

**ACTUALIZADO: 14 de febrero de 2020.**

**La presente versión Decreto-Ley No. 252, "SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO", de 7 de agosto de 2007, publicado en la Edición de la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 41 de 17 de agosto de 2007, ha sido actualizada con:**

**Decreto-Ley No. 276, de 30 de septiembre de 2010, Gaceta Oficial Extraordinaria Especial No. 11 de 1ro. de octubre de 2010.**

**Decreto-Ley No. 295 de 15 de julio de 2012, Gaceta Oficial Ordinaria número 51 de 7 de noviembre de 2012.**

**Decreto-Ley No. 320, de 30 de enero de 2014, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 21 de 28 de abril de 2014.**

**Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 58 de 13 de diciembre de 2017.**

**Decreto-Ley No. 381, de 19 de septiembre de 2019, Gaceta Oficial Ordinaria No. 98 de 16 de noviembre de 2019.**

**Resolución No. 17, dictada por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social con fecha 18 de abril de 2012, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 33 de 30 de julio de 2012.**

**En la Edición de la Gaceta Oficial de la República Extraordinaria No. 31 de 28 de mayo de 2018, se publicó una edición de este Decreto-Ley concordada hasta ese momento.**

## **CONSEJO DE ESTADO**

RAÚL CASTRO RUZ, Primer Vicepresidente del Consejo de Estado, en virtud de lo dispuesto en el artículo 94 de la Constitución de la República.

HAGO SABER: Que el Consejo de Estado ha considerado lo siguiente:

POR CUANTO: El Perfeccionamiento Empresarial implantado desde 1987 en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) y extendido paulatinamente al sistema empresarial del Estado por el Decreto-Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998, alcanzó niveles apreciables de organización, disciplina y eficiencia, en la gestión de las entidades en las cuales se aplicó.

POR CUANTO: Es conveniente la aprobación y puesta en vigor de una nueva disposición jurídico-normativa, que enriquezca en su contenido y en sus proyecciones, las características y exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decidan, de manera que produzcan un significativo

cambio en lo referente a la gestión integral de la actividad empresarial y la eficiencia de las mismas.

POR CUANTO: Resulta necesario actualizar y ampliar las disposiciones jurídicas normativas de carácter general sobre el Perfeccionamiento Empresarial, con el objetivo de garantizar la extensión de las experiencias positivas acumuladas en dicha actividad, y su correcta aplicación en el sistema empresarial del Estado y otras entidades que se decida, que cumplan los requisitos exigidos para comenzar dicho proceso.

POR TANTO: El Consejo de Estado de la República de Cuba, en el ejercicio de la atribución que le está conferida en el inciso c) del artículo 90 de la Constitución de la República de Cuba, acuerda dictar el siguiente:

**DECRETO-LEY No. 252**  
**SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA**  
**DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO**

ARTÍCULO 1.- El presente Decreto-Ley tiene por objeto, en cumplimiento de la política del Estado y del Gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial, establecer las regulaciones que rijan esta nueva etapa de su desarrollo, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que les corresponde.

ARTÍCULO 2.- El régimen jurídico del Perfeccionamiento Empresarial es el establecido en el presente Decreto-Ley, en su Reglamento y demás disposiciones complementarias que al efecto se dicten por el Consejo de Ministros.

ARTÍCULO 3.- Son principios del Perfeccionamiento Empresarial los siguientes:

- a) El diseño e implantación del Sistema de Dirección y Gestión, en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades;
- b) la combinación adecuada, armónica y oportuna, de las decisiones que son tomadas centralmente por el Gobierno con aquellas que se delegan al sistema empresarial. Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes;
- c) la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado. Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal;
- d) no existen en las entidades que apliquen el sistema problema sin solución; deben encontrarse a estos alternativas, decidiendo la implantación de aquellas que resulten social, económica, práctica y legalmente más viables;

- e) las entidades que aplican el sistema responden a los intereses de la sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad, financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad. El ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser aportado prioritariamente al Estado;
- f) la implantación del Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Tienen que combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe;
- g) **(Modificado)** cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad. Si como resultado de este proceso se declaran trabajadores disponibles, se aplica la legislación vigente para estos casos;
- h) no se trasladan estructuras, ni sistemas de una empresa a otra, sino que de acuerdo con sus características y teniendo en cuenta los principios, enmarcamiento y procedimientos establecidos en la ley, cada entidad diseña su sistema organizativo como un traje a la medida;
- i) la empresa es un sistema constituido por varios sistemas a su vez que deben actuar como un todo integrado; todas las transformaciones que se produzcan en ella tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos;
- j) las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada; existirán empresas a las cuales se les mide y exige el cumplimiento de su desempeño por incrementar sus niveles de venta y aportes, otras que funcionen con márgenes pequeños de rentabilidad, o por la calidad de los servicios que prestan, o por el cumplimiento de indicadores propios que miden el desempeño de cada actividad;
- k) cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial;
- l) la idoneidad demostrada es el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa, su permanencia y promoción, así como el derecho a incorporarse a cursos de capacitación. La

implantación del principio de idoneidad demostrada, conlleva al establecimiento del principio de que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador;

- m) que todos los trabajadores pertenecientes al sistema empresarial que aplica el Perfeccionamiento Empresarial, devenguen sus salarios sobre la base del Principio Socialista: "de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo", vinculando para ello su salario a los resultados reales de la producción de bienes y servicios y al aporte real que cada trabajador ofrece en la gestión de la empresa. En la aplicación de este principio debe garantizarse una correspondencia adecuada entre el salario pagado a los trabajadores y lo que recibe el Estado como concepto de aporte;
- n) se premian los resultados y no los esfuerzos, por lo que la estimulación colectiva e individual y el reconocimiento moral, se realizan en correspondencia con la eficiencia obtenida en la empresa, con el aporte que esta ofrece a la economía nacional y en función de la contribución individual de cada trabajador;
- o) trabajar aplicando métodos de dirección colectiva, debiendo ser los cuadros audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones, desarrollando el poder de escucha y aprendiendo permanentemente de los que más saben en la empresa, con independencia del cargo u ocupación que desempeñan;
- p) fortalecer las relaciones entre la administración y las organizaciones políticas y de masas, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva en la lucha por cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia e incrementar los aportes a la Sociedad Socialista;
- q) los cuadros de dirección cumplen un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, dado que por sus habilidades y constante preparación, contribuyen al logro de las metas propuestas y la creación de la responsabilidad colectiva por éxito del sistema;
- r) la organización sindical cumple un importante papel como impulsor de la producción y los servicios. Esta, con su actuación, constituye un elemento catalizador para el incremento de la eficiencia económica. La combinación armónica de todos los factores que participan en la gestión empresarial, asegura el éxito de la implantación del sistema y su consolidación;
- s) la activa participación de los trabajadores en todo el proceso es fundamental para lograr consolidar los sistemas de gestión y alcanzar un alto reconocimiento social. El Perfeccionamiento Empresarial debe convertirse en el sistema de la participación;
- t) la atención al hombre y su motivación constituyen elementos fundamentales que sustentan el sistema, encontrándose en el centro de toda actividad humana, por lo que es necesario implantarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la

- dirección, creando un clima de trabajo socialista de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores;
- u) **(Modificado)** la planificación empresarial constituye una herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista;
  - v) **(Derogado)**
  - w) la innovación tecnológica y la generalización de los logros de la ciencia y la técnica, son elementos básicos en la elevación de la eficiencia y el incremento de los aportes a la sociedad socialista; como norma solo deberán divulgarse los resultados cuando sean realidades evitando de esta forma la creación de promesas que puedan no cumplirse, o promesas cumplidas que luego se descuidan, olvidan y abandonan;
  - x) las entidades que aplican el Perfeccionamiento Empresarial deben tener su propio sistema de información, compatibilizado con los intereses del entorno y los propios que genera la gestión, creando en los cuadros la cultura de evaluar por los resultados;
  - y) las entidades deben ser ejemplo del cumplimiento y conocimiento de la legalidad socialista y trabajarán permanentemente por enfrentar las ilegalidades y manifestaciones de corrupción, así como con las causas y condiciones que la provocan.

**El inciso g) de este artículo fue modificado por el artículo Único del Decreto-Ley No. 276, de 30 de septiembre de 2010, Gaceta Oficial Extraordinaria Especial No. 11 de 1ro. de octubre de 2010. Posteriormente, el inciso u) de este artículo fue modificado y el v) derogado por el Decreto-Ley No. 320, de 30 de enero de 2014, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 21 de 28 de abril de 2014.**

**La denominación de dirigentes que aparecía en los incisos o) y x) de este artículo fue modificada por la Resolución No. 17, dictada por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social con fecha 18 de abril de 2012, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 33 de 30 de julio de 2012.**

ARTÍCULO 4.- **(Modificado)** Constituyen órganos del Sistema de Dirección y Gestión los siguientes:

- a) El Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial (GGPE);
- b) El Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE).

**El inciso c) de este artículo fue derogado por el artículo ÚNICO del Decreto-Ley No. 295 de 15 de julio de 2012, Gaceta Oficial Ordinaria número 51 de 7 de noviembre de 2012.**

ARTÍCULO 5.- Constituyen objetos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial:

- a) las organizaciones superiores de dirección (OSD);
- b) las empresas estatales;
- c) otras que se decida.

ARTÍCULO 6.- **(Modificado)** El Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial es un órgano permanente que ejerce la dirección superior del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión en el

sistema empresarial del Estado de forma integral, ordenada y programada, teniendo en cuenta las características de cada actividad.

El Grupo Gubernamental se subordina al Consejo de Ministros y tiene como objetivos, organizar, planificar y controlar la instrumentación del Sistema de Dirección y Gestión (SDG). Está integrado por un Presidente que es designado por el Presidente del Consejo de Ministros, un Vicepresidente, un Secretario Ejecutivo y otros miembros designados por el Presidente del Grupo Gubernamental.

A sus sesiones será invitado el Secretario General de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), así como otros cuadros y funcionarios en atención de los temas a tratar.

**Este artículo fue modificado por el artículo Único del Decreto-Ley No. 295, de 15 de julio de 2012, Gaceta Oficial Ordinaria No. 51 de 7 de noviembre de 2012.**

**La denominación de dirigentes que aparecía en el último párrafo de este artículo fue modificada por la Resolución No. 17, dictada por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social con fecha 18 de abril de 2012, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 33 de 30 de julio de 2012.**

ARTÍCULO 7.- El Grupo Gubernamental está facultado para evaluar y decidir las acciones que corresponda para la correcta implementación el Perfeccionamiento Empresarial.

ARTÍCULO 8.- **(Modificado)** El Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial tiene por objeto garantizar de forma ordenada, con rigor y calidad, la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en las organizaciones superiores de dirección empresarial, en las empresas y en las entidades que se decida.

El Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial se integra a la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo; las funciones, atribuciones y actividades de dicho Grupo mantienen vigencia y se aplican en todo lo concerniente al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

**Este artículo fue modificado por el artículo Único del Decreto-Ley No. 295, de 15 de julio de 2012, Gaceta Oficial Ordinaria No. 51 de 7 de noviembre de 2012. Con posterioridad fue nuevamente modificado por el artículo PRIMERO del Decreto-Ley No. 381, de 19 de septiembre de 2019, Gaceta Oficial Ordinaria No. 98 de 16 de noviembre de 2019, página 2164.**

ARTÍCULO 9.- **(Modificado)** A los efectos de organizar, dirigir y controlar la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en las empresas de subordinación local, en cada provincia y en el municipio especial Isla de la Juventud se pueden crear estructuras encargadas de esas funciones, así como un Grupo en los referidos territorios con carácter de órgano asesor.

**El primer párrafo de este artículo fue modificado y derogado el segundo párrafo por el artículo Único del Decreto-Ley No. 295, de 15 de julio de 2012, Gaceta Oficial Ordinaria No. 51 de 7 de noviembre de**

**2012 y posteriormente, el primer párrafo fue también modificado por el artículo ÚNICO del Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 58 de 13 de diciembre de 2017.**

ARTÍCULO 10.- **(Modificado)** Para organizar, dirigir y controlar la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, en los organismos de la Administración Central del Estado y organizaciones superiores de dirección empresarial, según corresponda, se puede crear una unidad organizativa que atienda esas funciones.

**Este artículo fue modificado por el artículo Único del Decreto-Ley No. 295, de 15 de julio de 2012, Gaceta Oficial Ordinaria No. 51 de 7 de noviembre de 2012 y, posteriormente, el primer párrafo fue también modificado por el artículo ÚNICO del Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 58 de 13 de diciembre de 2017.**

**Los artículos 11, 12 y 13 fueron derogados por la Disposición Final PRIMERA del Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 58 de 13 de diciembre de 2017.**

ARTÍCULO 14.- **(Modificado)** Las empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial se integran a una organización superior de dirección empresarial o se subordinan a un organismo de la Administración Central del Estado o Consejo de la Administración provincial o municipal Isla de la Juventud, según el estadio del proceso de perfeccionamiento institucional al que están sujetas.

**Este artículo fue modificado por el ÚNICO del Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 58 de 13 de diciembre de 2017.**

ARTÍCULO 15.- **(Derogado)**

**Este artículo fue derogado por la Disposición Final PRIMERA del Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 58 de 13 de diciembre de 2017.**

ARTÍCULO 16.- Para que una empresa pueda comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos;
- b) existir mercado que asegure la realización de sus producciones y servicios; y
- c) tener garantizados los aseguramientos necesarios para la producción de bienes y servicios.

ARTÍCULO 17.- Para que una organización superior de dirección pueda comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos;
- b) que por lo menos el cincuenta por ciento de sus empresas estén autorizadas a implantar el Sistema de Dirección y Gestión;

c) otros aspectos que considere oportuno incorporar el Jefe del Organismo o Presidente del Consejo de la Administración de que se trate.

ARTÍCULO 18.- Los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, los presidentes de los consejos de Administración Provincial y los jefes de las entidades nacionales, son los máximos responsables de la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, para lo cual tomarán todas las medidas organizativas y estructurales que garanticen el cumplimiento de esa responsabilidad.

ARTÍCULO 19.- El proceso de Perfeccionamiento Empresarial se divide en las etapas siguientes:

- a) la del estudio y diseño del Sistema de Dirección y Gestión de la empresa;
- b) la de implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión;
- c) los pasos de cada una de estas etapas serán establecidos en el Reglamento del presente Decreto-Ley.

ARTÍCULO 20.- Cuando una empresa u organización superior de dirección esté implantando el Perfeccionamiento Empresarial y se compruebe que presenta deficiencias en los resultados de su gestión, viole los principios del Perfeccionamiento Empresarial, obtenga resultados deficientes en controles, auditorías u otros tipos de evaluación o tenga pérdidas por varios años consecutivos, se procederá a valorar en el Grupo Gubernamental la factibilidad de suspender la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

ARTÍCULO 21.- La suspensión del Perfeccionamiento Empresarial implica que la entidad no podrá continuar aplicando las normas y procedimientos establecidos en el presente Decreto-Ley ni en su Reglamento, ni las facultades otorgadas, y todo el personal de la entidad, sin excepción, dejará de devengar el pago adicional establecido para estas entidades. El Reglamento establecerá la forma en que se materializará esta decisión.

ARTÍCULO 22.- **(Modificado)** Las organizaciones superiores de dirección empresarial, las empresas y otras entidades a las que se autoriza implantar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial deben tener certificadas por el Ministerio del Interior las actividades de seguridad y protección y una vez ejecutada la implantación, están obligadas a inscribirse en el Registro Mercantil.

**Este artículo fue modificado por el Artículo Único del Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 58 de 13 de diciembre de 2017.**

ARTÍCULO 23.- En las organizaciones superiores de dirección, las empresas y otras entidades autorizadas, que implementen el Sistema de Dirección y Gestión, el personal devengará, sin excepción, el salario escala del cargo que ocupe y su correspondiente pago adicional por aplicar este, una vez aprobado.

ARTÍCULO 24.- Los jefes de las organizaciones de dirección superior, de las empresas y entidades autorizadas, cumplirán las funciones y facultades, que para sus respectivos cargos se establezcan en el Reglamento del presente Decreto-Ley, para lo cual podrán dictar en el orden interno las disposiciones resolutivas o normativas que correspondan.



**ARTÍCULO 25.- (Derogado)**

**Este artículo fue derogado por la Disposición Final Primera del Decreto-Ley No. 295, de 15 de julio de 2012, Gaceta Oficial Ordinaria No. 51 de 7 de noviembre de 2012.**

**DISPOSICIONES ESPECIALES**

PRIMERA: Las disposiciones jurídicas que se dicten por los organismos de la Administración Central del Estado, sobre su sistema empresarial o sobre el sistema empresarial del Estado en general, deberán, en lo referido a aquellas empresas que se encuentren autorizadas a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, conciliarse con el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, a los efectos de que no contradigan lo que establecen este Decreto-Ley y su Reglamento.

SEGUNDA: El incumplimiento de las obligaciones derivadas del presente Decreto-Ley, su Reglamento y demás disposiciones complementarias que se dicten por el Consejo de Ministros, dará lugar a exigir a los incumplidores, por quien corresponda, las responsabilidades administrativas o penales que procedan, conforme a los cargos que ocupen, y a través de los procedimientos que el orden jurídico establece.

TERCERA: A los efectos del presente Decreto-Ley, del Reglamento y demás disposiciones jurídicas complementarias que se emitan, tendrán el mismo alcance los términos Perfeccionamiento Empresarial y Sistema de Dirección y Gestión, los que se podrán emplear indistintamente.

**DISPOSICIONES FINALES**

PRIMERA: Corresponde al Consejo de Ministros dictar el Reglamento del presente Decreto-Ley, así como las demás disposiciones jurídicas complementarias de los mismos que se requieran para la mejor aplicación de ambos, dentro del término de treinta días de su entrada en vigor.

SEGUNDA: Se derogan las disposiciones jurídicas vigentes, tanto generales como especiales, dictadas sobre las empresas estatales en todo lo que afecte las regulaciones establecidas para aquellas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial que deben regirse al respecto por el presente Decreto-Ley, su Reglamento, y demás disposiciones complementarias.

TERCERA: El presente Decreto-Ley entra en vigor a partir de la fecha de su publicación en la Gaceta Oficial de la República.

DADO en el Palacio de la Revolución, en la Ciudad de La Habana, a los siete días del mes de agosto de 2007.

**Raúl Castro Ruz**

Primer Vicepresidente del Consejo de Estado

