

GACETA OFICIAL

DE LA REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE JUSTICIA

Información en este número

Gaceta Oficial No. 051 Ordinaria de 7 de noviembre de 2012

CONSEJO DE ESTADO

Decreto-Ley No. 295/2012

CONSEJO DE MINISTROS

Decreto No. 302/2012

Decreto No. 303/2012

GACETA OFICIAL



DE LA REPÚBLICA DE CUBA

MINISTERIO DE JUSTICIA

EDICIÓN ORDINARIA LA HABANA, MIÉRCOLES 7 DE NOVIEMBRE DE 2012 AÑO CX

Sitio Web: <http://www.gacetaoficial.cu/> — Calle Zanja No. 352 esquina a Escobar, Centro Habana

Teléfonos: 878-3849, 878-4435 y 873-7962

Número 51

Página 1629

CONSEJO DE ESTADO

RAÚL CASTRO RUZ, Presidente del Consejo de Estado de la República de Cuba.

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

POR CUANTO: El Decreto-Ley No. 252, de 7 de agosto de 2007, “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, reguló la creación, integración y funcionamiento de los órganos del Sistema de Dirección y Gestión, así como de las Juntas de Gobierno, lo cual es necesario ajustar en correspondencia con el proceso de reordenamiento que se lleva a cabo en las estructuras de Gobierno y en el sistema empresarial, y la necesidad de extender la creación de las Juntas de Gobierno a las entidades empresariales que se decida, aun cuando no apliquen el perfeccionamiento empresarial.

POR TANTO: El Consejo de Estado, en ejercicio de las atribuciones que le han sido conferidas por el Artículo 90, inciso c), de la Constitución de la República, resuelve dictar el siguiente:

DECRETO-LEY No. 295

Modificativo del Decreto-Ley No. 252,

“Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”

ARTÍCULO ÚNICO.- Modificar los Artículos 4, 6, 8, 9 y 10 del Decreto-Ley No. 252, de 7 de agosto de 2007, “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, los que quedan redactados de la manera siguiente:

“ARTÍCULO 4.- 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).”

“ARTÍCULO 6.- 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 dirigentes y funcionarios, en atención de los temas a tratar.”

“ARTÍCULO 8.- El Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial es un órgano permanente que 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 y en las empresas y entidades que se decida.

El Grupo Ejecutivo se subordina al Consejo de Ministros, que decide su estructura, plantilla y funciones.”

“ARTÍCULO 9.- A los efectos de organizar, dirigir y controlar la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en las empresas de subordinación local, en cada provincia se pueden crear estructuras encargadas de estas funciones, así como un Grupo Provincial, en carácter de órgano asesor.”

“ARTÍCULO 10.- Para organizar, dirigir y controlar la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en los organismos de la Administración Central del Estado, se podrá crear una unidad organizativa encargada de esas funciones.”

DISPOSICIÓN ESPECIAL

ÚNICA: El Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias aplicará el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Estatal en correspondencia con las características propias de ese Organismo.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Derogar el artículo 25 del Decreto-Ley No. 252, de 7 de agosto de 2007, “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, así como cualquier otra disposición que se oponga al cumplimiento de lo establecido en el presente Decreto-Ley.

SEGUNDA: El Consejo de Ministros emite las normas complementarias necesarias para la implantación del presente Decreto-Ley, en particular las que regulen la creación, estructura, organización y funcionamiento de las Juntas de Gobierno como órgano representativo de los intereses del Estado Cubano para el control de la gestión empresarial estatal del país, así como las facultades del Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial con respecto a las Juntas de Gobierno.

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

CUARTA: El Ministro de Justicia, dentro de los 30 días hábiles siguientes a la entrada en vigor del presente Decreto-Ley, publica en una edición de la Gaceta Oficial de la República, una versión actualizada del Decreto-Ley No. 252 de fecha 7 de agosto de 2007, con las modificaciones introducidas, tanto por el Decreto-Ley No. 276 de 30 de septiembre de 2010, como por este.

DADO en el Palacio de la Revolución, en La Habana, a los 15 días del mes de julio de 2012.

Raúl Castro Ruz
Presidente del Consejo
de Estado

CONSEJO DE MINISTROS

DECRETO No. 302

POR CUANTO: El Decreto-Ley No. 295 de 15 de julio de 2012, modificativo del Decreto-Ley No. 252 de 7 de agosto de 2007, “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” en su Disposición Final SEGUNDA encomendó al Consejo de Ministros regular la creación, estructura, organización y funcionamiento de las Juntas de Gobierno como órgano representativo de los intereses del Estado cubano para el control de la gestión empresarial estatal de todo el país, estableciendo las facultades que al respecto corresponden al Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial.

POR TANTO: El Consejo de Ministros, en ejercicio de las facultades que le están conferidas por el inciso k, del Artículo 98 de la Constitución de la República, decreta lo siguiente:

DE LA CREACIÓN, ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS JUNTAS DE GOBIERNO

ARTÍCULO 1.1.- La Junta de Gobierno es un órgano colegiado de dirección que representa los intereses del Estado cubano para el control de la actividad empresarial y se crea para atender las organizaciones superiores de dirección y empresas de sectores estratégicos para el desarrollo económico y social del país. También pueden ser creadas como resultado del proceso de perfeccionamiento de los organismos de la Administración Central del Estado.

2.- Las Juntas de Gobierno se crean por Acuerdo del Consejo de Ministros, de oficio o a propuesta del Organismo de la Administración Central del Estado o Consejo de la Administración Provincial al que se subordina la organización superior de dirección o empresa en que se crea, con el fin de controlar y exigir eficiencia y disciplina en la gestión empresarial, así como el más estricto cumplimiento de la legislación vigente.

El Consejo de Ministros podrá delegar puntualmente esta facultad al Presidente del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial.

ARTÍCULO 2.- Las Juntas de Gobierno tienen las funciones y atribuciones siguientes:

- a) Aprobar la proyección estratégica de la organización superior de dirección o empresa independiente en la que fue creada;
- b) se pronuncia sobre la pertinencia del plan de las empresas antes de su presentación al director general de la Organización Superior de Dirección, Presidente del Consejo de Administración Provincial, jefe del organismo de la Administración Central del Estado o al Ministerio de Economía y Planificación, según corresponda, los que tomarán esa opinión como fundamento para la aprobación del plan. A ese fin, evalúan los principales indicadores directivos y las nuevas inversiones a realizar, para garantizar se incluyan incrementos de la eficiencia;
- c) exigir el cumplimiento de los indicadores del plan de las empresas en particular el origen y destino de las utilidades, aprobando su distribución, una vez cumplidos los requisitos establecidos y los compromisos con el Estado;
- d) evaluar trimestralmente los resultados del cumplimiento de los principales indicadores directivos de la organización superior de dirección en su conjunto y de cada una de las empresas que la integran, adoptando o proponiendo, según corresponda, las decisiones pertinentes; y
- e) otras que se le asignen por la instancia que la crea.

ARTÍCULO 3.- Las Juntas de Gobierno se integran por un número entre cinco y siete miembros. La designación del Presidente y demás miembros de la Junta se realiza por Acuerdo de la instancia que la crea.

ARTÍCULO 4.- Las Juntas de Gobierno pueden estar integradas por representantes de los Ministerios de Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Trabajo y Seguridad Social, el Organismo ramal que corresponda y el Banco Central de Cuba; también pueden integrarlas expertos de reconocido prestigio y el director general de la organización superior de dirección o de la empresa.

ARTÍCULO 5.- Los jefes de aquellos que sean designados como miembros de una Junta de Gobierno están en la obligación de garantizarles las facilidades necesarias para el cumplimiento de

las funciones que le vienen establecidas en esa condición.

ARTÍCULO 6.1.- Las Juntas de Gobierno se reúnen, de forma ordinaria, al menos cuatro veces en el año y, con carácter extraordinario, cuantas veces resulte necesario para el ejercicio de sus funciones.

2.- En las reuniones de las Juntas de Gobierno se cumplen los requisitos siguientes:

- a) La celebración de las reuniones requiere la asistencia del 75% de sus integrantes y la presencia del Presidente y pueden participar, en calidad de invitados, los directores generales, otros dirigentes y funcionarios de las empresas que puedan contribuir al mejor desarrollo de la sesión;
- b) de cada sesión se levanta un acta, que se numera consecutivamente por año, donde se deja constancia de los principales aspectos tratados y los acuerdos adoptados;
- c) los acuerdos se adoptan por el voto favorable de la mayoría de los miembros presentes de la Junta y se informan a la instancia que la crea a través del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial en un plazo no mayor de los 15 días siguientes a la fecha de su adopción;
- d) las actas son revisadas y firmadas por el Presidente de la Junta de Gobierno y los directores que la integran; y
- e) la secretaría, reproducción, archivo y conservación de documentos de la Junta de Gobierno está a cargo de la organización superior de dirección empresarial o empresa independiente donde se constituye y las reuniones se celebran en sus locales.

ARTÍCULO 7.- El Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, con respecto a las Juntas de Gobierno, tiene las funciones siguientes:

- a) Asistir al Consejo de Ministros y al Grupo Gubernamental en el proceso de creación de las Juntas de Gobierno;
- b) llevar el control del cumplimiento de los acuerdos adoptados por las Juntas de Gobierno;
- c) proponer la evaluación del funcionamiento de las Juntas de Gobierno y de los resultados obtenidos; y
- d) cualquier otra que decida atribuirle el Consejo de Ministros.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA: Las Juntas de Gobierno actualmente constituidas se mantendrán funcionando hasta

que se determine su ratificación o extinción por el Consejo de Ministros, previa propuesta del Presidente del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial, en un término de tres meses contados a partir de la entrada en vigor del presente Decreto.

SEGUNDA: El Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial presentará al Consejo de Ministros, el 30 de noviembre de 2012, el resultado del estudio que valore la factibilidad de establecer un sistema de remuneración para los integrantes de las Juntas de Gobierno.

DISPOSICIÓN ESPECIAL

ÚNICA: La creación y funcionamiento de las Juntas de Gobierno en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias se realizará en correspondencia con las características propias de ese organismo.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: El Consejo de Ministros realizará anualmente una evaluación del informe que a este órgano presente el Presidente del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial, sobre el funcionamiento de las Juntas de Gobierno.

SEGUNDA: Se derogan las normas o disposiciones jurídicas de igual o inferior jerarquía que se opongan a lo que por el presente Decreto se establece.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

DADO, en el Palacio de la Revolución a los 2 días del mes de agosto de 2012.

Raúl Castro Ruz
Presidente del Consejo
de Ministros

DECRETO No. 303

POR CUANTO: El Decreto-Ley número 252, de 7 de agosto de 2007, "Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano", tal como quedó modificado por el Decreto-Ley número 295 de 15 de julio de 2012, estableció nuevas normas para la creación, integración y funcionamiento de los órganos del Sistema de Dirección y Gestión, por lo que resulta necesaria la modificación del Decreto número 281, de 16 de agosto de 2007, que puso en vigor el Reglamento para la Implantación

y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en razón de atemperarlo a los cambios antes expresados, así como perfeccionar algunas de las estructuras y funciones de los órganos del Sistema de Dirección y Gestión, a los fines de ganar una mayor eficacia y agilidad en la dirección de la economía nacional. Igualmente es procedente derogar las disposiciones que regulan las Juntas de Gobierno, habida cuenta de la necesidad de extender su creación en el sistema empresarial cubano.

POR TANTO: El Consejo de Ministros, en el ejercicio de las atribuciones que le están conferidas en el artículo 98 inciso k) de la Constitución de la República, decreta lo siguiente:

DE LA MODIFICACIÓN DEL DECRETO No. 281, "REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL"

ARTÍCULO ÚNICO.- Modificar los artículos 1; 2; 4; 14; 15; 17; 20; 22; 30; 32; 33; 34; 35; 38; 44; 47; 50; 54; 64; 65; 77; 85; 87; 114; 355; 379; 400 y 607 del Decreto número 281, de 16 de agosto de 2007, que puso en vigor el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en la forma que a continuación se dispone:

"ARTÍCULO 1.- Las principales funciones y atribuciones del Grupo Gubernamental son:

1. Aprobar las políticas, principios y procedimientos generales de actuación en el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial;
2. proponer al Consejo de Ministros las modificaciones que sean necesarias introducir al Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión;
3. autorizar que las empresas y organizaciones superiores de dirección comiencen a aplicar el Sistema de Dirección y Gestión, teniendo en cuenta los expedientes finales elaborados, sobre la base del dictamen del Grupo Ejecutivo;
4. evaluar sistemáticamente los resultados obtenidos por las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, así como los principales problemas que afectan el desarrollo del proceso, aprobando en cada caso las medidas que correspondan;

5. evaluar y aprobar nuevas medidas a introducir en el proceso como respuesta a situaciones que se presenten en el desarrollo de la implantación del Sistema de Dirección y Gestión;
6. aprobar la suspensión de la aplicación del sistema en aquellas empresas y organizaciones superiores de dirección que no hayan alcanzado los resultados esperados en su gestión o que hayan incurrido en deficiencias no compatibles con los principios establecidos;
7. autorizar la reincorporación al sistema de aquellas empresas y organizaciones superiores de dirección que fueron suspendidas de la aplicación del mismo;
8. evaluar la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en cada organismo y Consejo de la Administración Provincial, aprobando en cada caso las medidas que correspondan;
9. delegar en los jefes de los organismos y presidentes de los consejos de la Administración Provincial que demuestren calidad en la aplicación del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial, la facultad de aprobar los expedientes de sus empresas y organizaciones superiores de dirección; y
10. otras que le sean asignadas por el Consejo de Ministros.

ARTÍCULO 2.- Las principales funciones y atribuciones del Grupo Ejecutivo son:

1. Incorporar al proceso de Perfeccionamiento Empresarial aquellas empresas y organizaciones superiores de dirección que han recibido del Ministerio de Finanzas y Precios el aval de la contabilidad;
2. llevar el control por etapas de la marcha del Perfeccionamiento Empresarial en las empresas y organizaciones superiores de dirección que se incorporen al proceso;
3. evaluar cada expediente de Perfeccionamiento Empresarial que elaboren las empresas y organizaciones superiores de dirección y, en correspondencia con el análisis efectuado, proponer al Grupo Gubernamental que se le apruebe el comienzo de la implantación del sistema en cada entidad;
4. evaluar trimestralmente los resultados alcanzados en la gestión por las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el sistema, así como los principales problemas

que afectan el desarrollo de la implantación y consolidación, presentando al Grupo Gubernamental la evaluación efectuada y las propuestas de nuevas medidas a tomar;

5. proponer al Grupo Gubernamental las empresas y organizaciones superiores de dirección a las que se les debe suspender la aplicación del sistema;
6. coordinar con el Ministerio del Interior la verificación de los Sistemas de Seguridad y Protección de las empresas y las organizaciones superiores de dirección que presentan sus expedientes;
7. proponer al Grupo Gubernamental los organismos y consejos de la Administración Provincial a los que se les puede delegar la facultad de aprobación de los expedientes de Perfeccionamiento Empresarial;
8. revisar periódicamente, de conjunto con la Contraloría General y los órganos de la Fiscalía General de la República, los resultados de las auditorías y otras acciones de control realizadas y proponer al Grupo Gubernamental las medidas que correspondan en cada caso;
9. establecer relaciones de trabajo permanentes con los organismos y consejos de la Administración Provincial, con el objetivo de lograr que las empresas y organizaciones superiores de dirección con condiciones comiencen el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que la implantación del sistema se realice con calidad y se logre consolidar el mismo; y
10. otras que le sean asignadas por el Consejo de Ministros.

ARTÍCULO 4.- En los casos que se determine crear grupos provinciales u otra estructura a los efectos de organizar, dirigir y controlar la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en las empresas de subordinación local, la estructura, plantilla, atribuciones, funciones y denominación de estos grupos u otra estructura son aprobadas por el Consejo de la Administración Provincial o la autoridad que este decida.

ARTÍCULO 14.- Cada organismo, Consejo de la Administración Provincial u organización superior de dirección deberá concebir en su estrategia, la implantación del sistema de Dirección y Gestión en su sistema empresarial, exigirá a las empresas su incorporación al proceso y en correspondencia con ello, confeccionará anualmente

te los cronogramas, en los que se planifique por cada empresa los diferentes estadios a alcanzar, de manera que permita controlar sistemáticamente el cumplimiento de lo propuesto. Este crono-grama es aprobado y controlada su ejecución por el jefe del organismo, presidente del consejo de Administración Provincial o director general de la organización superior de dirección, según corresponda.

Si una empresa u organización superior de dirección se extiende un término superior al año y medio para elaborar el diagnóstico o el expediente de perfeccionamiento, según corresponda, es facultad del jefe del organismo de la Administración Central del Estado, o presidente del consejo de la Administración Provincial u organización superior de dirección, según proceda, separarla del Sistema, informando de tal decisión al Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial.

ARTÍCULO 15.- Para desarrollar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, las empresas pueden crear grupos de perfeccionamiento para las etapas de diagnóstico, estudio e implantación, integrados por profesionales con experiencia de trabajo y que dominen la empresa objeto de estudio, sin perjuicio de la responsabilidad que sobre este proceso tienen el director general y demás directivos de esta.

ARTÍCULO 17.- La preparación del personal (primer paso) es la más importante y permanente acción a desarrollar con todos los trabajadores, dirigentes administrativos, de las organizaciones políticas y de masas existentes en la empresa. La planificación, organización y ejecución de las acciones de capacitación es responsabilidad de los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, presidentes de los consejos de la Administración Provincial o directores generales de las organizaciones superiores de dirección.

Se debe trabajar para lograr el convencimiento de la necesidad del Perfeccionamiento Empresarial y de su impacto en la esfera económica y social.

La preparación de todo el personal de la empresa juega un papel fundamental en el proceso. De su calidad depende en gran medida el éxito posterior de la implantación del Sistema.

Este es el paso mediante el cual se le expone con claridad a los trabajadores las principales características del proceso, los cambios primordiales

que se introducen, las etapas y las condiciones que deben tener la empresa y la organización superior de dirección.

En este paso es importante explicar los objetivos políticos, sociales y económicos del sistema, la trascendencia del cambio en la empresa y en el grupo empresarial, así como el papel que juegan los trabajadores en todo el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Debe dársele particular trascendencia a la preparación de los dirigentes administrativos, del Partido, la Juventud y del Sindicato, explicándoles la necesidad de la cooperación y activa participación de todos en las transformaciones a realizar en aras de lograr una mayor organización, disciplina, eficiencia en la gestión, garantizando más aportes a la sociedad socialista.

En el mencionado período es fundamental convencer y no imponer. Analizar cada inquietud que pueda surgir en los trabajadores de la empresa, a fin de lograr el consenso y vencer la lógica resistencia al cambio, que cualquier proceso de transformaciones impone.

En la preparación del personal es básico decir que el proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo elevar la productividad, la disciplina, la organización, la exigencia por el cumplimiento de lo establecido, incrementar la eficiencia y como consecuencia elevar el aporte de la empresa a la sociedad y el nivel de vida de los trabajadores.

Es por ello vital explicar y persuadir que los trabajadores tienen que participar activamente en todo el proceso, ampliar su propio perfil y elevar su desempeño. Se debe exponer la necesidad de que la empresa deberá incrementar y diversificar sus producciones y servicios en correspondencia con las capacidades instaladas, así como reducir sus gastos.

Cuando se trabaja en este paso es necesario expresar que más eficiencia significa producir más bienes y servicios, vender más y gastar menos o la combinación de ambos, por lo que es necesario evaluar cuánto se puede ahorrar en recursos materiales y financieros, pasando por un profundo estudio sobre la composición y estructura de la fuerza de trabajo. Si como resultado de este proceso se declaran trabajadores disponibles, se aplica la legislación vigente para estos casos.

Es necesario que todos los trabajadores interioricen que el proceso de Perfeccionamiento Empresarial no se impone desde afuera, que es la propia empresa la que define su sistema de dirección, a partir de los principios y procedimientos establecidos en el presente Reglamento, de las legislaciones existentes en el país y de las propias características del proceso.

Es imprescindible desarrollar toda la energía creadora de los principales directivos de la organización, estableciendo un clima favorable para la reflexión colectiva, aplicando métodos participativos de formación y preparación. Se impone utilizar las fuerzas y medios con que cuenta la empresa e incluso las escuelas ramales, centros de capacitación y las universidades del país para que apoyen en este proceso.

Es fundamental garantizar la preparación del personal partiendo de concebir una correcta organización sin improvisar las acciones de preparación a ejecutar, es por ello que cada empresa y organización superior de dirección deberá ejecutar las siguientes acciones:

1. Elaborar el plan de preparación de todo el personal basado en los principios y procedimientos del Perfeccionamiento Empresarial que deberá ser aprobado por el director general;
2. confeccionar el programa donde se definan los temas a impartir a los trabajadores, en correspondencia con las características de cada colectivo y en estrecha coordinación con la organización sindical;
3. comenzar la preparación por los dirigentes y jefes, hasta nivel de brigada, incluyendo los dirigentes de las organizaciones políticas y sindicales; esta preparación la imparte el director y los principales directivos de la empresa;
4. crear el aula de capacitación del Perfeccionamiento Empresarial donde se impartan las clases sobre el sistema, sus principios y procedimientos, que podrán ser dentro del horario laboral;
5. comenzar la preparación, por áreas de trabajo, donde cada jefe prepara a su personal;
6. escoger los trabajadores que demuestren mejor preparación para la formación del equipo de aclaración de dudas de la empresa, en esta tarea la organización sindical podrá ayudar decisivamente; y
7. preparar resúmenes con preguntas y respuestas, cartillas aclaratorias y otras acciones que

faciliten a los trabajadores dominar el sistema del Perfeccionamiento Empresarial.

La preparación del personal nunca culmina, pues es imprescindible constantemente estar preparando al personal sobre las nuevas características en los distintos pasos del proceso.

ARTÍCULO 20.- Al concluir el diagnóstico deberá analizarse con los dirigentes de la empresa o de la organización superior de dirección, de las organizaciones de base del Partido, el Sindicato, la Juventud y con el resto de los trabajadores para que conozcan los resultados obtenidos, enriquecer su contenido y tomar medidas organizativas que garanticen resolver los problemas. Todo este proceso culmina con la aprobación del diagnóstico elaborado en el consejo de dirección, remitiéndolo posteriormente al organismo, consejo de la Administración Provincial u organización superior de dirección, para su evaluación y aprobación definitiva.

ARTÍCULO 22.- Para la aprobación del diagnóstico (tercer paso), se comprueba su calidad por el organismo, consejo de la Administración Provincial u organización superior de dirección, según proceda. Seguidamente se autoriza mediante dictamen del jefe, presidente o director general, según corresponda, iniciar el diseño del Sistema de Dirección y Gestión y la elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, lo cual se informa al jefe del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial.

ARTÍCULO 30.- Paralelamente a la defensa del expediente de Perfeccionamiento Empresarial en el Grupo Ejecutivo, se deberán garantizar por la empresa u organización superior de dirección, según corresponda, las siguientes exigencias (sexto paso):

1. Tener avalado satisfactoriamente por el Ministerio del Interior el Sistema de Seguridad y Protección, lo que se coordina por el Grupo Ejecutivo con la Dirección de Protección del mencionado organismo;
2. poseer aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación el objeto empresarial que defina con claridad todas las operaciones mercantiles que la empresa desarrolla;
3. tener aprobada la categoría de la empresa por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; y
4. haber cumplido lo establecido en el último párrafo del Artículo 13, con relación a la quinta

pleca del Artículo 11 de este Reglamento, en cuanto al cumplimiento del control interno avalado por la certificación de la contabilidad.

ARTÍCULO 32.- La aprobación del expediente por el Grupo Gubernamental (séptimo paso) se emite una vez que sus miembros, mediante Acuerdo, manifiesten la aceptación de la propuesta, a partir del dictamen elaborado por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial.

Este Acuerdo se notifica al jefe del organismo o presidente del consejo de la Administración Provincial y a las instituciones que corresponda.

ARTÍCULO 33.- Inmediatamente después de haber recibido la aprobación del Grupo Gubernamental, comienza la etapa de Implantación del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa u organización superior de dirección, según corresponda.

ARTÍCULO 34.- Con la aprobación del Grupo Gubernamental, la empresa u organización superior de dirección comienza la implantación en correspondencia con el cronograma elaborado (octavo paso), diseñado y aprobado en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial y se definen los diferentes momentos en que se introducirán las medidas a implantar en la empresa, debiéndose desarrollar entre otras, las siguientes acciones:

1. Informar a los trabajadores y a las organizaciones políticas de la empresa u organización superior de dirección la aprobación y responsabilidad que asumen ante el Partido, el Estado y el Gobierno, en la implantación y desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión;
2. organizar el proceso de implantación teniendo en cuenta el cronograma aprobado en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial, distribuyendo entre los diferentes jefes de la empresa u organización superior de dirección las tareas a ejecutar y sus plazos de cumplimiento;
3. de conjunto con la organización sindical, constituir o actualizar los comités de expertos para la declaración de la idoneidad del personal de la empresa u organización superior de dirección, según lo establecido, y realizar la capacitación de sus integrantes;
4. evaluar por los jefes, cuando proceda, con la asesoría de los comités de expertos, la idoneidad de los trabajadores para ocupar los diferentes cargos de la plantilla aprobada;

5. comenzar la elaboración y puesta en vigor de los diferentes reglamentos o procedimientos, así como las demás tareas del cronograma, para crear las condiciones organizacionales que aseguren el despliegue del proceso de implantación del sistema;

6. el director general de la empresa u organización superior de dirección emitirá las resoluciones para crear las áreas de trabajo, unidades empresariales de base u otras divisiones estructurales que se hayan proyectado, definiendo las funciones y facultades de cada jefe; en paralelo procederá a aprobar la resolución que pone en vigor la plantilla de cargos de la empresa que, como norma, coincidirá con la aprobada en el expediente;

7. una vez cumplido lo anterior proceder al nombramiento de los jefes, según lo establecido en las disposiciones vigentes sobre cuadros y a la actualización de los contratos con los trabajadores, en correspondencia con la evaluación de la idoneidad demostrada hecha por cada jefe facultado, oído el criterio de los comités de expertos; y

8. controlar en cada consejo de dirección y en despachos individuales, la marcha del proceso de implantación y las medidas necesarias a tomar para rectificar los atrasos o las dificultades.

ARTÍCULO 35.- Para la mejora continua del sistema (noveno paso), se tendrá en cuenta que en la propia etapa de implantación son constantes la supervisión y el ajuste. Este paso no se puede considerar uno de los últimos en la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, sino el comienzo de un proceso de mejoramiento, en el que se analiza cada aspecto, y aquello que no funcione bien, después de comprobar y analizar sus causas, se cambia o elimina. Ello es posible porque la empresa cuenta con las facultades suficientes para actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios internos y del entorno.

Los jefes de organismos de la Administración Central del Estado, los presidentes de los consejos de la Administración y los directores de las organizaciones superiores de dirección organizan el sistema de control de las entidades que implantan el sistema, informando al Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial las principales deficiencias encontradas.

ARTÍCULO 38.- Cuando algo no funcione bien deben evaluar las causas, si son problemas humanos o del sistema que se aplica y antes de efectuar una transformación, considerar varias alternativas de solución, definir las ventajas y desventajas y aplicar aquellas que económicamente sean más factibles y racionales. Debe imponerse el método de análisis y discusión colectiva, sobre todo con los implicados en el proceso de cambio.

Este proceso de análisis también se realizará por los jefes de organismos de la Administración Central del Estado, presidentes de consejos de la Administración Provincial y directores de organizaciones superiores de dirección cuando se establezcan reclamaciones por parte de las entidades que implantan el sistema, realizando las investigaciones necesarias para proponer o adoptar las soluciones pertinentes.

ARTÍCULO 44.- Cuando una empresa se encuentra en la etapa de implantación y se decide que de ella se produce un desprendimiento, la(s) nueva(s) empresa(s) que se crean tienen que nacer perfeccionadas, para lo cual se deberá elaborar el expediente de Perfeccionamiento y someterlo, en el término de un año, a la evaluación del Grupo Ejecutivo. A todos los efectos este caso recibe el tratamiento expresado en el Artículo 9 de este reglamento. Para ello se tendrá en cuenta:

1. El jefe del organismo de la Administración Central del Estado, presidente del consejo de la Administración Provincial o entidad nacional establece por resolución que a los trabajadores se le mantiene el pago adicional, hasta un máximo de 12 meses, a partir de la fecha de creación de la nueva empresa, con mención expresa de que, si vencido este término no cuenta con la aprobación del Grupo Gubernamental para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, se suspenderá el pago adicional a los trabajadores que lo perciben;
2. los trabajadores de nuevo ingreso que provienen de empresas perfeccionadas que aplican el pago adicional lo recibirán por el tiempo establecido como el resto de los trabajadores de la nueva empresa creada;
3. en la nueva empresa creada, si aún no tiene aprobado el perfeccionamiento empresarial, el director general no puede aplicar las normas y procedimientos establecidos en el perfeccio-

namiento empresarial, ni ejercer las facultades conferidas en el presente reglamento; y

4. si la nueva empresa recibe una auditoría con calificación deficiente o mal antes de que concluya el año de creación o antes de la aprobación del expediente de perfeccionamiento empresarial, de inmediato todos los trabajadores dejan de percibir el pago adicional del perfeccionamiento empresarial y se suspenden los trabajos relacionados con el proceso.

ARTÍCULO 47.- La consolidación del sistema (décimo paso), es cuando la empresa logra aplicar en toda su extensión y satisfactoriamente todos los sistemas que integran este Reglamento, con significativos resultados económicos y aportes a la sociedad.

ARTÍCULO 50.- La decisión de suspender el Perfeccionamiento Empresarial se adopta por Acuerdo del Grupo Gubernamental, comunicándose de inmediato al jefe del organismo o presidente del consejo de la Administración Provincial al cual pertenece la empresa, quien comunicará esta decisión a los directivos y trabajadores integrantes de la empresa.

ARTÍCULO 54.- Cuando una empresa que ha sido suspendida del Perfeccionamiento Empresarial logra erradicar las deficiencias que motivaron esa decisión, el jefe del organismo o presidente del consejo de la Administración Provincial solicitará al Grupo Gubernamental la reincorporación al sistema, acompañando las evidencias concretas que demuestran su eliminación.

Una vez analizadas las evidencias y de ser positivas, el Grupo Gubernamental adopta la decisión de reintegrar la empresa a la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que comunicará al organismo o al consejo de la Administración Provincial según corresponda.

En estos casos es aconsejable efectuar un acto con todos los trabajadores de la empresa, con la participación de dirigentes de la instancia superior, en el que se felicite y reconozca la labor desempeñada para erradicar las deficiencias.

ARTÍCULO 64.- Las principales funciones que deberán cumplir las organizaciones superiores de dirección son:

1. Mantenerse actualizadas y cumplir la legislación vigente, dominando particularmente aquella aplicable en su ámbito de competencia;

2. dirigir y organizar la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección, así como orientar a las empresas las acciones a desarrollar en la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, controlando su cumplimiento;
3. elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
4. elaborar e implantar la Base Reglamentaria a aplicar en la organización superior de dirección, así como los aspectos establecidos en los diferentes sistemas de este Reglamento, orientando y controlando este aspecto en las empresas;
5. dar cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la organización superior de dirección, así como controlar este aspecto en las empresas;
6. realizar periódicamente diagnósticos de la situación de la organización superior de dirección, elaborando los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, así como controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
7. controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas, de la gestión empresarial, en todas las empresas que agrupen;
8. elaborar y actualizar la estrategia integral de la organización superior de dirección, evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones, así como orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
9. elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la organización superior de dirección, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada, controlar periódicamente su cumplimiento, así como orientar y controlar que las empresas cumplan este aspecto;
10. dirigir al personal y orientar las acciones de la organización superior de dirección para el cumplimiento eficiente de la misión asignada;
11. diseñar el funcionamiento de la organización superior de dirección sobre la base de estructuras planas y por procesos, así como orientar y controlar que las empresas tengan igualmente estructuras planas y flexibles, adecuadas a su tecnología y objeto empresarial;
12. garantizar el cumplimiento de lo aprobado en el objeto empresarial de la organización superior de dirección, así como controlar que las empresas produzcan y presten sus servicios en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial;
13. establecer las funciones y las facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección de la organización superior de dirección en correspondencia con la estructura establecida, seleccionando el personal idóneo para el desempeño de las mismas, así como controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
14. evaluar la creación, extinción o fusión de empresas de su organismo o consejo de la Administración Provincial;
15. garantizar una estrecha colaboración con las organizaciones del Partido, el Sindicato y la Juventud, con las empresas y otros órganos y organismos del Estado y consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones, controlando en las empresas el cumplimiento de este aspecto;
16. elaborar, reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos de dirección colectiva de la organización superior de dirección, así como orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
17. programar las reuniones y otras actividades principales a desarrollar en la organización superior de dirección, así como controlar este aspecto en las empresas;
18. rendir cuenta periódicamente, a la instancia correspondiente, del desempeño y del resultado de la gestión de toda la organización, organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la organización superior de dirección y empresa ante su consejo de dirección; y controlar el cumplimiento de este aspecto;
19. diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros

- de la organización superior de dirección y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emiten por el Gobierno; así como orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
20. determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 21. elaborar de conjunto con la organización sindical el reglamento para la estimulación moral de los trabajadores de la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 22. elaborar de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 23. involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que participen en toda la gestión del mismo, determinando riesgos y medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal, así como orientar y controlar que las empresas cumplan con este tema;
 24. elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la organización superior de dirección, así como controlar este aspecto en las empresas;
 25. analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión de la organización superior de dirección y el cumplimiento del presupuesto de gastos aprobado, el cumplimiento del consolidado de los indicadores directivos de las empresas; y orientar y controlar que las empresas cumplan este aspecto;
 26. orientar y controlar en las empresas la realización de estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios;
 27. distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las empresas atendidas que agrupa y controlar su cumplimiento;
 28. elaborar el reglamento que organiza el mantenimiento sistemático de inmuebles, muebles, medios y equipos en la organización superior de dirección, controlando sistemáticamente su cumplimiento y que las empresas elaboren dicho reglamento y lo apliquen con la calidad requerida;
 29. elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para la actividad de la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 30. orientar y controlar que en cada empresa se diseñe y aplique un procedimiento que organice la actividad metrológica que cumpla con los requisitos establecidos por el Servicio Nacional de Metrología;
 31. aplicar el sistema de gestión de la calidad de la organización superior de dirección, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según cronograma elaborado, así como orientar y controlar en las empresas su cumplimiento;
 32. elaborar el manual de la calidad de la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 33. organizar el funcionamiento del consejo de calidad en la organización superior de dirección, reglamentándolo, así como su orientación y control en las empresas;
 34. elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética en la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 35. orientar y controlar que las empresas realicen el programa de estudios sobre organización del trabajo, así como el cumplimiento del mismo y sus resultados;
 36. diseñar de conjunto con la organización sindical e implantar el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 37. garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores de la organización superior de dirección, se realice teniendo en cuenta el principio de la idoneidad demostrada;
 38. elaborar de conjunto con el sindicato el reglamento de la idoneidad demostrada y ga-

- rantizar el cumplimiento de lo establecido a través de evaluaciones periódicas de los trabajadores de la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
39. elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la organización superior de dirección, organizar su funcionamiento, así como controlar este aspecto en las empresas;
 40. evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la organización superior de dirección, así como controlar el cumplimiento de este tema en las empresas;
 41. determinar de conjunto con el sindicato los cargos por designación de la organización superior de dirección, así como aquellos cargos cuya ocupación determinan la categoría de funcionarios, y controlar este aspecto en las empresas;
 42. evaluar e implantar de conjunto con la organización sindical el régimen de trabajo, y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la organización superior de dirección según lo establecido, así como controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
 43. garantizar que el personal de la organización superior de dirección desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo con las exigencias establecidas para cada cargo, así como controlar este aspecto en las empresas;
 44. elaborar de conjunto con la organización sindical el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores que integran la organización superior de dirección, así como controlar su cumplimiento en las empresas;
 45. evaluar el desempeño del personal que labora en la organización superior de dirección y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
 46. organizar el trabajo en la organización superior de dirección según la carga de labores, y sobre la base del perfil amplio, elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves, así como orientar y controlar su cumplimiento en las empresas;
 47. elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos de trabajo, definiendo el método de evaluación a emplear en la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 48. elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y dirigentes de la organización superior de dirección, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 49. diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la organización superior de dirección y controlar este aspecto en las empresas que atiende;
 50. elaborar, con la amplia participación de los trabajadores, y la organización sindical el Reglamento Disciplinario Interno de la organización superior de dirección, así como orientar y controlar que las empresas cuenten con este reglamento;
 51. determinar los diferentes salarios de la escala a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada para la organización superior de dirección, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales, controlando que en las empresas se cumpla con este principio;
 52. evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los especialistas principales de la organización superior de dirección y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
 53. garantizar que todos los trabajadores de la organización superior de dirección tengan vinculado su salario a los resultados del trabajo que realizan y controlar este aspecto en las empresas;
 54. confeccionar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la organización superior de dirección, controlando este aspecto en las empresas, así como evaluar periódicamente en el consejo de dirección los resultados y el costobeneficio de los sistemas de pagos que se aplican, controlándolo en las empresas;
 55. elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la organización superior de dirección, así como

- orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
56. elaborar el reglamento de pago por el alto desempeño en la organización superior de dirección, orientando y controlando su cumplimiento en las empresas;
 57. evaluar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la organización superior de dirección y en las empresas subordinadas;
 58. elaborar y controlar el cumplimiento del reglamento de estimulación en CUC de la organización superior de dirección en los casos que corresponda y controlar este aspecto en las empresas que lo tengan autorizado;
 59. aplicar a los trabajadores de la organización superior de dirección, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales, así como orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
 60. evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la organización superior de dirección, aplicando según lo establecido, el tratamiento que corresponde, así como orientar y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
 61. orientar y controlar que se ejecuten estudios para la evaluación de los riesgos en las empresas tales como desastres, incendios, pérdida de plantaciones, plagas, ciclones, intensas sequías y otros similares;
 62. elaborar e implantar el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo en la organización superior de dirección y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
 63. organizar y controlar en la organización superior de dirección el sistema de seguridad y protección física, planificar las medidas a tomar, a fin de preservar los equipos, medios, materiales e información, así como orientar y controlar su cumplimiento en las empresas;
 64. confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil y controlar este aspecto en las empresas;
 65. confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa y controlar este aspecto en las empresas;
 66. confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes;
 67. orientar y controlar la elaboración e implantación del sistema de gestión ambiental en las empresas;
 68. orientar y controlar en las empresas la introducción de nuevas técnicas e innovaciones de efectividad comprobada;
 69. controlar el cumplimiento de los planes de generalización en cada empresa;
 70. diseñar e implantar el sistema de inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la organización superior de dirección y controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas;
 71. garantizar el cumplimiento de lo establecido en materia de propiedad industrial y de derecho de autor en la organización superior de dirección y controlar el cumplimiento de este aspecto en todas las empresas;
 72. apoyar el movimiento de innovadores y racionalizadores y al movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica, promoviendo la generalización de las mejores experiencias surgidas en las empresas;
 73. dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan anual en la organización superior de dirección en correspondencia con las indicaciones establecidas por los organismos y consejos de la Administración Provincial, según corresponda;
 74. orientar y controlar que las empresas elaboren el procedimiento que establece la organización del proceso de planificación en correspondencia con lo establecido por los organismos correspondientes y consejos de la Administración Provincial;
 75. controlar en las empresas la participación de los trabajadores desde la concepción inicial del plan y la introducción de aquellas medidas propuestas que sean factibles;
 76. elaborar el presupuesto de gastos de la organización superior de dirección, determinando las necesidades de financiamiento en pesos cubanos (CUP) a financiar por las empresas como gastos generales de administración, y una vez aprobado por el organismo o consejo

- de la Administración Provincial según corresponda, controlar periódicamente su ejecución, tomando las medidas para garantizar el ahorro;
77. analizar los proyectos de planes anuales de las empresas, exigiendo el incremento de la eficiencia, la reducción de los gastos, el incremento de los aportes al Estado, la producción seleccionada y la productividad;
 78. presentar y defender el plan anual de las empresas en la Junta de Gobierno, de estar creada, y posteriormente en el organismo o consejo de la Administración Provincial al cual se subordina y controlar que cada empresa tenga aprobado su plan anual por el jefe del organismo y consejos de la Administración Provincial;
 79. analizar periódicamente el cumplimiento de los planes en las empresas, evaluando las medidas a implantar para garantizar su cumplimiento;
 80. orientar y controlar que las empresas elaboren el Manual de Contabilidad de Costos;
 81. orientar y controlar que las empresas elaboren el Sistema de Costos de la Calidad;
 82. garantizar el funcionamiento del Comité de Contratación de la organización superior de dirección; orientar y controlar el funcionamiento de estos en las empresas;
 83. elaborar y aplicar el procedimiento de la contratación económica de la organización superior de dirección, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 84. elaborar el manual de contabilidad de la organización superior de dirección y tomar las medidas organizativas para su correcto funcionamiento; controlar que las empresas tengan elaborado el mencionado manual y que sus operaciones se rijan por este;
 85. emitir periódicamente los estados financieros, en correspondencia con los requerimientos establecidos por el organismo correspondiente del Estado, en términos de tiempo, calidad y veracidad; controlar este aspecto en las empresas;
 86. garantizar que los sistemas contable-financieros soportados en tecnologías de la información a emplear estén certificados por la autoridad competente y controlar este aspecto en las empresas;
 87. certificar anualmente los estados financieros de la organización superior de dirección con entidades autorizadas, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas;
 88. diseñar e implantar el sistema de control interno de la organización superior de dirección y controlar su cumplimiento en las empresas;
 89. organizar racionalmente controles integrales a las empresas;
 90. elaborar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en la organización superior de dirección y controlar este aspecto en las empresas;
 91. evaluar con cada empresa los resultados deficientes en la gestión demostrados en auditorías y controles, analizar las causas de las deficiencias detectadas y las medidas disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan;
 92. analizar las propuestas del destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por las empresas;
 93. organizar la actividad de tesorería, teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la organización superior de dirección;
 94. cumplir con rigor y calidad las orientaciones establecidas en el uso de la moneda convertible (CUC) en la organización superior de dirección y controlar este aspecto en las empresas;
 95. evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones y controlar el cumplimiento en las empresas;
 96. garantizar, según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la organización superior de dirección en tiempo y forma; controlar en las empresas el pago de sus obligaciones tributarias;
 97. documentar la totalidad de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que correspondan, así como orientar y controlar en las empresas una eficiente gestión de cobros y pagos;

98. orientar y controlar la elaboración, evaluación y cumplimiento permanente de los flujos de efectivos de las empresas;
99. analizar las propuestas de las empresas para la creación de las reservas provenientes de las utilidades retenidas después del impuesto y sus cuantías, sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos y lo dispuesto a estos efectos por los organismos correspondientes;
100. evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su amortización siempre que proceda, en un banco o institución financiera no bancaria;
101. desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la organización superior de dirección;
102. orientar y controlar la correcta formación de precios en las empresas que corresponda;
103. organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la organización superior de dirección y controlar este aspecto en las empresas;
104. elaborar el reglamento de información de la organización superior de dirección (interna y externa), los cuadros de mando de la dirección de cada jefe, orientar y controlar en las empresas el cumplimiento de este aspecto;
105. elaborar la política de informatización y automatización de la gestión en correspondencia con las normas generales establecidas por el organismo o consejo de la Administración Provincial y controlar el cumplimiento de la misma en las empresas;
106. orientar y controlar que las empresas organicen la actividad de mercadotecnia;
107. orientar y controlar que en las empresas se realicen estudios de factibilidad de nuevas inversiones y mejoras de productos y servicios;
108. diseñar de conjunto con las empresas, las acciones a implantar para cumplir con la política de exportaciones de productos y servicios aprobadas por la Dirección del país y controlar su aplicación en las empresas;
109. diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la organización superior, así como orientar y controlar el cumplimiento de este sistema en las empresas;
110. elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa y comprobar su elaboración en las empresas;
111. establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control y los trabajadores en general de la organización superior de dirección; controlar en las empresas este aspecto; y
112. cualquier otra que se determine por el Grupo Gubernamental.

ARTÍCULO 65.- Los directores generales de las organizaciones superiores de dirección son sus representantes legales y, para el desarrollo de sus funciones, estarán investidos de las siguientes facultades:

1. Decidir las acciones a tomar en la organización superior de dirección que garanticen el conocimiento y cumplimiento de la legislación establecida en el país y dominar las que le corresponden cumplir por ley;
2. aprobar el cronograma general para la entrada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial de la organización superior de dirección;
3. aprobar la creación del grupo de perfeccionamiento responsabilizado con el desarrollo de los diagnósticos en la organización superior de dirección y la elaboración del expediente y también el plan de medidas a implantar para solucionar deficiencias y problemas detectados en los diagnósticos;
4. aprobar a su nivel los diagnósticos y proponer la aprobación a su organismo o consejo de la Administración Provincial, los expedientes de Perfeccionamiento Empresarial elaborados por las empresas que la integran, así como el de la organización superior de dirección;
5. aprobar las variaciones y transformaciones necesarias a efectuar en el cronograma de implantación del Sistema de Dirección y Gestión de la organización superior de dirección;
6. aprobar las medidas correctivas necesarias para que la implantación del Sistema de Dirección y Gestión se realice en la organización superior de dirección con calidad y rigor y exigir el cumplimiento de estas en las empresas;
7. aprobar las acciones para garantizar el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas a la organización superior de dirección, así como el objeto empresarial;
8. aprobar la estrategia integral de la organización superior de dirección, objetivos estraté-

- gicos y el sistema de valores a implantar, y exigir en las empresas su cumplimiento;
9. dictar resoluciones, reglamentos, procedimientos y manuales que garanticen la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección y el cumplimiento de las leyes y documentos jurídicos;
 10. aprobar de forma autónoma la estructura y plantilla de la organización superior de dirección;
 11. aprobar las funciones de las áreas de regulación y control y delegar facultades a cada jefe de la organización superior de dirección;
 12. proponer a su Organismo o Consejo de la Administración Provincial la creación, extinción o fusión de empresas en correspondencia con lo establecido;
 13. escoger su equipo de dirección y designar o proponer los cuadros, según corresponda, con arreglo a las disposiciones vigentes, así como designar los cuadros de las empresas en los casos que le compete;
 14. crear los órganos de dirección colectiva que funcionarán en la organización superior de dirección y dictar el reglamento para su funcionamiento;
 15. aprobar el programa de reuniones a efectuar en la organización superior de dirección y de este con las empresas, así como el plan de trabajo para el mes;
 16. aprobar el plan de rendición de cuentas ante el consejo de dirección sobre la gestión de las áreas de regulación y control y de las empresas que atiende, así como los planes de medidas derivados de la rendición de cuentas ante el consejo de dirección;
 17. aprobar las acciones para fortalecer las relaciones entre la dirección de la organización superior de dirección, las organizaciones del Partido, la Juventud, el Sindicato y otras instituciones del Gobierno y del Estado con las cuales tiene relaciones de trabajo;
 18. aprobar el plan de medidas para fortalecer la disciplina interna en la organización superior de dirección y el Reglamento Disciplinario Interno;
 19. aplicar medidas disciplinarias a los infractores de lo establecido en la organización superior de dirección, incluyendo a los directores generales de las empresas que se le subordinan;
 20. aprobar las acciones a implantar que garantizan la participación de los trabajadores en la dirección, así como el procedimiento que lo garantice;
 21. aprobar las normas internas de trabajo con los cuadros y reservas de la organización superior de dirección;
 22. aprobar el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas y manifestaciones de corrupción de la organización superior de dirección;
 23. aprobar el sistema de atención al hombre a implantar en la organización superior de dirección;
 24. aprobar las medidas que correspondan para implantar el sistema de estimulación moral, y también, mediante resolución, el Reglamento para la Estimulación Moral de los Trabajadores de la organización superior de dirección;
 25. firmar el Convenio Colectivo de Trabajo de conjunto con la organización sindical a ese nivel respetando lo establecido;
 26. exigir que en las empresas se tenga una eficaz y eficiente organización de la producción de bienes y servicios;
 27. aprobar la distribución de las producciones y servicios seleccionados entre las empresas que agrupa;
 28. aprobar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para la actividad de la organización superior de dirección;
 29. aprobar el Manual de Calidad de la organización superior de dirección;
 30. aprobar el cronograma general para implantar, avalar o certificar el sistema de gestión de la calidad por las empresas;
 31. crear el Consejo de Calidad en la organización superior de dirección y los grupos de mejoras a este nivel;
 32. aprobar el programa de estudios de organización del trabajo a ejecutar, y las medidas derivadas de estudios de organización del trabajo realizados en la organización superior de dirección;
 33. aprobar el reglamento de mantenimiento de los muebles, inmuebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas de trabajo de la organización superior de dirección y el plan anual de mantenimiento;

34. aprobar las normas de consumo material de la organización superior de dirección;
35. aprobar el procedimiento a implantar en la organización superior de dirección para la incorporación al empleo de los trabajadores;
36. aprobar, oído el criterio del comité de expertos, el ingreso al empleo, la permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación; así como dar por terminada la relación laboral con un trabajador, en aquellos casos que se corresponda con lo establecido en el presente Reglamento;
37. reconocer o retirar, oído el criterio del comité de expertos, la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores que laboran en la organización superior de dirección;
38. aprobar mediante resolución el reglamento para la evaluación de la idoneidad demostrada de los trabajadores pertenecientes a la organización superior de dirección;
39. aprobar mediante resolución el reglamento de los comités de expertos de la organización superior de dirección y la creación de los comités de expertos que funcionarán;
40. aprobar, de conjunto con el sindicato, la duración del período de prueba para los diferentes cargos, en correspondencia con el procedimiento aprobado sobre el período de prueba, así como decidir la exoneración del período de prueba para los trabajadores de la organización superior de dirección que no requieran someterse a este término;
41. aprobar los cargos por designación cuya ocupación determina la categoría de funcionarios en la organización superior de dirección;
42. aprobar de conjunto con la organización sindical, el horario de trabajo y el descanso de los trabajadores de la organización superior de dirección según lo establecido;
43. aprobar mediante resolución el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores que integran la organización superior de dirección;
44. exigir que el personal de la organización superior de dirección y de las empresas desempeñen y desarrollen sus actividades de acuerdo con las exigencias establecidas para cada cargo;
45. autorizar el desempeño de una ocupación o cargo a un trabajador que no cumple el requisito de calificación formal, siempre y cuando cumpla los demás requisitos establecidos en la idoneidad demostrada;
46. aprobar mediante resolución los puestos claves de la organización superior de dirección y los profesiogramas elaborados;
47. aprobar los cargos y los salarios de los puestos de trabajo que sean creados, en correspondencia con el procedimiento aprobado en la organización superior de dirección para establecer nuevos cargos;
48. aprobar el plan de capacitación y desarrollo de la organización superior de dirección;
49. autorizar excepcionalmente a que un trabajador de la organización superior de dirección pase a ocupar otra plaza de menor categoría, por no más de 60 días en el año, sin afectar su salario;
50. aprobar el salario escala de los dirigentes en correspondencia con los grupos de la escala única establecida y la categoría aprobada a la organización superior de dirección;
51. exigir la modificación de los salarios a los dirigentes de las empresas cuando se comprueben errores o incumplimiento de lo establecido;
52. aprobar el tratamiento salarial a los trabajadores designados como especialistas principales de las áreas de regulación y control de la organización superior de dirección;
53. aprobar, mediante resolución los diferentes sistemas de pagos a aplicar en la organización superior de dirección, así como la modificación de estos siempre que sea necesario como resultado de las evaluaciones que se hagan y establecer el reglamento de los sistemas de pago a este nivel;
54. proponer al organismo competente se autorice el pago por concepto de interés económico social, antigüedad y otros de similar naturaleza;
55. aprobar, mediante resolución el reglamento de los pagos adicionales a implantar en la organización superior de dirección;
56. aprobar la aplicación de pagos por alto desempeño en aquellos casos que corresponda, según lo establecido en el presente Reglamento, y mediante resolución el Reglamento de Pago por el Alto Desempeño a aplicar en la organización superior de dirección;

57. proponer al jefe de organismo o presidente del consejo de la Administración la autorización del pago adicional por la implantación del Perfeccionamiento Empresarial a los trabajadores de la organización superior de dirección, así como aprobar el mencionado pago adicional por la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en las empresas que lo integran;
58. aprobar mediante resolución el reglamento interno de estimulación en CUC de la organización superior de dirección, de estar aprobada;
59. aprobar, ante la ocurrencia de interrupciones, las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos, así como acordar con los trabajadores y la organización sindical a su nivel, como primera alternativa la recuperación del trabajo;
60. aprobar, oído el criterio de la organización sindical, el personal a declarar disponible y las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos;
61. aprobar las medidas a implantar para garantizar la seguridad y protección física, así como el Reglamento de Seguridad y Protección Física de la organización superior de dirección;
62. aprobar el plan de demanda de tiempo de paz en la organización superior de dirección;
63. aprobar las medidas para el cumplimiento de los planes de la demanda en situaciones excepcionales;
64. aprobar los planes contra catástrofes e incluir en los planes anuales las necesidades de la defensa;
65. aprobar mediante resolución el Manual de Seguridad y Salud del Trabajo de la organización superior de dirección;
66. aprobar las medidas y tareas a fin de ir implantando el sistema de gestión ambiental en la organización superior de dirección;
67. aprobar el plan de generalización de la organización superior de dirección;
68. aprobar las medidas que integran el Sistema de Inteligencia Empresarial;
69. aprobar los lineamientos generales para definir la política a seguir en la organización superior de dirección, relativo a la propiedad industrial y el derecho de autor;
70. aprobar el procedimiento de la planificación empresarial en la organización superior de dirección;
71. aprobar las medidas planteadas por los trabajadores, las que correspondan en el proceso de elaboración del plan anual;
72. aprobar el monto a financiar por las empresas para sufragar los gastos en pesos cubanos (CUP) de la organización superior de dirección, en correspondencia con el presupuesto de gastos;
73. aprobar a su nivel y someter a la aprobación de la Junta de Gobierno, de estar creada, y posteriormente al organismo o Consejo de la Administración Provincial al cual se subordina, el proyecto de plan anual de cada empresa y el presupuesto de la organización superior de dirección para el próximo año;
74. aprobar el plan de medidas que se genere de los análisis efectuados con los trabajadores del cumplimiento del presupuesto de gastos de la organización superior de dirección;
75. proponer al jefe del organismo o consejo de la Administración Provincial el cambio del plan anual de las empresas;
76. aprobar los acuerdos de las reuniones trimestrales para el análisis de los resultados económicos y financieros de las empresas;
77. firmar contratos económicos de diferentes tipos, así como aprobar las proformas de contratos y establecer el procedimiento para la contratación económica en la organización superior de dirección;
78. aprobar mediante resolución la creación del Comité de Contratación de la organización superior de dirección;
79. exigir la solución de las discrepancias internas que surjan en la concertación de contratos y por incumplimientos en la producción o en servicios prestados entre las empresas que agrupa; decidiendo la solución que corresponda en cada caso;
80. aprobar la solicitud de créditos bancarios de la organización superior de dirección a presentar al banco o a la institución financiera no bancaria que corresponda;
81. aprobar mediante resolución el Manual de Contabilidad;
82. aprobar los estados financieros de la organización superior de dirección;

83. aprobar los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información certificados, a utilizar en la actividad contable de la organización superior de dirección;
84. aprobar a su nivel y someter a la aprobación de la Junta de Gobierno la propuesta de reservas a crear en las empresas a partir de las utilidades retenidas y las cuantías de estas; de no estar constituida la Junta de Gobierno, la propuesta se realiza al jefe del organismo o consejo de la Administración Provincial, según corresponda;
85. proponer al organismo o consejo de la Administración Provincial el destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por las empresas que agrupan, de acuerdo con los procedimientos establecidos;
86. decidir sobre el empleo y uso eficiente de los recursos financieros y materiales de la organización superior de dirección, asignados para el desarrollo de sus funciones, y responder por la óptima utilización de la fuerza de trabajo;
87. abrir y operar, según lo establecido, las cuentas bancarias;
88. aprobar los principios de funcionamiento de la actividad de tesorería, teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la organización superior de dirección, a partir de las políticas establecidas por el organismo correspondiente;
89. aprobar el plan anual de controles integrales a las empresas que integran la organización superior de dirección;
90. aprobar el plan de autocontrol de la organización superior de dirección;
91. aprobar la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios de autocontrol y solución de problemas;
92. aprobar las medidas a tomar con el personal responsable de las deficiencias detectadas en auditorías o controles no satisfactorios;
93. aprobar las medidas correctivas para restablecer el sistema de control interno en la organización superior de dirección;
94. exigir el cumplimiento eficiente de las orientaciones establecidas en el uso de la moneda convertible (CUC);
95. aprobar el sistema de cuentas a emplear, en correspondencia con lo establecido en las Normas Cubanas de Información Financiera;
96. exigir que las empresas certifiquen sus estados financieros cada año con entidades auditoras según lo establecido;
97. exigir a las empresas y a la organización superior de dirección el pago de sus obligaciones tributarias en tiempo y forma;
98. exigir a las empresas que desarrollen una eficiente gestión de cobros y pagos y tener documentado la totalidad de las cuentas por cobrar y pagar;
99. aprobar los precios que le correspondan, según lo definido por la instancia competente;
100. aprobar el flujo informativo a recibir de las empresas, así como el interno a utilizar en la organización superior de dirección y establecer mediante resolución el Reglamento de Información Interna y Externa de la organización superior de dirección;
101. aprobar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la organización superior de dirección;
102. aprobar el sistema de indicadores que miden los resultados de la gestión de la organización superior de dirección, así como a los cuadros de mando de la información a utilizar por los diferentes jefes;
103. aprobar las acciones a implantar en la organización superior de dirección, para cumplir con la política de exportaciones de productos y servicios aprobadas por la Dirección del país;
104. aprobar el Sistema de Comunicación a implantar en la organización superior de dirección;
105. aprobar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa; y
106. cualquier otra que se le asigne por el Grupo Gubernamental.

El director general de la organización superior de dirección para la realización de las funciones y facultades asignadas se apoya en los directivos, especialistas y trabajadores que se encargan de ejecutar y elaborar los proyectos de políticas, resoluciones, procedimientos de actuación e indicaciones que enmarcan los trabajos a desarrollar por las empresas.

El director general de la organización superior de dirección, en su expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, asigna las funciones y delega facultades a cada área y directivo.

Como regla el director general de la organización superior de dirección es quien aprueba directamente todos los informes, procedimientos, reglamentos, manuales, sistemas, estructuras y plantillas.

ARTÍCULO 77.- Las principales facultades otorgadas al director general de la empresa, representante legal de ella, son:

1. Decidir las acciones que garanticen el cumplimiento de la legislación establecida en el país que le corresponda cumplir;
2. aprobar el cronograma general para la entrada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial;
3. aprobar la misión, funciones y facultades del grupo de perfeccionamiento responsabilizado con el desarrollo del diagnóstico en la empresa y el expediente, así como también el plan de medidas a implantar para solucionar las deficiencias y problemas detectados;
4. proponer el diagnóstico y el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial elaborado por la empresa a la organización superior de dirección, al jefe del organismo de la Administración Central del Estado o consejo de la Administración Provincial según corresponda;
5. aprobar el cronograma de implantación que garantiza el cumplimiento y consolidación de la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las transformaciones necesarias a efectuar en el mismo;
6. aprobar las medidas correctivas necesarias para que la implantación del Sistema de Dirección y Gestión se realice con calidad y rigor;
7. aprobar las acciones para garantizar el cumplimiento de las misiones asignadas y del objeto empresarial;
8. aprobar la estrategia integral, objetivos estratégicos y el sistema de valores a implantar;
9. decidir las acciones para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico;
10. exigir y responder por el control adecuado de las reservas materiales acumuladas;
11. dictar resoluciones, reglamentos, procedimientos y manuales que garanticen la implantación del Sistema de Dirección y Gestión y el cumplimiento de las leyes y documentos jurídicos;
12. aprobar de forma autónoma la estructura y la plantilla;
13. aprobar el redimensionamiento de las estructuras, en aquellos casos que se prevé la imposibilidad de reiniciar la producción o la prestación de los servicios en un período de más de 6 meses;
14. aprobar las funciones de las áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base de la empresa, así como delegar las facultades correspondientes a cada jefe;
15. escoger el equipo de dirección y designar los cuadros que son nomenclatura del director general de la empresa, así como proponer a la instancia superior el nombramiento de los cuadros que no son de su competencia;
16. crear los órganos de dirección colectiva que funcionarán en la empresa y dictar el reglamento para su funcionamiento;
17. aprobar el programa de reuniones necesarias a efectuar y actividades principales;
18. aprobar el plan de rendición de cuentas ante el consejo de dirección sobre la gestión de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, así como los planes de acción que se deriven de estas;
19. aprobar las acciones para fortalecer las relaciones entre la dirección de la empresa y el Partido, la Juventud, el Sindicato y otras instituciones del Gobierno y del Estado con las cuales tiene relaciones de trabajo;
20. aprobar el plan de medidas necesarias para fortalecer la disciplina interna y establecer el Reglamento Disciplinario Interno;
21. aplicar medidas disciplinarias a trabajadores y dirigentes de la empresa, así como los estímulos morales y materiales por resultados relevantes;
22. aprobar el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección;
23. aprobar las medidas para aplicar el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas;

24. aprobar el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción;
25. exigir a los jefes de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base la existencia del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas y manifestaciones de corrupción;
26. aprobar el sistema de atención al hombre a implantar en la empresa;
27. aprobar las medidas que correspondan para implantar el sistema de estimulación moral y establecer mediante resolución el Reglamento para la Estimulación Moral de los Trabajadores de la empresa;
28. firmar el Convenio Colectivo de Trabajo de conjunto con la organización sindical a ese nivel, respetando lo establecido;
29. responder por la calidad y cantidad de productos y servicios que oferta la empresa, en correspondencia con lo pactado con los clientes;
30. aprobar documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios;
31. aprobar la introducción de nuevos productos y servicios a brindar;
32. aprobar la distribución de los servicios seleccionados entre las unidades empresariales de base;
33. aprobar mediante resolución el Reglamento de las Brigadas o Equipos de Trabajo Socialista de las unidades empresariales de base;
34. aprobar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para garantizar la producción o los servicios que se prestan;
35. aprobar el procedimiento que organiza la actividad de metrología;
36. aprobar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventa de útiles y herramientas;
37. aprobar el Manual de Calidad;
38. aprobar el cronograma de medidas para implantar, avalar o certificar el sistema de gestión de la calidad, así como el plan de medidas para dar solución a los problemas de calidad que afecten a la empresa;
39. decidir sobre la existencia de su representante en empresas que le entreguen producciones o presten servicios, así como crear condiciones para el trabajo del representante del cliente en la empresa de acuerdo con los contratos firmados;
40. autorizar al personal de garantía de la calidad, técnico, de seguridad y salud en el trabajo, y otros, a paralizar el proceso productivo o de prestación de servicios, ante graves violaciones de la disciplina tecnológica;
41. aprobar las medidas que garanticen la correcta aplicación del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente;
42. aprobar la creación del consejo de calidad y los grupos de mejora;
43. aprobar el programa de estudios de organización del trabajo y el plan de medidas derivado de este;
44. aprobar el reglamento de mantenimiento de los inmuebles, muebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas; así como el Plan Anual de Mantenimiento;
45. definir procedimientos y técnicas para elaborar las normas de consumo material, que rigen el trabajo en la empresa, y su modificación cuando se produzcan cambios que lo justifiquen;
46. aprobar el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores;
47. aprobar, oído el criterio del comité de expertos, el ingreso al empleo, la permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de trabajadores; así como terminar la relación laboral con un trabajador, en aquellos casos que se corresponda con lo establecido en el presente Reglamento;
48. reconocer o retirar, oído el criterio del comité de expertos, la condición de idoneidad demostrada a los trabajadores, así como delegar esta facultad en los jefes de unidades empresariales de base y de las áreas de regulación y control;
49. aprobar mediante resolución el Reglamento para la Evaluación de la Idoneidad Demostrada de los Trabajadores;
50. crear los comités de expertos que funcionarán en la empresa y aprobar mediante resolución el Reglamento de Funcionamiento de estos;

51. aprobar, de conjunto con el Sindicato, la duración del período de prueba para los diferentes cargos, en correspondencia con el procedimiento aprobado, así como decidir su exoneración en aquellos trabajadores, que no requieran someterse a él;
52. aprobar los cargos por designación cuya ocupación determina la categoría de funcionarios;
53. aprobar de conjunto con la organización sindical, el horario de trabajo y descanso de los trabajadores según lo establecido;
54. aprobar mediante resolución el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa;
55. exigir que los trabajadores de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base desempeñen y desarrollen sus actividades de acuerdo con las exigencias establecidas para cada cargo;
56. autorizar el desempeño de una ocupación o cargo a un trabajador que no cumple el requisito de calificación formal, siempre y cuando cumpla los demás requisitos establecidos en la idoneidad demostrada;
57. aprobar los puestos claves de la empresa y los profesiogramas elaborados;
58. aprobar el cargo y salario de los puestos de trabajo que sean creados, en correspondencia con el procedimiento establecido, así como crear comisiones transitorias para realizar el diseño de estos;
59. aprobar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores;
60. autorizar excepcionalmente a que un trabajador pase a ocupar otra plaza, de menor categoría, por no más de 60 días en el año, sin afectar su salario;
61. aprobar el salario de los cargos dirigentes, en correspondencia con los grupos de la escala única establecida y la categoría aprobada a la empresa;
62. aprobar el tratamiento salarial a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base;
63. aprobar mediante resolución cada sistema de pago a aplicar en la empresa y la modificación de estos siempre que sea necesario, como resultado de las evaluaciones que se hagan o por nuevas condiciones técnicas, económicas y organizativas, así como establecer el Reglamento de los Sistemas de Pagos de la Empresa;
64. proponer al organismo competente se autorice el pago por concepto de condiciones laborales anormales, interés económico social, antigüedad y otros de similar naturaleza;
65. aprobar mediante resolución el Reglamento de los Pagos Adicionales que corresponde aplicar en la empresa;
66. aprobar la aplicación de pagos por el alto desempeño, en aquellos casos que corresponda, según lo establecido en el presente Reglamento, y establecer mediante resolución el Reglamento de Pago por el Alto Desempeño a aplicar en la empresa;
67. proponer a la instancia superior la solicitud de validación del pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial;
68. aprobar mediante resolución el Reglamento Interno de Estimulación en CUC de la empresa, de estar aprobado;
69. aprobar ante la ocurrencia de interrupciones las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido, así como acordar con la organización sindical, la recuperación del trabajo;
70. aprobar, oído el criterio de la organización sindical, el personal a declarar disponible y las medidas a aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos;
71. aprobar las medidas a implantar para garantizar la seguridad y protección física, así como el Reglamento de Seguridad y Protección física de la empresa;
72. aprobar el plan de demandas de tiempo de paz;
73. aprobar las medidas para el cumplimiento de los planes de demanda en situaciones excepcionales;
74. aprobar los planes contra catástrofes;

75. aprobar el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo;
76. aprobar el plan de prevención de riesgos, con el objetivo de evitar accidentes causantes de pérdidas humanas;
77. aprobar las medidas y tareas con el objetivo de implantar el Sistema de Gestión Ambiental, así como los diagnósticos ambientales a realizar;
78. aprobar el plan de generalización teniendo en cuenta las propuestas de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa;
79. aprobar el Sistema de Inteligencia Empresarial;
80. aprobar el Sistema de Gestión de la Innovación;
81. aprobar las medidas para el cumplimiento de lo establecido en materia de propiedad industrial y derecho de autor;
82. aprobar el procedimiento de planificación de la empresa, según lo establecido;
83. aprobar de las medidas planteadas por los trabajadores las que correspondan incluir en el proceso de elaboración del plan;
84. proponer ante la instancia superior el plan anual de la empresa para su aprobación, y cuando corresponda a la Junta de Gobierno, una vez autorizado por la instancia correspondiente, aprobar la desagregación para su control;
85. elevar a la Junta de Gobierno su inconformidad sobre aportes a realizar a la organización superior de dirección, con cargo a sus gastos administrativos por considerar que no aportan valor agregado a la gestión de la empresa;
86. aprobar el plan de medidas que se genere del análisis efectuado con los trabajadores, del cumplimiento del plan de la empresa, la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, cumplimiento de los indicadores directivos de la empresa, la gestión de la calidad, la contratación, cobros y pagos, entre otros aspectos;
87. proponer al jefe de la instancia superior las modificaciones al plan anual por razones justificadas;
88. firmar contratos económicos, aprobar las proformas de contratos a utilizar y el procedimiento para la contratación económica en la empresa;
89. conocer y decidir sobre las discrepancias internas que surjan entre las unidades empresariales de base y demás estructuras que componen la empresa;
90. aprobar mediante resolución la creación del Comité de Contratación de la empresa;
91. aprobar la solicitud de créditos bancarios a presentar al banco o a la institución financiera no bancaria que corresponda;
92. aprobar el sistema de cuentas a emplear, en correspondencia con lo establecido en las Normas Cubanas de Información Financiera;
93. aprobar mediante resolución el Manual de Contabilidad de la empresa;
94. aprobar los estados financieros establecidos;
95. aprobar los sistemas contable-financieros soportados en tecnologías de la información certificados a utilizar;
96. proponer a la aprobación de la instancia superior la creación de reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías de estas;
97. proponer a la instancia superior el destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por la empresa, de acuerdo con los procedimientos establecidos;
98. decidir sobre el empleo y uso eficiente de los recursos financieros y materiales de la empresa, asignados para el desarrollo de sus funciones, y responder por la óptima utilización de la fuerza de trabajo;
99. abrir y operar cuentas bancarias en correspondencia con lo establecido por el organismo correspondiente;
100. aprobar el plan de autocontrol de la empresa, así como los aspectos e indicadores a controlar de cada área de regulación y control y unidad empresarial de base;
101. aprobar la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios de autocontrol y solución de problemas;
102. aprobar en caso necesario las medidas correctivas para restablecer el sistema de control interno de la empresa;

103. aprobar las medidas a tomar con el personal responsable de las deficiencias detectadas en auditorías o controles no satisfactorios;
104. aprobar los sistemas de costos a emplear y establecer mediante resolución el Manual de Contabilidad de Costos de la empresa;
105. aprobar los precios que le correspondan según lo establecido por el organismo en cuestión, así como establecer los precios y tarifas internas de ventas de semiproductos y servicios internos a ofrecer entre las unidades empresariales de base en el marco de lo aprobado;
106. aprobar el flujo informativo y mediante resolución, el Reglamento de Información Interna y Externa de la empresa;
107. aprobar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa;
108. aprobar el sistema de indicadores que miden los resultados de la gestión, así como a los cuadros de mando de la información a utilizar por los diferentes jefes de la empresa;
109. aprobar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa;
110. aprobar o proponer a la instancia que corresponda, la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, y de las mejoras de los productos y servicios;
111. aprobar el plan de mercadotecnia de la empresa;
112. aprobar o proponer a la instancia superior la política de exportaciones de productos y servicios a implantar, así como las acciones a establecer resultantes de estudios sobre nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios;
113. aprobar el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente de la empresa;
114. aprobar el plan de sustitución de importaciones;
115. aprobar el Sistema de Comunicación de la empresa;
116. aprobar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa;
117. aprobar medidas que garanticen establecer una adecuada comunicación entre la direc-

ción general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general; y

118. cualquier otra que se le asigne por el Grupo Gubernamental.

El director general para la realización práctica de las funciones y facultades asignadas se apoya en los directores, especialistas y trabajadores de la empresa que se encargan de elaborar los proyectos de reglamentos y sistemas a aplicar y una vez aprobados, aplica y controla su ejecución.

El director general de la empresa, en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, asigna las funciones y facultades a cada director de área de regulación y control y de unidad empresarial de base, así como a los jefes de grupos, brigadas o equipos de trabajo socialista.

Como regla el director general de la empresa es quien aprueba directamente todos los informes, procedimientos, reglamentos, manuales, sistemas, estructuras y plantillas.

ARTÍCULO 85.- Las empresas y la organización superior de dirección al diseñar su sistema de organización general cumplirán los principios y requisitos que a continuación se relacionan:

1. Tener aprobado su objeto empresarial, definiendo con claridad sus funciones principales y las facultades necesarias para el cumplimiento de las misiones asignadas por el Gobierno, estableciendo cada una las interrelaciones funcionales internas de cada organización.
2. La inscripción en el Registro Mercantil abarca los siguientes documentos:
 - a) La resolución o acuerdo de creación de la empresa emitido por el órgano u organismo al que esté subordinada, que es su inscripción primera, con mención expresa de su denominación y objeto empresarial;
 - b) el documento autorizante de la creación de la empresa;
 - c) el Acuerdo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial autorizando a la empresa la aplicación del perfeccionamiento empresarial;
 - d) la denominación de la empresa y su domicilio;
 - e) los recursos financieros;
 - f) el nombramiento de los directivos;
 - g) la apertura y cierre de unidades empresariales de base;

- h) la fusión, traspaso, disolución o extinción de la empresa;
- i) los balances financieros y estados de ganancias y pérdidas anuales, así como la certificación de estos; y
- j) cualquier otro acto o circunstancia que deba ser asentado por disposición legal o reglamentaria.
3. Las empresas son un sistema integral, donde cada uno de los sistemas componentes deben asegurar el cumplimiento de la misión con la mayor integralidad. Ninguno de los sistemas componentes es más importante que otro, todos por igual deben funcionar con integración, calidad, eficacia y eficiencia para lograr el más alto reconocimiento social.
 4. Implementar los sistemas integrantes del Sistema de Dirección y Gestión, y una vez diseñados, garantizar una estrecha relación e interdependencia; cualquier cambio que se produzca en uno de los sistemas y procesos de manera obligada infiere la evaluación de posibles cambios en todos los demás.
 5. La organización y estructuración del Sistema de Dirección y Gestión en sistemas no presupone ni indica patrones y formas de organizar las estructuras de las empresas, es solo una forma metodológica de concebirlo. Las empresas diseñan sus estructuras sobre la base de la tecnología y las características de la producción y los servicios que brinda, debiendo para ello evaluar las capacidades, actitudes y aptitudes reales de los cuadros con que cuenta.
 6. La empresa estatal socialista tiene un carácter eminentemente social, su objetivo esencial es incrementar los aportes a la sociedad, entendiendo por ello la contribución monetaria total al Estado; las producciones y servicios útiles que mejoran la vida del pueblo; el empleo creado, los aportes organizacionales, técnicos, en nuevos productos y servicios; las patentes, innovaciones y todo aquello que eleve la eficiencia de la sociedad socialista.
 7. Considerar que la empresa es un sistema social, en que la integración decisiva de mujeres y hombres que laboran en ella hacen funcionar los objetos e instrumentos de trabajo, diseñan las tecnologías, los sistemas, procedimientos y controlan los resultados. Las personas que integran la empresa deciden la competencia de ella, de ahí su importancia.
 8. El activo más importante es el conocimiento de sus trabajadores. Mientras más conocimiento acumulen las personas que trabajan en la empresa, más posibilidades tendrán de lograr un alto grado de capacidad de trabajo y desempeño en las tareas asignadas.
 9. Prever que el Perfeccionamiento Empresarial se fundamenta en la amplia participación de los trabajadores en la gestión empresarial. Esta no puede ser vista solo como información, es ante todo comunicación directa y abierta, análisis colectivo, cooperación y ayuda, dar diferentes espacios a los trabajadores para opinar sobre la vida empresarial y proponer soluciones a los problemas existentes. Cada empresa diseña las formas específicas en que los trabajadores participan en la gestión empresarial.
 10. En las empresas que aplican el sistema todos los trabajadores que se contratan son necesarios. Por las funciones que desarrollan unos trabajadores producen y prestan servicios garantizando el cumplimiento del objeto empresarial aprobado y otros cumplen funciones de regulación y control y ejecutan servicios internos, imprescindibles para el logro de las misiones asignadas. En virtud de esta clasificación se diseñan y aplican sistemas de pago vinculados a indicadores directos de la producción y la prestación de los servicios, y a indicadores generales y de eficiencia.
 11. Definir y revisar periódicamente la estrategia empresarial, aplicar técnicas que permitan identificar las previsiones más importantes, y diferentes variantes de desarrollo a mediano y a largo plazo, elaborar el programa de acción consecuente para cada caso y cumplir con los objetivos trazados. La misión y la visión deberán ser dominadas por el colectivo de trabajadores.
 12. Analizar permanentemente el entorno donde se desenvuelven sus amenazas y oportunidades.

- Estudiar el desarrollo de las empresas, tanto nacionales como extranjeras, para tomar las técnicas y tecnologías que más resultados ofrezcan y que se deban aplicar para buscar mayor eficiencia en el Socialismo. Analizar las fortalezas y debilidades propias y compararlas con el resto del sistema empresarial a fin de elevar su competencia.
13. Cada año elaborar y actualizar los objetivos de trabajo a cumplir por las áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base. Garantizar la integración de propósitos en función de maximizar la eficiencia, eficacia y el aporte a la sociedad.
 14. Crear una cultura organizacional, los dirigentes deben encauzar las ideas para lograr un alto desempeño, por ello hay que proyectar qué valores, creencias y normas de comportamiento se deben potenciar; fomentando el SI SE PUEDE como filosofía de trabajo, la honradez, la disciplina, el amor a la patria y al socialismo, el respeto mutuo, la ayuda y la cooperación, los intereses sociales por encima de los empresariales y personales, el incremento de la productividad, la necesidad de elevar la capacitación de los trabajadores, el ahorro, entre otros.
 15. La dirección empresarial deberá lograr un liderazgo real en la empresa. No solo es importante que los jefes hagan bien el trabajo y cumplan con calidad las tareas asignadas, deben además convertirse en líderes del colectivo; ser ejemplo; impulsores de la participación, los valores éticos, la innovación, la calidad, el ahorro, la disciplina consciente y del perfeccionamiento constante.
 16. El director general de la empresa deberá ante todo colegiar las decisiones, elaborar ideas que impulsen a elevar la eficiencia empresarial, la productividad, el ahorro, la calidad y la disciplina.
 17. El trabajo de los dirigentes empresariales que aplican el Sistema de Dirección y Gestión tiene que convertirse necesariamente en una acción proactiva. No hay que esperar a que surjan problemas para enfrentarlos, lo más eficaz y eficiente es adelantarse a ellos, planificar las soluciones y acciones antes que surjan, estas deberán constituir la actividad más importante de los dirigentes empresariales.
 18. Lograr eficacia en la gestión, o lo que es igual, hacer lo que en cada momento se requiere, pero además hacerlo correctamente y con eficiencia.
 19. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión trabajan con la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, esto es sinónimo de calidad, eficiencia y ahorro.
 20. Los dirigentes empresariales en el Sistema de Dirección y Gestión deben criticar lo mal hecho, salirle al paso a los desvíos de recursos. La crítica constructiva, es necesaria en el trabajo; así como la exigencia y el control sistemático para evitar que surjan desviaciones y los riesgos puedan ser controlados eficazmente.
 21. Desarrollar la vergüenza y honradez como valores en los trabajadores. Quien tiene vergüenza no viola lo establecido y rectifica de inmediato sus deficiencias. La honradez es un atributo que impide en el hombre y la mujer una actuación inapropiada y nos convoca a ser mejores cada día.
 22. El uso eficaz y sistemático del código de ética de los cuadros es imprescindible en una dirección revolucionaria. Cada cuadro está obligado a cumplir lo que se establece en él y la dirección empresarial a controlarlo.
 23. Las direcciones de las empresas prestarán particular importancia a las relaciones de trabajo con las organizaciones del Partido, la Juventud y el sindicato a ese nivel. Cada una de estas organizaciones tienen objetivos y metas propias, pero todas en su actuación conducen a elevar la eficiencia empresarial, a lograr que los aportes a la sociedad sean mayores y a alcanzar una empresa de alto reconocimiento social.
 24. Del proceso de toma de decisiones por la dirección de la empresa depende el éxito o fracaso. Deben ser estudiadas, evaluadas por el colectivo de trabajo o de dirección, analizar sus aspectos positivos y negativos y los gastos eco-

- nómicos y sociales de las mismas. Se impone como método analizar en cada decisión su urgencia. Controlar la implantación de la decisión es más importante que la propia decisión.
25. Organizar a la empresa en procesos. A cada una de las divisiones estructurales, áreas de regulación y control y unidades empresariales de base le corresponde la administración de uno o varios procesos. En la empresa todos son productores de productos o servicios y al unísono clientes o receptores de ellos.
 26. Las empresas deben diseñarse sobre la base de su estructura tecnológica a fin de darle cumplimiento a su misión y objeto empresarial, garantizando racionalidad en el uso del personal. Se deben utilizar estructuras planas, lo que conlleva al funcionamiento con niveles mínimos de dirección, eliminando eslabones intermedios de dirección; cada nivel de dirección en la empresa y organización superior deberá tener claramente definido su misión, funciones y facultades, factores estos necesarios para el logro de una administración eficaz y eficiente.
 27. Al diseñar la estructura deberá partirse del precepto que los ingenieros y tecnólogos, como regla, ejecuten sus funciones lo más cercano posible a las fábricas, talleres, complejos, sucursales y unidades empresariales de base, en la que se realiza la producción o los servicios, formando parte de las plantillas de estas estructuras. Desde la base donde se produce o se presta un servicio cumplen sus funciones y realizan estudios de la organización de la producción, calculan normas de trabajo, de consumo material, determinan índices de consumo energético, ejecutan estudios de organización del trabajo, de la calidad y otros afines.
 28. No hay dos empresas iguales, cada una diseñará su sistema de trabajo y gestión como traje a la medida. No se imponen estructuras y plantillas, lo que no implica en grado alguno que sea un error orientar políticas y procedimientos a seguir y que se controle el cumplimiento de lo aprobado en cada empresa.
 29. Al detectar que un sistema o parte del mismo no da los resultados de eficiencia esperados, deben proceder de inmediato a su sustitución por otro que reúna los requisitos necesarios. Los cambios se fundamentan en la demostración que el sistema o procedimiento ha agotado sus posibilidades, dejando claro que no son por errores humanos, falta de conocimiento, destreza, capacidad o capacitación.
 30. Analizar continuamente si la estructura organizacional es eficiente, si ayuda o entorpece el trabajo de la empresa, evaluar su funcionamiento y el grado de cumplimiento de los sistemas aplicados, así como las nuevas medidas que deben tomarse.
 31. La calidad del trabajo, tanto administrativo como de producción de bienes y servicios es fundamental para lograr una empresa de alto reconocimiento social. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deberán elaborar, implantar y auditar su sistema de gestión de la calidad, que debe ser avalado o certificado por terceros, según lo dispuesto por los organismos correspondientes. El autocontrol de la producción de bienes y servicios es elemento esencial en el logro de la calidad.
 32. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deberán trabajar en su consolidación, lo que implica la elaboración y puesta a punto de todos los sistemas y procedimientos establecidos en el presente Reglamento, así como las demás regulaciones emitidas por los organismos correspondientes. La consolidación del Sistema de Dirección y Gestión es un paso importante en el camino para lograr una empresa de alto reconocimiento social.
 33. El mejor camino para lograr la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión es el estudio permanente de los problemas e insuficiencias existentes. Aplicar el Perfeccionamiento Empresarial significa lograr una empresa que cumpla lo establecido con sistematicidad, calidad y rigor, es continuar perfeccionando, consolidar los resultados alcanzados y tener un alto reconocimiento social.

34. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, en un período no superior a dos años, realizarán un diagnóstico de su situación y elaborarán los correspondientes planes de medidas, que serán controlados periódicamente en los consejos de dirección.
35. La planificación es un proceso fundamental a consolidar en el Sistema de Dirección y Gestión. El plan anual es la expresión concreta de las metas a cumplir por las empresas cada año, en sus diferentes categorías. Los planes y modificaciones son aprobados por los jefes de los organismos o consejos de la Administración Provincial a los que se subordina la empresa. Como tendencia deben lograr crecimientos sostenidos en el cumplimiento de sus indicadores directivos año tras año.
36. Como órgano social, la empresa necesita conocer cómo se desempeña el personal, qué metas han alcanzado, cómo crecen sus conocimientos, su ejemplaridad y los valores adquiridos, señalar las metas a alcanzar, entre otros aspectos que elevan el valor general de la empresa. Las evaluaciones se realizan por los jefes directos y deben ser de conocimiento de los trabajadores.
37. La dirección de la empresa tomará las medidas que garanticen un uso adecuado del tiempo de trabajo, es por ello importante realizar las reuniones necesarias sobre la base de una correcta preparación y del cumplimiento del plan de trabajo anual y mensual, dedicar tiempo a pensar y meditar nuevas variantes de acciones, determinar correctamente lo urgente y lo prioritario, trazar planes de acción que garanticen el exitoso cumplimiento de la misión empresarial y la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
38. Las empresas deben crear su sistema de información interna y externa, que garantice que los organismos y consejos de la Administración Provincial, clientes, suministradores y trabajadores, reciban en el momento adecuado y con calidad la información para el desarrollo de sus funciones. Cada subdivisión estructural responde por la elaboración de la información que le corresponde, la que debe ser enviada a otras estructuras para sus análisis o agregación. Las fuentes de origen de las diferentes informaciones deben ser únicas.
39. Cada empresa construye su cuadro de origen y destino de la información donde expone: quién la elabora, periodicidad, destinos (externos e internos) a los que se envía, archivo de la información, tiempo de archivo y procedimiento para su destrucción.
40. Las empresas al determinar la información interna que conforma su sistema de información, define la forma y periodicidad de las mismas. Las empresas están obligadas a cumplir con la información solicitada por los órganos superiores.
41. Las empresas que implantan el sistema deben trabajar por la creación de un sistema de valores que potencie la formación de un trabajador más integral en el cumplimiento de los objetivos supremos de la empresa estatal socialista. La ética revolucionaria, la honradez, la disciplina, el cumplimiento exitoso del deber, la eficiencia, la productividad, la innovación y el ahorro, entre otros, son valores a potenciar en la empresa para alcanzar el alto reconocimiento social. Un hombre motivado por la misión a cumplir da el máximo de sus fuerzas y capacidad, por encima de lo que pudiera lograr utilizando otros incentivos materiales. La combinación exitosa de la motivación, el reconocimiento y la incentivación son elementos de vital importancia en el logro de las altas metas a alcanzar en el Sistema de Dirección y Gestión.
42. En las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión se aplica el mando único, lo que quiere decir que cada jefe en la empresa recibe órdenes y rinde cuentas ante un solo jefe.
43. Para la toma de decisiones por los jefes a todos los niveles, es imprescindible la documentación necesaria.
44. Las empresas confeccionan los documentos rectores de su trabajo en cada uno de los sistemas componentes del Sistema de Dirección y Gestión, ellas en su conjunto conforman la

- base reglamentaria de la empresa, la cual deberá ser actualizada periódicamente y dominada por los dirigentes y trabajadores.
45. La ciencia, la técnica y la innovación son elementos esenciales en la eficiencia y en el desarrollo empresarial, conocer las principales tendencias de la rama, lo que hacen las empresas de punta, cuáles son los principales adelantos científicos, permitirá a la larga lograr en las empresas mayor productividad y ahorro de recursos. Los planes anuales de generalización, como categoría del plan anual, son la mejor forma de llevar a la práctica estas ideas.
 46. La innovación forma parte de la estrategia de la empresa como un área de resultado clave tal y como lo son comercial, personal, contabilidad, finanzas, contratación, etc. No se trata de elaborar varias estrategias, sino de lograr la conjugación e integración de todas las áreas de resultados claves en una única estrategia, de forma tal que se garanticen las soluciones más creativas.
 47. Las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión deben estar a la vanguardia en la implantación de nuevas técnicas, tecnologías y sistemas, que den nuevas dimensiones y atributos a la eficiencia, la calidad, la competitividad, la participación de los trabajadores. Es por ello que deben implantar y revisar permanentemente los sistemas de calidad, seguridad y salud, el sistema de dirección del capital humano, sistemas de costos, de control interno, de contabilidad, entre otros.
 48. Las empresas tienen la obligación de cuidar el medio ambiente, tomando para ello las medidas necesarias que permitan disminuir los índices de contaminación hasta eliminarlos totalmente. El medio ambiente es un recurso de la sociedad que se debe cuidar y explotar correctamente.
 49. En las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión el salario se vincula a los resultados reales de la producción de bienes servicios y a los resultados generales de la empresa, todos los trabajadores sin excepción se vinculan a un sistema de pago. Los sistemas de pagos en las empresas son asociados a las características del trabajo.
 50. Existe una estrecha vinculación entre el plan anual de la empresa, la contabilidad y los sistemas de pagos. El plan expone las metas a alcanzar. La contabilidad expresa el cumplimiento real del plan y los sistemas de pago premian o penalizan los resultados obtenidos en la ejecución del plan. Cuando uno de esos tres elementos no funciona bien las implicaciones pueden ser graves para la formación de los trabajadores y para la sociedad.
 51. El ahorro es meta permanente en la empresa socialista, ahorro significa más aporte al Estado, de ahí su importancia en el Sistema de Dirección y Gestión. Cada empresa está en la obligación de analizar detalladamente cada gasto financiero, de inversión, material, de portadores energéticos, de transporte, de mantenimiento, administrativo o de personal, su necesidad, prioridad y urgencia. Analizar las desviaciones de los gastos y tomar las medidas y acciones pertinentes para reducir-los a lo estrictamente necesario.
 52. La comunicación es uno de los sistemas que más pueden ayudar a elevar el cumplimiento de las metas a lograr en la empresa, la comunicación directa y abierta con los trabajadores permite conocer mejor los problemas, lo que no marcha bien y lo que no tiene eficiencia.
 53. La comunicación debe ser clara, sencilla y directa con cada trabajador de la empresa. Cuando los trabajadores aprecian que el dirigente habla con ellos, los oye y aplica sus ideas, lo respetan más y comienzan a admirarlo. Entonces el dirigente se convierte en líder de su colectivo.
 54. Particular importancia reviste para la adquisición de productos, materiales y servicios de las entidades suministradoras, las empresas están obligadas a buscar las variantes más racionales a fin de reducir los gastos de adquisición que les permite producir o prestar servicios con la mayor eficiencia y calidad.
 55. Las empresas desarrollan el trabajo de mercadotecnia en correspondencia con sus ca-

racterísticas tecnológicas y organizativas. Es de particular importancia el trabajo de cara al cliente, conocer sus necesidades y buscar formas de satisfacerlas con racionalidad económica.

56. La capacitación del personal asegura que el valor de la empresa y su capital humano se eleve. Evaluar los resultados permite desarrollar nuevas acciones.
57. El director general de la organización superior de dirección o empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión, al fijar el salario de los dirigentes garantizará una adecuada diferenciación salarial, en función del papel y lugar que ocupan en el funcionamiento de la organización.

ARTÍCULO 87.- Cuando se crea una nueva empresa y esta asuma trabajadores que proceden de otras que implantan el Sistema de Dirección y Gestión y estos perciben el pago adicional establecido, si en un período máximo de un año la nueva empresa no cuenta con la aprobación del Grupo Gubernamental para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, se suspende el pago adicional a los trabajadores que lo perciben.

ARTÍCULO 114.- La organización superior de dirección y la empresa que implanten el Perfeccionamiento Empresarial deberán poseer los siguientes documentos:

1. Aval de la contabilidad emitido por el Ministerio de Finanzas y Precios;
2. diagnósticos realizados;
3. plan de medidas actualizado para la solución de los problemas detectados en los diagnósticos;
4. resolución del Ministerio de Economía y Planificación que aprueba la creación de la organización y sus documentos constitutivos;
5. resolución del Ministerio de Economía y Planificación que aprueba el objeto empresarial de la organización;
6. comunicación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que aprueba la categoría de la empresa u organización superior de dirección;
7. dictamen del Ministerio del Interior que avala el cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto-

Ley No. 186 "Sobre el Sistema de Seguridad y Protección Física" de diecisiete de junio de 1998;

8. expediente inicial de Perfeccionamiento Empresarial;
9. acuerdo del Grupo Gubernamental que autoriza la implantación del Perfeccionamiento Empresarial;
10. estados financieros de cierre de los últimos 5 años. Certificado de auditores externos autorizados, avalando los balances en los últimos tres años;
11. plan anual y presupuesto (incluye el presupuesto de ingresos y gastos en CUC) del año en curso debidamente aprobado por el jefe del organismo o consejo de la Administración Provincial, así como los objetivos de trabajo del año debidamente aprobados por el director general de la empresa o grupo empresarial; e
12. informes de los resultados de las auditorías, inspecciones y controles realizados por los órganos y organismos facultados; así como el estado del cumplimiento del plan de medidas adoptado.

ARTÍCULO 355.- Los jefes de organismos, los presidentes de los consejos de la Administración Provincial y los directores de las organizaciones superiores de dirección, según corresponda, aprueban el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial en las empresas, sobre la base de la metodología aprobada a estos efectos.

ARTÍCULO 379.- Solo en situaciones excepcionales (sequías, ciclones, desastres naturales y otros similares) se podrá utilizar la forma de pago a tiempo en las empresas y organizaciones superiores de dirección, las que serán aprobadas por el jefe de organismo de la Administración Central del Estado, los presidentes de los consejos de la Administración Provincial o los directores generales de las organizaciones superiores de dirección, según corresponda.

ARTÍCULO 400.- Los sistemas de pago diseñados en el expediente podrán aplicarse al aprobarse la implantación del Sistema de Dirección y

Gestión o posteriormente, según se haya definido en el cronograma.

ARTÍCULO 607.- La reserva para el financiamiento por la eficiencia económica de los trabajadores se autoriza por los jefes de organismos de la Administración Central del Estado y presidentes de Gobierno, según corresponda, así como por las Juntas de Gobierno en los casos en que estuvieran constituidas.

DISPOSICIONES ESPECIALES

PRIMERA: El Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias aplicará el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Estatal en correspondencia con las características propias de este organismo.

SEGUNDA: Se faculta al Ministro del Interior para que emita el aval de la contabilidad que se regula en los artículos 11 y 13 del Decreto No. 281 de dieciséis de agosto de 2007.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Se derogan los artículos 3, 10, 21, 40, 115 al 129, ambos inclusive, 402, 531 y 600,

todos del Decreto No. 281, de 16 de agosto de 2007, que puso en vigor el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal y el acuerdo adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 29 de mayo de 2008, número de control administrativo 6354.

SEGUNDA: El Ministro de Justicia, dentro de los 30 días hábiles siguientes a la entrada en vigor del presente Decreto-Ley, publica en una edición de la Gaceta Oficial de la República, una versión actualizada del Decreto No. 281 de fecha 16 de agosto de 2007, debidamente revisada, actualizada y concordada con las modificaciones dispuestas hasta el presente y por este Decreto.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

DADO en el Palacio de la Revolución, a los 12 días del mes de octubre de 2012.

Raúl Castro Ruz
Presidente del Consejo
de Ministros