidenciar sus debilidades y las soluciones posibles, tal como veremos a continuación.

El *primer índice* proviene del cómputo sobre la rentabilidad de la empresa a partir del control por los costos, tal como vimos. Ese índice interno de la contabilidad fornece un precio dado por la gestión de la empresa, medido por el control de costos en un período determinado. Él consiste, entonces, en el precio efectivamente realizado en una situación dada. Pero, las fuerzas productivas existentes pueden no estar desarrolladas suficientemente, haciendo con que los precios lleguen muy altos para la población.

El *segundo índice* consiste en fijar un precio compatible con las posibilidades de compra de la población. El precio final ofertado al consumidor no puede superar su capacidad de compra. Como el SPF no tiene como finalidad generar ganancias, sino el bien estar de la población, se procede a rebajar artificialmente los precios estimados como muy altos para aquellos productos considerados como importantes, por ejemplo, los de primera necesidad. De este modo, en la definición de los precios internos existe “un precio para la población, que puede estar relativamente divorciado del precio interno”, dado por la contabilidad efectiva de las empresas regidas por el SPF (Guevara, 2004b, p. 345).

Los productos que van a sufrir intervenciones son definidos en las discusiones del Plan. Así, existe una opción política que genera distorsiones entre el precio efectivo (derivado del costo de producción real) y el precio que se hace llegar al consumidor.

Pero, existe un límite objetivo para esa rebaja artificial de precios, que es el fondo mercantil disponible.

La fijación de los precios para el consumo interno se controla a partir de la relación entre el poder de compra de la población y el total del fondo mercantil existente. Observándose el fondo mercantil disponible se procede a estipular cuáles precios sufrirán mayores intervenciones y cuáles artículos se podrán sobretasar para compensar la balanza, como los artículos de lujo, por ejemplo. Las pérdidas de un sector se compensan por la transferencia desde otro sector en mejores condiciones.

Así, la contabilidad global de los precios, para el mercado interno, se hace por el contraste entre la totalidad del fondo mercantil existente y la totalidad de la demanda solvente (capacidad total de consumo de la población). El patrón de control de los precios trata de buscar un equilibrio entre el fondo mercantil y la demanda solvente.

Consideramos que es necesaria una estabilización global del fondo mercantil y la demanda solvente: el Ministerio de Comercio Interior se encargaría de nivelar la capacidad de compra de la población con los precios de las mercancías ofrecidas, considerando siempre que toda una serie de artículos de carácter fundamental para la vida del hombre deben ofrecerse a precios bajos, aunque en otros menos importantes, se cargue la mano con manifiesto desconocimiento de la ley del valor en cada caso concreto (Guevara, 2004a, p.293).

En todo caso, el equilibrio entre el fondo mercantil y la demanda solvente sería el patrón de control, ya que el análisis de las necesidades no satisfechas no arrojaría ninguna luz, pues, por definición, no existen condiciones para darle al hombre lo que demanda en este periodo (Guevara, 2005a, p. 76).

El *tercer índice* corresponde a una medida histórica de los precios en el mercado mundial capitalista. Se trata de establecer una fórmula “que contemplara una cierta medida histórica de los precios del mercado mundial capitalista”, a lo que se debe añadir el costo de “los fletes que se han de pagar desde el origen hasta nuestro país” (Guevara, 2004a, p.342). Esa media histórica trata de superar las constantes fluctuaciones coyunturales de los precios en el mercado mundial capitalista, haciendo aproximar el precio del valor. Así, no importa que este índice histórico sea mayor o menor que los precios del mercado externo en un dado momento, pues lo que se quiere medir es la “eficiencia relativa” de las ramas de la economía en el mercado mundial.

Por lo tanto, existen dos índices internos a estipular, lo que efectivamente es y lo que debería ser, por así decirlo, y otro índice externo, que es la media histórica de los precios en el comercio exterior. Eso es lo que permite contrastar la eficiencia entre las ramas de la economía capitalista y las del sistema socialista. “Con este esquema tendríamos, inmediatamente, el espejo donde se reflejará toda la marcha de la economía en un momento dado” (Guevara, 2004a, p.345). Ese esquema sostiene las condiciones de posibilidad para que la Planificación pueda definir los rumbos de la economía de acuerdo

a las necesidades sociales. Los índices subsidian continuamente al aparato central y a la empresa con datos sobre cuál es la real efectividad del aparato productivo, evitándose que se tomen decisiones equivocadas. Así, todas “las decisiones pueden apartarse del óptimo matemático atendiendo a razones políticas, de comercio exterior, etc., pero siempre tendríamos el espejo de los sucesos reales en el mundo frente a nuestro trabajo” (Guevara, 2004a, p.294).

Las *inversiones* a realizar componen otro aspecto a considerarse, respecto a las limitaciones que el fondo mercantil tiene para poder rebajar artificialmente los precios de ciertos productos. No se puede consumir todo el excedente del fondo mercantil disponible con la satisfacción de las necesidades de la población. Es preciso establecer un balance entre acumulación y consumo; un padrón global de equilibrio entre la cantidad del excedente a acumularse para invertir y la cantidad a ser puesta en el consumo directo.

Se trata, entonces, de elegir las proporciones adecuadas entre acumulación y consumo a través de las distintas ramas productivas, utilizándose de los métodos modernos de planificación mediante análisis matemáticos. Aquí también veremos una decisión política subsidiada por elementos objetivos a intervenir en las relaciones económicas.

El monto necesario para realizarse una inversión se define a partir del cálculo sobre las materias primas y los equipos importados; el gasto con los equipos de construcción y de montaje; el costo de los salarios; y un margen más que se deja para gastos imprevistos con el aparato constructor (obras). Al finalizar esa actividad de inversión tendremos a tres cifras de análisis: el costo real en dinero de la obra; lo que debería costar la obra según se ha estipulado en la planificación; y el costo en términos de la productividad mundial. La diferencia entre el costo real y el esperado por la planificación nos da la ineficiencia del aparato constructor; la diferencia entre el costo de la planificación y del mercado mundial “sería el índice, en el sector de que se trate, de nuestro atraso” (Guevara, 2004a, p.293).

Por ende, dejamos aquí un pasaje con los cinco puntos que Guevara expone como las principales ventajas de su SPF:

En nuestro concepto este sistema tiene las siguientes ventajas: Primero, al tender a la centralización, tiende a una utilización más racional de los fondos con carácter nacional. Segundo, racionalización de todo el aparato administrativo del estado. Tercero, esta misma tendencia a la centralización obliga a crear unidades mayores dentro de límites adecuados, que ahorran fuerza de trabajo y aumentan la productividad de los trabajadores. Cuarto, integrado en un sistema único de normas, todos los ministerios, si fuera posible, una sola gran empresa estatal. Quinto, contando con organismos constructores presupuestados, se puede simplificar mucho el control de las

inversiones [...] Es importante señalar que se va creando en el obrero la idea general de la cooperación entre todos, la idea de pertenecer a un gran conjunto que es el de la población del país; se impulsa el desarrollo de su conciencia del deber social (Guevara, 2004a, p.298).

## **Conclusiones**

Hemos presentado las características del Sistema Presupuestario de Financiamiento (SPF), una muy peculiar e innovadora forma de administración empresarial creada por Ernesto Guevara, entre 1961 y 1965. Más que en la figura del guerrillero heroico, creemos que es en el SPF donde podemos encontrar su concepción más acabada sobre la forma de desarrollar el socialismo. Aunque haya sido escaso el tiempo en el cual Guevara se abocó a la implementación de su Sistema Presupuestario de Financiamiento (SPF), vemos que en poco más de cinco años se había elaborado un complejo sistema de gestión organizacional, propuesto como una forma para el desarrollo socialista de la sociedad.

Vimos que Guevara rechaza la implementación mecánica del modelo soviético de gestión hacia la realidad cubana y asimila elementos de los monopolios capitalistas en su concepción, a los cuales se acoplan mecanismos de planificación participativos tendientes a la descentralización de las escalas decisorias. Los mecanismos participativos de planificación propuestos para integrar el SPF nos evidencian una perspectiva tendiente a la descentralización de las decisiones político-económicas: una concepción alejada del centralismo verticalizado y del autoritarismo, que más bien se nos muestra como una tendencia favorable en el sentido de constituirse una forma de “control obrero” de la producción. Se convoca a la clase obrera para tomar en sus manos un conjunto de tareas que se encontraban en manos de los aparatos burocráticos y de entidades gerenciales. La clase trabajadora debe asumir la “fuerza de dirección” del aparato productivo y los organismos estatales deben solamente cumplir una función administrativa, de carácter auxiliar, dando consejos técnicos sobre la forma como medir los procesos, elaborar los planes de gestión y proyectar las inversiones.

De modo singular, se aplica un sistema participativo de dirección a escala, buscando lograr un salto cualitativo en la organización administrativa del Estado y conformar un modelo de gestión empresarial capaz de establecer un adecuado control del aparato productivo nacional. Pusimos en evidencia una ambiciosa propuesta determinar los precios de los productos a través de tres índices, tal como la vinculación de la norma de trabajo con la teoría de la Ley del Valor de Marx. La determinación de los precios se fundamenta en la estipulación de tres índices que se complementan, notablemente porque no se pretende dejar al mercado la estipulación de los precios o a factores económicos ajenos a la voluntad de los productores.

Además, se erige una peculiar concepción de empresa y de intercambio con su respectiva forma de contabilidad y de control de la rentabilidad. Enfocándose en los aspectos relativos al desarrollo de la gestión de la productividad, mostramos cómo Guevara recupera nociones basilares de la teoría de Karl Marx, especialmente el concepto de mercancía y la determinación del valor (ley del valor), que en aquel entonces parecían “olvidadas” en los centros administrativos de los países del Bloque Socialista.

Entre sus éxitos prácticos, Orlando Borrego Díaz afirma que, debido al SPF, viejas fábricas abandonadas, como la Cubana Acero que estaba “paralizada y llena de herrumbre [...] se había transformado en un centro productivo de gran importancia” (Díaz, 2001, p. 20). Como ejemplo de su importancia, Díaz afirma que el SPF era el “gran objetivo del Che y quizás el sueño más promisorio de todas sus esperanzas como constructor y protagonista excepcional del proceso revolucionario” (Díaz, 2001, p. 272).

## REFERÊNCIAS

Díaz, Orlando Borrego (2001). *Che, el camino del fuego*. Buenos Aires, IMPA/Hombre Nuevo.

Guevara, Ernesto (2005a). Consideraciones sobre los costos de producción como base para el análisis económico de las empresas. *Artículos*. La Habana, Centro de Estudios Che Guevara.

Guevara, Ernesto (2004b). La banca, el crédito y el socialismo. *Obras Escogidas*. Santiago de Chile, Resma.

Guevara, Ernesto. (2004a). Sobre el sistema presupuestario de financiamiento. *Obras Escogidas*. Santiago de Chile, Resma.

Guevara, Ernesto (2005b). Sobre la concepción del valor. *Artículos*. La Habana, Centro de Estudios Che Guevara.

Moniz Bandeira, Luiz Alberto (2008). *De Martí a Fidel*. Buenos Aires, Norma.

Ramallo, Ramon Rodrigues (2018). *Estrategias de Formación y Disputa Política en Movimientos Sociales. El caso de la Universidad de los Trabajadores de la Empresa Recuperada IMPA (2011-13)*. [Tesis Doctoral]. Buenos Aires, FSOC/UBA.

Sáez, Tirso (2004). *O Ministro Che Guevara: testemunho de um colaborador*. Rio de Janeiro, Garamond.

Sosa, B. E (2009). El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara. *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009a>.

Ugarte, Joaquín Infante (2014). La empresa estatal socialista cubana y su transformación competitiva. *Cofin*, La Habana, vol. 8, n. 4, pp. 84-94.

Kohan, Néstor (2013). Reflexiones sobre el sistema presupuestario de financiamiento – actualidad de un debate. *Revista Soc. Bras. Economia Política.*, São Paulo, n. 36, p. 147-174.

Ramalho, Ramon (2019). La Gestión de las Industrias durante el Ministerio de Ernesto Guevara (1961-1965) – Caracterización del Sistema Presupuestario de Financiamiento. *Revista Escrita Da História*. Rio de Janeiro, Universidade Federal Fluminense. Disponible en <http://www.escritadahistoria.com/revista/index.php/reh/article/view/179>