

## ENSAYO/ESSAY

---

### La burocracia, el burocratismo y la política de cuadros en la transición socialista cubana

### Bureaucracy, Bureaucracy, and Leadership Policy in the Cuban Socialist Transition

**Dra. Delia Luisa López García**

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Programa Cuba  
Universidad de La Habana, Cuba

 0000-0001-9219-3082

[dllopez@flacso.uh.cu](mailto:dllopez@flacso.uh.cu)

**Fecha de enviado:** 15/12/2020

**Fecha de aprobado:** 12/03/2021

---

**RESUMEN:** El artículo muestra, en un recorrido histórico, las acciones realizadas por la dirección revolucionaria desde los albores del triunfo rebelde hasta la actualidad, dirigidas a desterrar el burocratismo, reprimir la burocracia –ambos heredados y hasta renacidos–, así como emprender una política de cuadros socialista. Se presentan consideraciones teóricas sobre la relación burocratismo-burocracia, que remiten, sobre todo, a V. I. Lenin, quien legó numerosas reflexiones acerca de este problema y cómo enfrentarlo en la transición socialista. Para el caso cubano, se utilizan las informaciones sobre el tema incluidas en los libros *Documentos de la Revolución Cubana 1959 a 1969*; en especial, las ideas y acciones de Fidel Castro y Che Guevara para erradicarlos y desarrollar una política de cuadros socialista. Además, se avanza en el tiempo en un intento por esbozar la situación de enfrentamiento al burocratismo-burocracia y la política de cuadros desde 2011 hasta 2021.

**PALABRAS CLAVE:** burocratismo; burocracia; capitalismo; Revolución cubana; transición socialista; política de cuadros.

**ABSTRACT:** The article shows in a historical point of view the actions carried out by the revolutionary leadership since the dawn of the rebel triumph and the current years aimed at banishing bureaucracy, repressing bureaucracy -both inherited and even reborn- as well as undertaking a policy of socialist cadres. The author presents theoretical considerations on the bureaucratism-bureaucracy relationship referring especially to V.I. Lenin, who left numerous reflections on this problem and how to face it in the socialist transition. For the Cuban case, it uses the information on the subject included in the books *Documents of the Cuban Revolution 1959 to 1969*, especially the ideas and actions of Fidel Castro and Che Guevara to eradicate them and develop a socialist cadre policy. It moves forward in time in an attempt to outline the situation of confrontation with bureaucratism-bureaucracy and on the politics of cadres during the period 2011 and until the current 2021.

**KEYWORDS:** bureaucratism; bureaucracy; capitalism; Cuban Revolution; socialist transition; leadership policy.

El término “burocracia” proviene del francés *bureaucratie* y lleva implícitos dos componentes lingüísticos: *bureau* (oficina) y *cratos* (poder). Por lo tanto, la voz apela a la idea del ejercicio del poder a través de las oficinas, es decir, de la administración pública. Todo parece indicar que tal locución la utilizó por vez primera Jacques Claude Marie Vincent de Gournay (1712-1759), economista francés adscrito a la escuela fisiócrata. Este, como todos los fisiócratas, se oponía a cualquier regulación estatal sobre el comercio (Tsoukas & Knudsen, 2005, p. 149); mas no fue posible al naciente modo de producción avanzar sin la presencia del Estado, de ahí que la burguesía tuvo necesariamente que transformarlo en *su Estado* para consolidar sus intereses políticos y socioeconómicos: el Estado burgués ha sido una de las fuerzas centrales del capitalismo. Obviamente, la administración de un Estado centralizado en el capitalismo resulta compleja, ya que se dan múltiples formas de intercambios monetarios y mercantiles determinados por la existencia de un activo comercio interior y mundial, y por las relaciones de explotación en que se sustenta ese régimen. De este modo, esta ha exigido numerosas operaciones de control y, en fin, un aparato estatal cuyas formas de organización y, sobre todo, sus mediaciones se tornan cada vez más enrevesadas.

La gama de intervenciones del Estado en la vida económica y social, así como el aumento en progresión geométrica de leyes, decretos, reglamentos u órdenes de todo tipo determinaron que el ejercicio del Gobierno –entendido como administración– se transformara definitivamente en una profesión, sujeta a las reglas de la división del trabajo. En una praxis de extensa data, la burguesía ha perfeccionado no ya la noción histórica de la separación entre el trabajo

manual y el intelectual, sino la conceptualización sobre la necesidad de que un sector social se ocupe de los asuntos del Gobierno y la administración de sus propiedades, como una amplia base social de apoyo a sus ideas y a la cual utilizar para el ejercicio de su dictadura de clase. Un objetivo importantísimo de esta teorización –sin importar escuelas o corrientes de pensamiento sobre el tema– está dirigido a que los burócratas se consideren a sí mismos como intelectuales situados junto a la burguesía y por encima del pueblo trabajador. Por supuesto, ella misma (la burguesía) se reserva para la dirección de sus negocios y los altos cargos del Estado.

El Estado capitalista posee una «organización jerárquica» que se corresponde con el orden vigente en esa sociedad. Sus más altos funcionarios provienen de medios burgueses o están integrados a la burguesía. Son los “servidores civiles administrativos», cuya mayoría es reclutada en estratos específicos de la clase capitalista. La promoción a las posiciones ejecutivas en el aparato estatal pasa por un exhaustivo proceso de selección, en el que el éxito está determinado por la conformidad con las normas generales de la conducta burguesa, o por la afiliación a uno de los grandes partidos gobernantes.

Durante la época imperialista llega a su máxima expresión la impersonalización de las funciones burocráticas, que alcanza altos grados de deshumanización. Se consolida entonces un verdadero ejército de oficinas y empleados que actúa como una máquina de opresión internacional. Esto repercute negativamente en los países subdesarrollados. La burocracia sirve a los monopolios extranjeros, actúa en contra de los intereses nacionales en muchas ocasiones, y se vincula con la corrupción administrativa y las prebendas propias de los países dominados por

la oligarquía transnacional. No solo sirve de base social a la burguesía, sino que llega a convertirse en base social internacional de la política y la explotación imperialistas.

La relación burocracia-burocratismo es un fenómeno global, en tanto forma parte de la dominación burguesa; de ahí que constituya uno de los más graves conflictos a los que se enfrentan los procesos de transición socialista. Mostrar la experiencia cubana de desafío a la relación burocracia-burocratismo, así como a la formación de una política de cuadros antiburocrática –no siempre lograda– constituye el objetivo del texto. En su elaboración, la autora se ha beneficiado de la teoría social marxista.

### Desarrollo

«Burocracia» es el concepto mediante el cual se designa a todo un sistema de *organización y funcionamiento* del aparato estatal, y la manifestación del impacto político de la ideología burguesa sobre el Estado. La burocracia no constituye una clase particular; ni siquiera, una de sus fracciones: a esta pertenecen diversas clases que pueden o no identificarse con la clase o fracción hegemónica del bloque en el poder. De ahí que las clases o fracciones de clase de donde se reclutan los individuos de la administración, se denominan en la teoría marxista con la noción de «clase mantenedora del Estado». La burocracia no tiene poder político propio; el poder burocrático no representa sino el ejercicio de funciones institucionales del Estado –verdadero centro del poder político de las clases o fracciones de clase hegemónicas–.<sup>1</sup> A la vez, se denomina «burocratismo» al *sistema mismo* de organización del aparato de Estado capitalista como una de las formas del dominio político de la burguesía. Para entenderlo mejor: la burocracia existe como parte integral del sistema

de organización y funcionamiento del aparato estatal capitalista (el burocratismo).

En su vínculo con el Estado, la burocracia llega a una autonomía relativa con respecto a las clases hegemónica y mantenedora; pero, en el caso de desajustes entre estas, se pone al servicio de los intereses políticos de la clase hegemónica, a pesar de su pertenencia a la mantenedora (Poulantzas, 1969, pp. 435-470). Según Poulantzas (1969), son complejos y variados los efectos del burocratismo sobre la sociedad, entre ellos: propicia la ocultación específica del saber, manifestada en el «secreto» burocrático; propicia el carácter impersonal de las funciones burocráticas; y permite a la burocracia presentarse como un cuerpo «neutro», cuyo funcionamiento político con respecto a las clases se enmascara sistemáticamente.

### Algunas fuentes para su estudio

La relación burocratismo-burocracia se ha estudiado por la sociología no marxista. Max Weber (1971) estableció que los condicionamientos de la relación son los propios del sistema capitalista. Según él, la burocracia permitía la administración de una organización compleja basada en la «racionalidad formal» o del sistema, modelación normativa que rige a la organización; en cuanto a la burocracia, la considera el grupo social constituyente del poder político moderno, en tanto creador de dichas normas organizativas. Para Weber, el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento, dirigidos a articular el ideal de vida cristiana con la necesidad de generación de riqueza (la ética protestante). Weber reconoció, al igual que los marxistas clásicos, la relación orgánica entre

burocratismo-burocracia y el capitalismo, e insistió en la contradicción inevitable entre el fenómeno burocrático y la democracia política.

Más allá de las propuestas weberianas y posweberianas, la burocracia continúa caracterizando un tipo de organización mecanicista y racionalista, que ha sido el soporte del desarrollo de grandes organizaciones durante buena parte del siglo XX y estos años del XXI, fundamentalmente en el ámbito del Estado, pero además en el privado (Petrella, 2007). También esta se ha estudiado y criticado por el pensamiento marxista. Aunque no existe una teoría sistemática sobre el Estado en los marxistas originarios y sus reflexiones están dispersas en sus obras, Carlos Marx y Federico Engels bosquejaron en diversos textos la relación de la burocracia con el Estado capitalista y la formación social capitalista.

Fue V. I. Lenin quien profundizó en el fenómeno burocrático desde el contexto de la transición rusa a partir de 1918. Sus muchas reflexiones y proposiciones se han compilado en sus *Obras Completas*, básicamente en los tomos 32 y 35 de la cuarta edición. Deben destacarse el conjunto de críticas y preocupaciones sobre el tema, que desplegó en textos, notas y discursos durante los últimos cinco años de su vida; y las directrices que estableció a manera de políticas para resolverlas, las cuales se encuentran en esos textos.<sup>2</sup>

Lenin consideraba que el fenómeno burocrático persistente en Rusia se debía al conjunto de circunstancias presentes en su época: la herencia del régimen zarista, el aislamiento de la joven revolución y la aplicación de la NEP (por sus siglas en ruso).<sup>3</sup> En breves palabras: el aparato estatal soviético constituía una herencia burocrática no superada por la revolución; una mezcla burguesa y zarista, que no había sido posible eliminar en cinco años y en

momentos en que predominaban las agresiones militares y la lucha contra el hambre.

Para combatirlo propuso la estrategia de «primero, estudiar; segundo, estudiar; tercero, estudiar», dado que consideraba que el fenómeno se basaba en la ignorancia de las masas y, a nivel ideológico, en su escasa participación en el destino de la revolución. Formuló, ni más ni menos, la necesidad de llevar a cabo una revolución cultural (Lenin, 1970a, pp. 174-182). En la lectura de sus obras se evidencia una verdadera obsesión cultural contra la burocracia generadora del espíritu, que llamó «chovinista ruso», impensable en una revolución comunista.

En «Más vale poco y bueno» exhortó a combatir la burocracia desde sus raíces ideológicas; criticó los métodos autoritarios de la burocracia; y, al proponer una rigurosa política de selección y formación de cuadros, lanzó la idea de que los nuevos cuadros combinaran el trabajo de dirección con el estudio (Lenin, 1970b, pp. 199, 203 y 205). Pensó, además, en la necesidad de desplegar una estrategia práctica contra la burocracia mediante una doble presión organizada desde las bases y desde los más altos niveles del Partido y el Estado. Las bases presionarían directamente desde arriba y desconocerían las jerarquías de los niveles intermedios burocratizados (Lenin, 1970c).

Consultar a Lenin es indispensable. Sus reflexiones sobre el tema de la relación Estado-burocratismo-burocracia estuvieron dirigidas a la necesidad de llevar adelante una profunda transformación del Estado, que permitiera la construcción del socialismo en Rusia mediante «esta lucha [...] la grandiosa, de importancia histórico-mundial, de la conciencia socialista contra la espontaneidad anárquico-burguesa» (Lenin, 1970).

### La relación burocratismo-burocracia en la Revolución cubana

Con vistas a su comprensión holística, se examina la relación burocratismo-burocracia en la Revolución cubana, a través de la siguiente periodización:

- 1959-1970: ofensiva contra el burocratismo heredado y resurgido. Primeras acciones dirigidas a la preparación de los cuadros de dirección socialistas.
- 1971-1986: implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE). Su repercusión en el burocratismo y en la preparación de los cuadros de dirección.
- 1986-1989: el tratamiento de ambos asuntos durante el proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas.
- 1990-2000: la relación burocracia-burocratismo durante el Período Especial. La preparación de los cuadros de dirección.
- 2011-2020: la actualidad. Retos ante un escenario complejo de persecución imperialista, deficiencias acumuladas.

### Período 1959-1970

Desde 1959 la Revolución cubana se desarrolló no solo como un profundo y autóctono movimiento de cambio social, sino como un *proceso ininterrumpido* de transformaciones de liberación nacional y socialistas, propio de toda revolución que se proponga remover las estructuras capitalistas neocoloniales. Desde entonces, *el pueblo* tomó el poder.<sup>4</sup>

En su discurso de toma de posesión como Primer Ministro, Fidel Castro (citado por Bell, López & Caram, 2015, pp. 52-85) se refería a las diversas dificultades encontradas por los revolucionarios en 1959. Con relación al ejercicio de posiciones estatales destacaba un despertar

de apetencias burocráticas y afirmaba que los intereses de la república estaban por encima de todo interés personal, de toda amistad y sentimientos familiares. Culminó sentenciando que el amiguismo, el favoritismo y el nepotismo son principios con los cuales jamás comulgaría la Revolución.

Como se conoce, durante 1959, el Gobierno estadounidense aplicó un arsenal de medidas políticas, diplomáticas y económicas contra Cuba; en particular, la supresión de la cuota azucarera, que se hizo efectiva a mediados de 1960. La Revolución ripostó con la nacionalización, el 6 de agosto de 1960, de empresas y centrales azucareros de propiedad de Estados Unidos. Debe tenerse en cuenta que las medidas antiimperialistas y revolucionarias tomadas por Cuba afectaban los intereses de la burguesía local y del capital monopolista estadounidense, precisamente por la singular conexión de dependencia neocolonial; de ahí que los grandes empresarios cubanos asumieran una franca actitud contrarrevolucionaria, lo que, sumado a la continuidad de la agresividad de Estados Unidos, determinaron que el Gobierno revolucionario decidiera la nacionalización de los bienes de ambos.

Entre el 6 de agosto y el 24 de octubre de 1960 se acometieron los procesos nacionalizadores.<sup>5</sup> Entonces, la administración de todas esas entidades se convirtió en un extraordinario proceso que requirió de medidas extraordinarias para su organización. Cómo se logró esto, se relata en el siguiente extracto:

*[...] El Che me llamó telefónicamente desde el Palacio Presidencial instruyéndome de parte del Primer Ministro que buscara a los administradores necesarios que debían hacerse cargo de las industrias al día siguiente [...]. En aquellos momentos teníamos concentrados cerca de 200 jóvenes que estaban en proceso de preparación*

*acelerada en [...] Minas del Frío donde pasaban un curso para maestros [...], estaban comprendidos entre las edades de 15 a 20 años y en su mayoría tenían un nivel de escolaridad de sexto grado. Además [...] contábamos con una pequeña reserva de oficiales del Ejército Rebelde que se estaban formando para futuros administradores de fábricas [...] de escolaridad similar [...]. Con el correr del tiempo, la mayoría de aquellos jóvenes adquirieron una sólida preparación profesional y desempeñaron altos cargos en la administración revolucionaria o en el campo de la docencia, incluso a nivel universitario (Borrego, 2001, pp. 19-21).<sup>6</sup>*

Desde entonces se precisarían los principios antiburocráticos que guiarían la transformación del aparato estatal una vez situados en manos del pueblo los medios fundamentales de producción. Fidel Castro (1961) expresaba con mucha precisión que el método burocrático de dirección significaba gobernar desde arriba, es decir, ausencia de contacto con las masas. Estas consideraciones se ratificarían siempre que se refiriera al tema.

En consonancia con tales concepciones antiburocráticas y asimilando las enseñanzas de Lenin, Che Guevara elevó a primera instancia el análisis del papel de los cuadros en el socialismo y dedicó especial atención a identificar las cualidades que debía poseer un dirigente socialista.

Sus concepciones en esta esfera son de extraordinario valor en la actualidad. Fue pionero en aplicar un sistema de trabajo con los cuadros, de conformidad con sus criterios acerca de la importancia de estos en la sociedad y en la producción, y señaló *la necesidad de su superación constante*. Para propiciarlo creó un sistema de capacitación para los cuadros y trabajadores de la industria –dado el bajo nivel educacional de la clase obrera–. El sistema se

concibió de manera escalonada: inició con los «cursos de seguimiento» –llevaba a los alfabetizados hasta el segundo grado–; continuó con los «cursos de superación obrera», que los hacían avanzar hasta el sexto grado y, más tarde, con los «cursos especializados de capacitación técnica» –llamados «de Mínimo-Técnico»–, para los obreros de mayor nivel de escolaridad; le siguieron los «cursos de extensión», para graduar subingenieros, entre los más calificados; y, por último, los «cursos para administradores», que recibieron los seleccionados como tales, durante uno o dos años, con el objetivo de elevar también su nivel cultural y técnico. Este resultó, sin dudas, el antecedente más inmediato de las posteriores Escuelas de Cuadros de los organismos (Pérez-Rolo, 2008, pp. 185-186).

Che, desde su inicial desempeño como jefe del Departamento de Industrialización del INRA, y después como Ministro de Industrias, se había percatado de que la organización constituía una de las piedras centrales de todo el trabajo institucional de la Revolución. Para él, la función “organización” se imbricaba con los conceptos centralización-descentralización de la dirección de empresas. Durante los primeros años de la década de los sesenta, las discusiones sobre las ventajas y/o desventajas de la descentralización estaban a la orden del día; y aparecieron nuevas disciplinas como la asesoría de dirección, el procesamiento de datos, la dinámica de grupos, la psicología industrial y la dirección como objeto de estudio, sin las cuales era inconcebible la descentralización, que ya se aplicaba en las empresas del centro capitalista durante la segunda mitad del siglo.

Che estaba consciente de que los nuevos cuadros de dirección cubanos no poseían estos conocimientos. Desde entonces, comenzaba a pensar en formas organizativas socialistas

basadas en armonizar la centralización con procesos descentralizadores a diferentes escalas de dirección (Borrego, 2001),<sup>7</sup> lo que materializaría después en el Sistema Presupuestario de Financiamiento.

En 1962 se develó públicamente el fenómeno denominado «sectarismo» en memorable discurso de Fidel Castro, en conmemoración del ataque al Palacio Presidencial el 13 de marzo de 1957. Sin dudas, la lucha contra el sectarismo representó, en esencia, una lucha contra métodos burocráticos aplicados en la organización partidista, ajenos a las masas, aunque con ramificaciones en todos los sectores de la sociedad. Al condenar el sectarismo, el líder repitió una vez más que el antídoto indispensable contra el burocratismo era contar con las masas para llevar adelante la Revolución y, a la vez, profundizar la conciencia revolucionaria.<sup>8</sup>

Un año más tarde, ya con sus ideas bien estructuradas, Che escribió «Contra el burocratismo», donde se lanzó contra la burocracia y el burocratismo de la transición socialista. En el artículo analizó las tres razones básicas para la pervivencia del burocratismo en el Estado cubano de la época: *falta de motor interno*, es decir, de conciencia revolucionaria que se enlaza con el desinterés para resolver problemas; *falta de organización* debido a la inexperiencia administrativa, falla en los métodos para encarar una situación dada; y *falta de conocimientos técnicos* suficientemente desarrollados como para poder tomar decisiones justas y en poco tiempo. Para llevar a la práctica los principios organizativos, se elaboró, en el Ministerio de Industrias, el *Manual de administradores de fábricas*, en el que se establecían las técnicas de dirección a emplear y los elementos a considerar en cada especialidad, entre otros aspectos a tener en cuenta por los

directivos. Interesante resulta que el manual se componía de hojas intercambiables, las que se añadían o retiraban según las necesidades del momento, y los problemas y las soluciones que se encontraban. «Este fue el primer intento de sistematizar y orientar el trabajo de dirección en la industria cubana» (Pérez-Rolo, 2008, pp. 184).

Che exigía a los cuadros el máximo de sus posibilidades; no concebía a un cuadro socialista que no se superara constantemente. Un cuadro jamás debía dar cabida al amiguismo, el favoritismo o el nepotismo en su área de dirección. La *ejemplaridad* de todo cuadro de dirección tenía que constituir el fundamento de su trabajo. Si bien Che era muy exigente con los cuadros en todos los niveles del ministerio, también los apoyaba fuertemente en el desempeño de sus funciones (Borrego, 2001).

### Combate frontal contra el burocratismo

Durante los años 1964, 1965 y 1966, la Revolución dedicó sus fuerzas políticas a dismantelar la relación burocracia-burocratismo del Estado cubano de transición socialista. En la celebración del IV aniversario de la creación de los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), en 1964, el discurso de Fidel Castro se centró en la denuncia del burocratismo (Castro, 2012). El 2 de enero de 1965 profundizó en las implicaciones del burocratismo en nuestra sociedad y afirmó que «el socialismo tiene que cuidarse del burocratismo tanto como del imperialismo porque es un enemigo clandestino»; además, anunció el despliegue de un combate integral contra este (Castro, 2013, p. 213). Se inició entonces el análisis de las estructuras de dirección de la economía y las finanzas. Dada la envergadura de las tareas próximas a acometer en la producción azucarera,<sup>9</sup> se decidió la creación del Ministerio de la Industria Azucarera y la disgregación del

Ministerio de Industrias en varios ministerios. Así, en este año, el presupuesto aprobado privilegió el desarrollo económico, social y cultural de la nación, y se recortaron los gastos de la administración pública.

También se intensificaron las acciones, no solo para limitar el abundante personal administrativo acumulado en las instituciones y organismos estatales, sino para erradicar un inadecuado estilo de trabajo. Se reiteraba que la lucha contra el burocratismo no era una tarea del momento, sino una acción permanente y sistemática que el Partido y los dirigentes administrativos debían asumir. Se proclamaba que la deformación burocrática del Estado socialista resultaba inconcebible (Castro, 2013).

Sobre esta línea de pensamiento fueron creadas las Comisiones Provinciales de Lucha Contra el Burocratismo, para velar por el cumplimiento de las orientaciones emanadas de la más alta dirección política y estatal; y, a la vez, las Comisiones Regionales, para regular el empleo innecesario en las bases municipales.

El 17 de marzo de 1965 quedó constituida la Comisión Provincial de Lucha Contra el Burocratismo en el local del Comité Provincial del Partido Unido de la Revolución Socialista (PURS) de La Habana.<sup>10</sup> En su primera reunión se decidió comenzar de inmediato el trabajo de la lucha contra el burocratismo, la racionalización y el control de la fuerza de trabajo, y la organización de escuelas y cursos para excedentes en la provincia de La Habana.

Una minuta publicada en el periódico *Hoy* sobre el acto de constitución de la Comisión Provincial de La Habana, informaba que esa comisión, con la colaboración del Partido Regional, dejaría constituidas todas las Comisiones Regionales de Lucha Contra el Burocratismo en el transcurso del mes. Otro acuerdo tomado en la reunión fue el de hacer

llegar a las direcciones y administraciones de todos los Organismos Centrales y, en general, a todo centro de trabajo administrativo, de servicios o de producción existente en la Provincia, una exhortación tendiente a que estos no determinaran la excedencia de ningún trabajador hasta tanto no se aprobara por la comisión correspondiente, ya que esto entorpecería y haría ineficaz el trabajo de las comisiones (Bell, López & Caram, 2006-2019).

No obstante, algunos certeros análisis admitían que la única manera de asegurar la dirección óptima de la economía nacional con la utilización del mínimo de personal administrativo, se hallaba en instalar sistemas de información automatizados y computadores electrónicos, concepción de avanzada para aquellos años, enarbolada por Che Guevara desde su posición como Ministro de Industrias.

En 1966 se evidenciaron resultados concretos del proceso. Un artículo publicado en *Cuba Socialista*, no. 58, ofrecía datos, y –como interesante reflexión conclusiva– afirmaba que solo los sistemas de información automatizados y computadores electrónicos, dirigidos por cuadros capacitados y conscientes, podían reducir la empleomanía administrativa y asegurar los datos necesarios para la dirección óptima de la economía nacional (Bell, López & Caram, 2006-2019).

Al examinar los últimos tres años de la década de los sesenta se hacen evidentes los afanes de la dirección revolucionaria por profundizar las raíces sociopolíticas del Estado socialista, de estrechar vínculos con el pueblo, hacer suyas las iniciativas de las masas y lograr una efectiva participación de estas en toda la vida social; en definitiva, un Estado que tomara en cuenta las experiencias de la Comuna de París, analizadas por Marx, y las proposiciones de Lenin sobre la destrucción de la vieja



maquinaria estatal burguesa y su sustitución por una nueva. Un Estado revolucionario que, si bien desde su constitución asumió como su ideología las reivindicaciones políticas y los anhelos de justicia de los trabajadores, fuese capaz de lograr la mayor socialización del poder, y de radicalizarse lo suficiente como para criticar y erradicar uno de los pilares heredados del sistema de organización del aparato de Estado capitalista, una de las formas del dominio político de la burguesía: el burocratismo.

Entre febrero y marzo de 1967 se abrió un espacio mucho más crítico en torno a la existencia de la burocracia y el burocratismo en el Estado socialista cubano, con la publicación en el diario *Granma* de cuatro editoriales bajo la advocación genérica de «La lucha contra el burocratismo: tarea decisiva». El primero se tituló «Una institución pura y exclusivamente burguesa», en el que se explicaba su surgimiento histórico; el segundo abordó el tema «El peligro de la burocracia como capa especial», donde se caracterizaba políticamente a esta; el tercero, «Un freno a la acción revolucionaria», profundizó sobre su papel negativo en la administración del Estado socialista, aunque rescataba su necesidad en la administración para hacerlo funcionar; el último y cuarto editorial estableció «Una larga lucha, tenaz y sin cuartel» contra el burocratismo sobre la base de: 1) normar la política de empleos y sancionar las violaciones; 2) impulsar la superación, la introducción de la técnica y el desarrollo de la agricultura como lucha contra el burocratismo, en definitiva, elevar la conciencia de todo nuestro pueblo. Este finalizaba: «podemos ganar esta batalla decisiva, es decir, podemos hacer la revolución que todavía no se ha hecho: ¡la revolución antiburocrática!»<sup>11</sup>

Sin embargo, en discurso pronunciado el 20 de febrero de 1967 ante los trabajadores

metalúrgicos, Fidel expresaba su gran descontento con la ineficacia de la lucha antiburocrática desatada dos años atrás. Denunció que había servido para demostrar la falta de conciencia en la administración del Estado acerca de la magnitud de ese vicio y que el burocratismo estaba en plena ofensiva; y las comisiones de lucha contra el burocratismo, burocratizadas y en plena desbandada. Como siempre, ratificaba su positividad revolucionaria al declarar: «La Revolución ha vuelto a tomar la ofensiva en la lucha contra el burocratismo, la Revolución no se resigna fácilmente a perder una batalla decisiva como esta» (Castro, 1967, p. 20).

Durante todo ese año fueron publicados en el periódico *Granma* cuadros, tablas y estadísticas, que mostraban los procesos de eliminación de cientos de empleos en la administración pública, así como entrevistas a diversos funcionarios, en las cuales se enfatizaba la batalla frontal contra el mal identificado.

Todo este movimiento coincidió con la ejecución, en 1967, de una política *sui generis*, dirigida a extender, a toda la sociedad, los beneficios de la aplicación de una distribución socialista con proyección comunista, basada en la extensión de gratuidades que, supuestamente, posibilitarían un cambio de mentalidad en la población al sustituir los imperativos mercantilistas del capitalismo. Así, se suprimió el pago de impuestos; disminuyeron los estímulos materiales, y se incrementaron los morales y sociales en la emulación socialista; fue remplazada la sección sindical, tradicional forma organizativa obrera, por una nueva a la que se denominó «movimiento de avanzada o activismo sindical»; además de aprobarse un «registro económico» y otros cambios en la dirección de la economía nacional, que, al generar descontroles

generalizados, obstaculizaron el enfrentamiento al burocratismo.<sup>12</sup>

El año 1969 fue preparatorio de la zafra de los diez millones. Las actividades productivas vinculadas a la siembra, el corte y el procesamiento industrial de la caña se enmarcaron alrededor del propósito mayor. Sin embargo, la meta de los diez millones no pudo cumplirse. No es posible en este texto el análisis del fracaso, el propio Fidel Castro lo hizo ante el pueblo de Cuba.<sup>13</sup> Entonces, se abrió para el país –en el plano interno– un período muy complejo. Predominaron, entre un grupo de cuadros de dirección, críticas muy fuertes hacia los métodos y procedimientos utilizados para dirigir la economía entre 1967 y 1970, calificados como «idealistas». Los análisis en la dirección revolucionaria estuvieron orientados al definido propósito de iniciar un reordenamiento social, a partir del criterio de la «probada inviabilidad» del modelo anterior.

En Cuba, a finales de la década de los años 60 se hizo presente, en todo su dramatismo, un factor significativo para el futuro de su proyecto socialista: no se produjo la esperada liberación de otros países latinoamericanos, propiciadora de la imprescindible integración revolucionaria regional.<sup>14</sup> En este convulso contexto nacional e internacional comenzó una nueva etapa para la Revolución cubana.

### Período 1971-1986

Entre 1971 y 1974 se concretaron y ejecutaron paulatinamente las acciones que decidirían el reordenamiento de la sociedad cubana sobre un nuevo modelo de dirección conformado a partir de experiencias obtenidas en su aplicación por la Unión Soviética y los países socialistas de Europa Oriental. En diciembre de 1975 se celebró el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC)

(Castro, 1975). Aquí se aprobó el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) y, como parte de él, el Sistema de Trabajo con los Cuadros. Para la superación de los cuadros fue creada la Escuela Nacional de Dirección de la Economía, convertida después en el Instituto Superior de Dirección, con filiales en cada provincia.

¿Qué sucedió en Cuba una vez aplicado el SDPE? No resulta posible establecer los varios elementos negativos que se acumularon durante los años de su aplicación. A continuación, solo se toman en cuenta aquellos relacionados con la relación burocratismo-burocracia:

- la concepción de la planificación y su organización como «un movimiento de arriba hacia abajo de directivas, cifras y papeles» (Benavides, citado por López, 2008, p. 154). Este enfoque tecnocrático-burocrático de la planificación contribuyó a disminuir la participación obrera en la marcha del proceso productivo, y propició un creciente distanciamiento e indiferencia ante la producción y sus resultados.
- el burocratismo de la dirección económica obstaculizó el reconocimiento de errores, insuficiencias o deficiencias; fue perdiendo terreno la combatividad ante lo mal hecho; y se silenciaron las voces de la crítica y, consecuentemente, de la autocrítica.
- la reversión del proceso de concentración de las instituciones económicas iniciado desde 1964 como parte de la lucha contra el burocratismo. Se crearon los llamados «organismos globales» a semejanza de los países socialistas, tales como Comité Estatal de Economía, Comité Estatal de Finanzas y Precios, Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, etcétera, los cuales incrementaron sustancialmente el personal

administrativo y, consecuentemente, los salarios.<sup>15</sup>

En septiembre de 1984 se dio a conocer el Decreto Ley No. 82, que concibió como uno de sus subsistemas la preparación y capacitación de los cuadros; también se emitió el Decreto Ley No. 125, donde se precisan aspectos que regulan su ejecución. Para la superación de los cuadros –como ya se señaló– fueron creadas la Escuela Nacional de Dirección de la Economía y una red de escuelas provinciales, convertidas después en Instituto Superior de Dirección de la Economía y sus filiales provinciales.

En el Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba celebrado en 1986,<sup>16</sup> Fidel Castro explicó que el trabajo para la reducción de las plantillas administrativas había adolecido de una debilidad generalizada y se había trabajado tardíamente en la reglamentación de la política de cuadros (Castro, 1986).

En realidad, desde 1971 y hasta 1986, la sociedad en su conjunto estuvo influenciada –en mayor o menor grado– por la ideología posrevolucionaria prevaleciente en la Unión Soviética, lo que repercutió de peligrosas maneras en nuestra transición socialista. Precisamente por ello, el enfrentamiento directo al burocratismo de los años anteriores se reorientó hacia la construcción de una política de trabajo con los cuadros y la diseminación de la red de escuelas de superación. Hay que señalar que –afortunadamente para el decurso de la transición revolucionaria– todo lo anterior coexistió con una política internacionalista muy consecuente, y los logros estupendos de la salud pública y de la educación masiva de las nuevas generaciones.

### **Período 1986-1989**

Bajo la dirección de Fidel Castro, el «Proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas» constituyó un amplio movimiento político que intentó descaracterizar las principales bases ideológicas del socialismo soviético, mediante la recuperación del proyecto socialista de liberación nacional de la Revolución cubana.

Durante la rectificación salieron a la luz pública las innumerables desviaciones ideológicas, tecnocráticas y burocráticas que obstaculizaban el desarrollo económico y social del país bajo la advocación de que, con la aplicación de «mecanismos» monetarios y financieros, se garantizarían aumentos de la producción y la productividad del trabajo, así como la eficiencia económica, además de establecer la inutilidad de los gastos sociales. En todas sus comparecencias públicas, Fidel desmontaba tales creencias. En la clausura del III Congreso de la Asociación de Economistas de América Latina y el Caribe, se preguntaba «si un país que hace la Revolución a 90 millas del imperialismo puede desarmarse ideológicamente, puede renunciar a su espíritu de solidaridad [...]» (Castro, 1988, p. 260).

En 1986 se creó la Comisión Nacional de Superación de Cuadros, presidida por el general Senén Casas, la que aprobó la fundación de las Escuelas Ramales por sectores de la economía nacional, dirigidas a preparar a los cuadros, las reservas, los funcionarios y otros especialistas que, por sus funciones y perspectivas de desarrollo, lo requirieran; además de ofrecer servicios científico-técnicos de innovación-desarrollo y consultorías en correspondencia con cada uno de los sectores. En estas Escuelas Ramales prevalecería una visión revolucionaria en la superación sistemática de los cuadros, también orientadas a rescatar la lucha

antiburocrática defendida por Che Guevara y Fidel Castro.

Sin embargo, el proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas se frustró: circunstancias muy desfavorables impidieron su decurso. El brusco colapso del socialismo soviético y los europeos-orientales cambió vertiginosamente el escenario nacional<sup>17</sup> y fue imprescindible el tránsito hacia una coyuntura de emergencia económica que la dirección revolucionaria denominó «Período Especial en Tiempos de Paz». La dependencia de la reproducción social cubana de la Unión Soviética y de los países de Europa Oriental determinaron la rápida caída del PIB hasta un 35 %.<sup>18</sup> En semejante contexto resultó imprescindible garantizar la sobrevivencia de la sociedad para enrumbar después el camino del desarrollo en las nuevas condiciones del mundo, ya plenamente globalizado y neoliberal.

### Período 1991-2000

Un totalitarismo ideológico, denominado de modo acertado «pensamiento único», se desbordaba casi a nivel planetario. El mundo se había vuelto diferente y la propaganda estadounidense llegaba al país, tan directamente contrarrevolucionaria, a través de numerosas emisoras y otras vías, que se hacía necesario dar un vuelco.

Fue decidida la realización del IV Congreso del PCC y, previo a este, se movilizó a la población para debatir el «Llamamiento al IV Congreso», documento muy crítico sobre las consecuencias de la aplicación del SDPE y en el que se reafirmó el camino cubano hacia el socialismo (Llamamiento al IV Congreso del Partido Comunista de Cuba, 1990). Además, la decisión del líder de volcarse hacia el exterior para proclamar la identidad y raigambre nacional del socialismo cubano –a contrapelo de toda la

campaña internacional– constituyó un movimiento político de envergadura.<sup>19</sup>

Sobre la política de cuadros, el Llamamiento expresaba la necesidad de su funcionamiento como un sistema coherente que eliminara todo inmovilismo o parálisis; ratificaba que la cantera de los cuadros estaba en el pueblo y resultaba ineludible que en cada nivel de dirección se garantizara, al mismo tiempo, su continuidad y renovación sobre la base exclusiva del mérito y la capacidad (Llamamiento al IV Congreso del Partido Comunista de Cuba, 1990).

El V Congreso del PCC tuvo lugar en 1997. Entre muchísimas medidas de orden económico y social para enfrentar la crisis, Fidel Castro (1997) se refirió a este tema, al declarar la necesidad de intensificar la preparación de los cuadros para evitar los criterios subjetivos, los amiguismos, la indolencia y la tolerancia. En 1999, el Consejo de Estado aprobó los decretos leyes 196 y 197 para el mejoramiento de esa política; y desde la primera década de 2000 se emitieron varias regulaciones vinculadas con el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, en aras de su perfeccionamiento. A ello se unió la emisión de cartas e indicaciones relacionadas con este proceso. En 2004 fueron aprobados el Decreto Ley No. 236 para hacer adecuaciones de los dos anteriores (196 y 197) sobre la base de la experiencia adquirida. También se aprobó el Decreto Ley No. 251, que modificó el Capítulo IV (el régimen disciplinario) del Decreto Ley No. 196. Se hicieron críticas:

*En no pocos cuadros se manifiesta falta de responsabilidad y proyección, lentitud en la búsqueda de soluciones a los disímiles problemas que cotidianamente deben enfrentar, poca creatividad, pobre vínculo con las masas, falta de exigencia ante las violaciones e indisciplinas, métodos burocráticos de dirección, y la consiguiente pérdida de autoridad y ejemplaridad*

*motivadas por actitudes negativas, en ocasiones corruptas.* (González & Gorguet, 2017, p. 10)

Se crearon los Centros de Estudio de Técnicas de Dirección en las universidades,<sup>20</sup> y el Ministerio de Educación Superior asumió la función estatal de orientación metodológica sobre dirección y técnicas de dirección, así como el desarrollo de la dirección por objetivos, lo cual se hizo a través de su Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED). Una de las más notables acciones metodológicas realizadas desde 2006 hasta 2010 por la DCCED fue la incorporación a los programas de formación y capacitación de cuadros y reservas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y las empresas, temas seleccionados del pensamiento de Che Guevara para su estudio y debate, en lo cual colaboró decididamente la Cátedra Honorífica “Ernesto Che Guevara” de la Universidad de La Habana. Los seminarios de capacitación contribuyeron en esos años a revitalizar la concepción fidelista-guevariana contra el burocratismo, sobre la base de que el único antídoto contra ese mal era contar con las masas para llevar adelante la Revolución y, a la vez, profundizar en la conciencia revolucionaria.

Mas, en los días finales de julio de 2006, un suceso inesperado estremeció a los cubanos y a los revolucionarios del mundo: enfermó gravemente el líder de la Revolución; el día 31, mediante la *Proclama al pueblo de Cuba* dio a conocer al pueblo su estado de salud y sucesión; el 1ro de agosto escribió el *Mensaje al pueblo de Cuba y a los amigos del Mundo*, y uno nuevo el 4 de septiembre, *Mensaje al pueblo de Cuba*. El 24 de febrero de 2008, el entonces Segundo Secretario del Comité Central del PCC y diputado Raúl Castro resultó electo Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros por la

Asamblea Nacional del Poder Popular, y reelecto para un segundo mandato en febrero de 2013, cargo que ocupó hasta el 19 de abril de 2018,<sup>21</sup> cuando fue elegido el diputado Miguel Díaz-Canel Bermúdez. Desde el 10 de octubre de 2019, Díaz-Canel es Presidente de la República de Cuba.<sup>22</sup>

### Período 2011-2020

En abril de 2011 se celebró el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. En el Informe Central, Raúl Castro criticó fuertemente la política de cuadros llevada a cabo en el país. Entre los errores y las debilidades señaló uno básico: la existencia de *obstáculos burocráticos* en los órganos administrativos del Gobierno para el cumplimiento de sus funciones, y propuso dos medidas esenciales para solucionarlo: *cultivar y preservar la interrelación incesante con las masas*, despojada de todo formalismo, para conocer sus preocupaciones e insatisfacciones, y que fueran precisamente ellas quienes indicaran el ritmo de los cambios que debían introducirse y el ascenso gradual de los cuadros y directivos a fuerza del liderazgo que solo otorga ser *ejemplo* en el sacrificio y los resultados. En consonancia con lo anterior, sugirió la aprobación de una Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, así como la creación de la Escuela Nacional de Cuadros (Castro, 2011), cuyos procesos de capacitación se han llevado a cabo mediante cursos y diplomados.

En consonancia con lo anterior, sugirió la aprobación de una *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas*, así como la creación de la *Escuela Nacional de Cuadros* (González & Gorguet, 2017). De esta forma Raúl

daba continuidad al pensamiento de Fidel sobre el tema.

Al calor de las discusiones sostenidas en el Congreso sobre el burocratismo y la política de cuadros publicadas, Graziella Pogolotti (2011) escribió:

*[...] La conducta del pequeño burócrata entorpece el adecuado funcionamiento de la economía [...]. En la coyuntura actual, urge cambiar la mentalidad [...]. El pensamiento burocrático se manifiesta de manera sutil y puede invadir terrenos muy diversos [...]. Para desarticular la estructura básica del pensamiento burocrático, cada cual tiene que convertir en carne y sangre de su conciencia la verdadera modestia en el dominio del conocimiento [...]. La lucha contra el pensamiento burocrático no es obra de un día. Hay que ir demoliendo su poderoso sistema de fortificaciones [...].<sup>23</sup>*

En este Congreso fue aprobado el documento *Lineamientos de la política económica y social de la Revolución*, que se debatió no solo por las bases partidistas y de la juventud, sino por todo el pueblo; los *Lineamientos* constituyen un programa dirigido al desarrollo económico y social del país para los próximos años. Sin embargo, no se ha encontrado en él un tratamiento explícito sobre la formación y capacitación de los cuadros ni sobre el burocratismo.

Cinco años después tuvo lugar el VII Congreso del PCC.<sup>24</sup> En este se evaluó el cumplimiento de los acuerdos del VI Congreso, y hubo pronunciamientos sobre la política de cuadros por la necesidad de perfeccionar y garantizar un programa de capacitación integral a todas las personas, los directivos y los trabajadores que participan en su implementación de los *Lineamientos*. En el Informe Central, Raúl Castro afirmó:

*En materia de la política de cuadros también se avanzó, aunque no nos damos por satisfechos. Se han dado pasos importantes en la preparación y recalificación de los cuadros partidistas, estatales, gubernamentales y empresariales, aunque se requiere insistir en la preparación específica para el desempeño de los cargos asignados. (Castro, 2016, s. p.)*

Sin embargo, de nuevo criticó:

*[...] [el] inadecuado trabajo con las reservas de cuadros [...] propicia que personas sin compromiso y ética sean promovidos a responsabilidades vinculadas al control y disposición de recursos materiales y financieros, creando el caldo de cultivo para la corrupción y otras ilegalidades e indisciplinas. (Castro, 2016, s. p.)*

Durante el proceso de preparación del Congreso, un artículo, a manera de mensaje, fue enviado con antelación a los participantes: la conveniencia de tratar el tema del burocratismo y la burocracia, así como la preparación y capacitación de los cuadros. El referido artículo-mensaje señalaba –entre muchos otros aspectos imposibles de reseñar en poco espacio– que uno de los factores causales de las tendencias burocráticas provenía de los errores en el entendimiento y la aplicación del principio conocido como «centralismo democrático». Consideraba además que el «centralismo democrático», como principio básico de organización de la sociedad cubana en transición socialista, debía evolucionar hacia la articulación democrática, esto es, un sistema, un modo de actuar, un modo de gestión que se oriente a lograr toda la democracia posible (Machado, 2015).

Resulta indudable la pertinencia del planteamiento. La transición socialista requiere

de una praxis democrática que se corresponda con las expectativas y necesidades del ejercicio del poder por el pueblo; democracia caracterizada por la más amplia y efectiva participación política popular, no solo como movilización y/o debate de proposiciones para aceptarse o refutarse, las cuales se consideran válidas como fases previas de una efectiva participación al estilo sartoriano. Sin plena participación política popular, la democracia socialista representa una ficción. Y lo que no debe olvidarse jamás: la participación popular constituye también un medio para la *transformación interna de las personas*; sin esa práctica social, el crecimiento de la subjetividad socialista se muestra como impensable, sin la cual también es impensable el socialismo.

Este ideal ha constituido pauta de trabajo del nuevo equipo elegido para dirigir el Estado y el Gobierno cubanos desde 2019. La lucha contra el burocratismo y la burocracia; la corrupción, los amiguismos, la indolencia, la tolerancia e ilegalidades; y el perfeccionamiento de la formación y capacitación de los cuadros socialistas, han estado presentes en numerosos análisis, orientaciones y exigencias de la dirección del país.

No se puede dejar de señalar que entre los días 16 y 19 de abril de 2021 tendrá lugar el VIII Congreso del PCC y entre los importantes temas seleccionados para su discusión se encuentra la actualización de la política socialista cubana de trabajo con los cuadros. Un conjunto de propuestas se ha elaborado y seguramente serán concretadas en orientaciones específicas dirigidas a fortalecer el vínculo de los cuadros con las masas, como dijera Fidel, el antídoto contra el burocratismo. Por ello, no ha concluido el combate.

## Conclusiones

Toda praxis es política e ideología: la primera se asienta en la segunda y ambas en un cuerpo teórico específico. Durante años, cierto funcionariado la ha asumido como una ideología ortodoxa, burocrática y secretística, cuya razón de ser se explica como defensa ante el enemigo; pero en el actual contexto de la sociedad cubana también han emergido capas sociales conservadoras, no solo indiferentes sino ajenas al decurso político interno y hasta internacional. Así, la ideología de la Revolución cubana se interpreta de varias formas, según emisores y receptores, y hasta cierta izquierda se ha manifestado en su contra. Estas posiciones no solo son peligrosas para el avance de la sociedad actual, sino, más que todo, para la que se aspira. Asumir que la ideología de la Revolución es igual a formalismos, dogmatismos, burocratismo, representa identificar posiciones ortodoxas con las representativas de un (nuevo) pensamiento crítico, que existe y se abre paso a pesar de aquellos.

Durante estos meses de distanciamiento social debido a la COVID-19 se promueven formas flexibles, y hasta novedosas, de gestión y control gubernamental a escala nacional, provincial y municipal, ni más ni menos; escalones visibles de la descentralización anhelada y por la cual se trabaja. Como aspectos específicos de estos comportamientos un interesante artículo identifica entre los más relevantes: una fuerte colaboración interinstitucional; participación interdisciplinaria de expertos; diálogo directo del Gobierno con los expertos; descentralización de competencias, recursos, decisiones; comunicación interactiva con la población; garantía del teletrabajo y reconocimiento del trabajo por cuenta propia como valioso (Núñez, 2020).

Se ha demostrado que Cuba cuenta con una notable capacidad intelectual y organizativa para intercambiar saberes con cualquier país del mundo; para enseñar, aprender y mostrar la cultura revolucionaria, la cultura del hombre y la mujer nuevos, como el valor superior de la nación. Algunos afirmarán que no representa algo ya logrado a escala social; aunque también, que la gran mayoría de los cubanos y cubanas de hoy son mejores personas que las que vivían bajo el capitalismo neocolonial. Y eso, constituye un logro irreversible.

### Notas

<sup>1</sup> La hegemonía de un grupo social se sustenta en una distribución específica de poder, jerarquía e influencias, por lo que equivale a la generalización de su cultura y sus valores; pero también presupone violencia y coerción sobre el resto de las clases sociales.

<sup>2</sup> “Informe político del Comité Central del PC de Rusia al XI Congreso”, “Acerca de la formación de la URSS”, “Cinco años de revolución rusa y perspectivas de la revolución mundial”, “Carta al Congreso”, “Acerca del problema de las nacionalidades o sobre la `autonomización’”, “Sobre la cooperación”, “Nuestra revolución” y “Cómo tenemos que organizar la Inspección Obrera y Campesina”; “Más vale poco y bueno”, pueden consultarse en *Pensamiento Crítico*, (38), La Habana, 1970, pp. 61-213.

<sup>3</sup> *Nueva Política Económica* (en español). Política económica aprobada por el poder soviético para sacar al país de la postración y conservar la alianza con el campesinado, en grave peligro por el sistema de requisas obligatorias aplicado durante seis años de guerra.

<sup>4</sup> En *La historia me absolverá*, alegato de defensa de Fidel Castro por las acciones del Moncada, este definió al pueblo como sujeto [el ser] de la Revolución, lo caracterizó con precisión (Castro, 1993, pp. 53-55) y siempre se refirió a él como el actor [protagonista] del proceso revolucionario.

<sup>5</sup> Las leyes de nacionalización pueden consultarse en: Bell, J., López, D. L., Caram, T. (2007). *Documentos de la Revolución Cubana 1960*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, pp. 75-110.

<sup>6</sup> Che se desempeñaba en ese momento como Jefe del Departamento de Industrialización adscrito al Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA). En 1961 fue designado Ministro de Industrias.

<sup>7</sup> No resultaría ocioso recordar que en la actualidad cubana la descentralización de los procesos de dirección, gestión y control es uno de los objetivos a desarrollar en la economía nacional. Además, la Constitución de 2019 establece la autonomía municipal, potencial y descentralizadora de los procesos políticos, sociales –y también económicos– de la nación.

<sup>8</sup> A partir de la denuncia pública de los males del sectarismo, se comenzó a utilizar un método antiburocrático para el crecimiento de la militancia del Partido, consistente en la consulta permanente con las masas, el cual se ha mantenido hasta hoy. Véase discurso de Fidel Castro en el acto conmemorativo por el asalto al Palacio Presidencial el 13 de marzo de 1957. En: Bell, J., López, D. L., Caram, T. (2009). *Documentos de la Revolución Cubana 1962*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, pp. 215-219.

<sup>9</sup> En 1964, la República de Cuba y la Unión Soviética firmaron un convenio de largo plazo, mediante el cual Cuba suministraría azúcar al estado multinacional desde 1965 hasta 1970 a precios preferenciales.

<sup>10</sup> El Partido Unido de la Revolución Socialista (PURS) sustituyó a los Núcleos de Revolucionarios Activos (NRA) de las Organizaciones Revolucionarias Integradas (ORI), que resultaron de la integración de las tres organizaciones que lucharon contra la dictadura batistiana. Sobre este proceso, véase la Presentación de la sección Constitución del Comité Central del Partido Comunista de Cuba en: Bell, J., López, D. L., Caram, T. (2013). *Documentos de la Revolución Cubana 1965*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, pp. 7-11.

<sup>11</sup> Fueron publicados posteriormente en el no. 6 de *Ediciones de El Orientador Revolucionario*, Editora



Política, 1967, La Habana, pp. 5-24. Véase en: Bell, J., López, D. L., Caram, T. (2017). *Documentos de la Revolución Cubana 1967*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, pp. 1-26.

<sup>12</sup> Estas radicales decisiones tomadas en 1967 fueron analizadas críticamente por Fidel Castro en su Informe al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Consúltase *Informe del Comité Central del PCC al Primer Congreso. Presentado por el compañero Fidel Castro Ruz, Primer secretario del PCC*. La Habana: Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 1975, pp. 106-107.

<sup>13</sup> El 19 de mayo de 1970, Fidel Castro habló en acto realizado en el Malecón de La Habana debido al regreso de once pescadores secuestrados por un grupo terrorista de Miami. Allí declaró que los diez millones no se iban a producir. Al día siguiente se presentó en la televisión cubana explicando al pueblo las razones del fracaso.

<sup>14</sup> El propósito fue cancelado por el asesinato del Che Guevara en Bolivia en 1967 y la desactivación del Ejército de Liberación Nacional por él creado.

<sup>15</sup> “[...] Otro aspecto que se ha observado en la aplicación de la Reforma General de Salarios es el incremento desmedido del personal ocupado en actividades administrativas [...]” (Vilariño, A., Domenech, S. (1986). *El Sistema de dirección y planificación de la economía en Cuba: historia, actualidad y perspectivas*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, p. 155.

<sup>16</sup> Dado el cúmulo de deficiencias reconocidas y debatidas, fue decidida la postergación de su clausura a partir de la cual comenzó el Proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas.

<sup>17</sup> En realidad, también modificó la geopolítica internacional vigente desde la segunda posguerra con consecuencias desastrosas para el mundo y para Cuba.

<sup>18</sup> Estados Unidos aprovechó las circunstancias de la crisis cubana: en 1992 aprobó la Ley Torricelli y en 1996 el Congreso certificó la Ley Helms-Burton, firmada por el presidente Clinton, codificadora de todas las medidas contra Cuba, desde las más antiguas hasta las más recientes en aquel entonces.

Hoy se experimenta la aceleración de la guerra económica contra Cuba que profundizó el expresidente Donald Trump.

<sup>19</sup> “Fidel comienza una batalla internacional –con el prestigio que da su figura–, y hace 12 viajes entre el 89 y el 95 por toda Iberoamérica [...]. No viajó más a América Latina hasta el 87, invitado por Rodrigo Borjas a su toma de posesión y Fidel empieza a ir. A partir de ahí todos los presidentes lo empiezan a convocar a sus tomas de posesión. Porque en cada uno de sus viajes sostenía reuniones diversas para decir lo que estaba sucediendo en Cuba y no lo que los medios de prensa y la gran campaña decían que pasaba. [...] dar la otra visión que había de que otro socialismo era posible [...] va a todas las Cumbres Iberoamericanas con ese mensaje de un socialismo en Cuba que es rescatable” (Selección del testimonio de Vicente Rony Feliú, en: Bell, J. Caram, T., Kruijt, D., López, D. L. (2017). *Cuba: Período Especial*, La Habana: Editorial UH, pp. 99-100.

<sup>20</sup> Los dos primeros fueron el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana y el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, hoy Universidad Tecnológica de La Habana.

<sup>21</sup> En el Informe Central al VI Congreso Raúl Castro expresó la conveniencia y necesidad de limitar a un máximo de dos períodos consecutivos de cinco años el desempeño de los cargos políticos y estatales, lo que fue aprobado por el congreso partidista y por la Asamblea Nacional del Poder Popular. Desde entonces se desempeña como primer secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba.

<sup>22</sup> El 24 de febrero de 2019, el pueblo aprobó mediante referendo una reforma constitucional que, entre otros cambios, instituyó al Estado como República de Cuba; creó las figuras de Presidente y Vicepresidente como jefes del Estado, al Primer Ministro como jefe del Gobierno y en las provincias, a los Gobernadores y Vicegobernadores; otorgó al municipio la condición de célula básica de la división política administrativa, lo cual fortalecería la

descentralización de los procesos de dirección socialista.

<sup>23</sup> La autora se ha tomado la licencia de seleccionar párrafos del artículo e intercambiarlos en aras de lograr una síntesis dados los límites de espacio.

<sup>24</sup> Fueron aprobados los documentos: *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030* y mejorados algunos lineamientos específicos del documento homónimo constreñidos al período 2016-2021.

### Referencias

- Bell, J., López, D. L. & Caram, T. (2006-2019). *Documentos de la Revolución Cubana 1959-1967*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Bell, J., López, D. L. & Caram, T. (2015). *Documentos de la Revolución Cubana 1959* (edición digital ampliada). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Benavides, J. (septiembre de 1989). Entrevista concedida a la revista *El militante comunista*, en su condición de Presidente de la Comisión de Perfeccionamiento del Sistema de Dirección de la Economía. La Habana, pp. 13-18. En: López, D.L. (2008). Cuba, subdesarrollo, socialismo y estrategias de desarrollo. *Che: permanencia de sus ideas*. La Habana: Cátedra Honorífica "Ernesto Che Guevara", Universidad de La Habana, Programa FLACSO-Cuba y "Cátedra Abierta Eugenio Espejo-Ernesto Che Guevara", Facultad de Ciencias Médicas, Universidad de Cuenca, Ecuador, pp. 129-154.
- Borrego, O. (2001). *El camino del fuego*. La Habana: Imagen Contemporánea.
- Castro, F. (1961). *Discurso 2 octubre*. La Habana: Versiones Taquigráficas del Gobierno Revolucionario, Centro de Información de la Prensa.
- Castro, F. (1967). *Discurso 20 de febrero*. La Habana: Versiones Taquigráficas del Gobierno Revolucionario, Centro de Información de la Prensa.
- Castro, F. (1975). *Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Política.
- Castro, F. (1986). *Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Política.
- Castro, F. (1988). *Por el camino correcto. Compilación de textos*. La Habana: Editora Política, Colección Olivo.
- Castro, F. (1993). *La historia me absolverá*. Edición y notas de Pedro Álvarez Tabío y Guillermo Alonso Fiel. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
- Castro, F. (1997). *Informe Central al V Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Centro de Información de la Prensa.
- Castro, F. (2012). "Discurso de Fidel Castro en el acto por el IV aniversario de la creación de los CDR y el centenario de la Primera Internacional efectuado en la Plaza de la Revolución José Martí, el 28 de septiembre de 1964". En: Bell, J., López, D. L. & Caram, T. *Documentos de la Revolución Cubana 1964*. (pp. 209-213). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Castro, F. (2013). "Discurso en la concentración conmemorativa del VI aniversario de la Revolución, efectuada en la Plaza de la Revolución el 2 de enero de 1965". En: Bell, J., López, D. L. & Caram, T. *Documentos de la Revolución Cubana 1965* (pp. 211-214). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Castro, F. (2015). "Discurso de toma de posesión como Primer Ministro. Palacio Presidencial, 16 de febrero de 1959". En: Bell, J., López, D. L. & Caram, T. *Documentos de la Revolución Cubana 1959* (edición digital ampliada, pp.52-85.). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Castro, R. (2016). *Informe Central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Centro de Información de la Prensa.
- Castro, R. (2011). *Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/opinion/2011/04/16/exto-integro-del-informe-central-alvi-congreso-del-pcc/#.V8bZE33AMWE>

- González Aróstegui, M. R. (mayo-agosto de 2018). La burocracia y sus peligros en el socialismo. A doscientos años del natalicio de Carlos Marx. *ISLAS*, 60 (190), pp. 77-90.
- González Martín, R. & Gorguet Pi, M. (2017). Política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno en Cuba, *MEDISAN*, 21 (1), pp. 1-10.
- Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba* (1986). La Habana: Editora Política, p. 40.
- Lenin, V. I. (1970). Más vale poco y bueno. *Pensamiento Crítico*, 38, La Habana.
- Lenin, V. I. (1970a). Sobre la cooperación. *Pensamiento Crítico*, 38, La Habana.
- Lenin, V. I. (1970). Las tareas inmediatas del Poder Soviético. *Obras Completas*. IV Edición, T. 27, Moscú.
- López García, D. L. (2008). Cuba, subdesarrollo, socialismo y estrategias de desarrollo. En: *Che: permanencia de sus ideas*. Cátedra Honorífica "Ernesto Che Guevara", Universidad de La Habana, Programa Flacso Cuba y "Cátedra Abierta Eugenio Espejo-Ernesto Che Guevara", Facultad de Ciencias Médicas, Universidad de Cuenca, Ecuador, pp. 129-154.
- Llamamiento al IV Congreso del Partido Comunista de Cuba (1990). *Cuarto Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Política.
- Machado, D. (2015). *Sobre el burocratismo y la burocracia. Un tema importante para el VII Congreso del PCC*. Disponible en: <https://elblogdelapolillacubana.wordpress.com>
- Núñez Jover, J. (2020). ¿Qué estamos aprendiendo en estos días de enfrentamiento a la COVID-19? Disponible en: [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu)
- Pérez- Rolo González, M (2008). Che, ministro de Industrias. En: López García, D. L. *Che: permanencia de sus ideas*. Cátedra Honorífica "Ernesto Che Guevara", Universidad de La Habana, Programa Flacso Cuba y "Cátedra Abierta Eugenio Espejo-Ernesto Che Guevara", Facultad de Ciencias Médicas, Universidad de Cuenca, Ecuador, pp. 183-188.
- Petrella, C. (2007). Análisis de la teoría burocrática. Aportes para la comprensión del modelo burocrático. *Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales*. Uruguay: Universidad Católica del Uruguay.
- Pogolotti, G. (21 de julio de 2011). Otra vuelta de tuerca al pensamiento burocrático, *Granma*, 15 (202).
- Poulantzas, N. (1969). *Clases sociales y poder político en el Estado capitalista*, México: Siglo XXI editores.
- Tsoukas, H &, Knudsen, Ch. (2005). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford Handbooks Online, p. 149.
- Weber, M. (1971). *Economía y Sociedad*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, Instituto del Libro.

#### **Conflicto de intereses**

La autora declara que no existe conflicto de intereses.