

**COMPENDIO DE DOCUMENTOS RECTORES PARA EL  
TRABAJO DE DIRECCIÓN**



*“Juntarnos, es tan necesario que estemos  
todos juntos, que nos sintamos fuertes y  
consolados, para lo que tenemos que  
hacer” <sup>(1)</sup>*

*José Martí*

**2019**

**ACTUALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA INTEGRADA  
HASTA EL 2022.**



### Revolución

Es sentido del momento histórico;  
 es cambiar todo  
 lo que debe ser cambiado;  
 es igualdad y libertad plenas;  
 es ser tratado y tratar a los demás  
 como seres humanos;  
 es emanciparnos por nosotros mismos  
 y con nuestros propios esfuerzos;  
 es desafiar poderosas fuerzas dominantes  
 dentro y fuera  
 del ámbito social y nacional;  
 es defender valores en los que se cree  
 al precio de cualquier sacrificio;  
 es modestia, desinterés,  
 altruismo, solidaridad y heroísmo;  
 es luchar con audacia,  
 inteligencia y realismo;  
 es no mentir jamás  
 ni violar principios éticos;  
 es convicción profunda  
 de que no existe fuerza en el mundo  
 capaz de aplastar  
 la fuerza de la verdad y las ideas.  
 Revolución es unidad, es independencia,  
 es luchar por nuestros sueños de justicia  
 para Cuba y para el mundo,  
 que es la base de nuestro patriotismo,  
 nuestro socialismo  
 y nuestro internacionalismo.






Fidel Castro Ruz (1ro de mayo del 2000)

## **COMPOSICIÓN DEL EJERCICIO ESTRATÉGICO.**

### **Grupo de planeación estratégica:**

-  Consejo de Dirección y especialistas.

### **Grupo técnico:**

-  Rodolfo Gonzalo Rodríguez Expósito, Presidente OSDE
-  Antonio García Yanes, Asesor
-  Ana Mayra Pérez Batista, Jefa Departamento Independiente de Organización General.
-  Marlene Julia Rojas Fabelo, Directora Supervisión y Control.
-  Odelaissy Deliz de los Santos, Analista Principal, DAC.

### **Grupo de apoyo al grupo técnico:**

-  Yeilis Hernández Díaz.

### **Facilitador del proceso:**

-  Antonio García Yanes

## CONTENIDO

<b>VALORES QUE POSEEN ESTOS DOCUMENTOS PARA MEDITAR, PRACTICAR Y UTILIZAR</b>	<b>8</b>
<b>ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA EN EL AÑO 2017</b>	<b>9</b>
<b>Balance de los resultados obtenidos en los objetivos específicos del año 2018</b>	<b>12</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Declaración de principios</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Breve reseña histórica de la organización</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Principios generales que rigen la Dirección Estratégica Integrada</b>	<b>21</b>
<b>II. MISIÓN</b>	<b>24</b>
<b>III. DIAGNÓSTICO PRONÓSTICO</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Valores éticos, prácticos y de desarrollo, cultura e identidad</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Habilidades directivas a desarrollar y profundizar</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Cultura e Identidad Corporativa</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Entorno</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Escenarios alternativos posibles</b>	<b>27</b>
<b>3.6 Factores críticos de incidencia</b>	<b>29</b>
<b>3.7 Unidades estratégicas y procesos estratégicos</b>	<b>31</b>
<b>3.7.1 Unidades estratégicas</b>	<b>31</b>
<b>3.7.2 Procesos estratégicos</b>	<b>31</b>
<b>3.7.3 Actividades que tributan a los procesos estratégicos</b>	<b>32</b>
<b>Mapa de procesos</b>	<b>34</b>
<b>3.8 Evaluación de la contratación e implicación de los actores internos y externos</b>	<b>35</b>

<b>3.9 Análisis de la situación de las diferentes líneas y negocios</b>	<b>40</b>
<b>3.10 Competencias distintivas y ventajas competitivas</b>	<b>43</b>
<b>3.11 Factores estratégicos de actuación</b>	<b>43</b>
<b>IV. VISIÓN</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Núcleo central</b>	<b>44</b>
<b>4.2 Piedra angular</b>	<b>44</b>
<b>V. ESTRATEGIA GLOBAL Y FUNCIONAL DE LOS PROCESOS</b>	<b>44</b>
<b>VI. POLÍTICAS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.</b>	<b>48</b>
<b>6.1 Políticas</b>	<b>48</b>
<b>6.2 Líneas estratégicas.</b>	<b>49</b>
<b>6.3 Objetivos generales</b>	<b>50</b>
<b>6.4 Objetivos específicos que tributan a los objetivos generales</b>	<b>50</b>
<b>6.5 Objetivos e indicadores por procesos</b>	<b>55</b>
<b>VII. SOPORTES</b>	<b>79</b>
<b>VIII. SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	<b>79</b>
<b>XI. EVALUACIÓN</b>	<b>80</b>
<b>X. CONSIDERACIONES GENERALES</b>	<b>81</b>
<b>HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO DE DIRECCIÓN</b>	<b>83</b>
<b>Introducción</b>	<b>86</b>
<b>I. El valor del trabajo y la unidad</b>	<b>87</b>
<b>II. El cumplimiento de los principios para obtener resultados</b>	<b>91</b>
<b>III. Conocernos y conocer a los demás</b>	<b>95</b>
<b>IV. La utilidad y necesidad de vincular la misión de la organización con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido y los Objetivos aprobados en la I Conferencia Nacional del Partido</b>	<b>99</b>

<b>V. Correspondencia entre la proyección estratégica de Gelma y el PNDES 2030 de la nación cubana.</b>	<b>102</b>
<b>VI. Insistamos de nuevo en la necesidad del control</b>	<b>104</b>
<b>VII. Los órganos de dirección colectiva, consultivos y otros deciden el funcionamiento de la organización.</b>	<b>109</b>
<b>VIII. La elaboración del compendio de documentos rectores para el trabajo de dirección en la OSDE y empresas y los sistemas de trabajo en el resto de las unidades organizativas.</b>	<b>117</b>
<b>IX. La Calidad: “De Ernesto Ché Guevara a la ISO 9001 2015”</b>	<b>119</b>
<b>X. Sobre el trabajo con los valores</b>	<b>121</b>
<b>XI. La selección e incorporación al empleo, elemento clave para lograr un resultado de excelencia.</b>	<b>134</b>
<b>XII. Sobre el control interno en las entidades.</b>	<b>137</b>
<b>XIII. Indicaciones importantes que requieren de atención y aplicación</b>	<b>142</b>
<b>GLOSARIO DE TERMINOS</b>	<b>148</b>
<b>REFERENCIAS DE CITAS</b>	<b>151</b>

## **VALORES QUE POSEEN ESTOS DOCUMENTOS PARA MEDITAR, PRACTICAR Y UTILIZAR.**

Estos valores están intrínsecamente relacionados con los principios que rigen esta dirección estratégica integrada, ellos se resumen en:

### **1. Valor metodológico**

Expone líneas de trabajo, proyecciones estratégicas en consonancia con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, los objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido y las Normas del Sistema de Control Interno. Representa una guía para accionar. Define conceptos y abre el camino para profundizar y analizar los problemas y las posibles soluciones.

### **2. Valor gnoseológico**

Ayuda al conocimiento de las políticas que deben implementarse de acuerdo a lo que pretende el país y el modelo de gestión de GELMA. Capacita y orienta a los cuadros y colectivos laborales. Contribuye al dominio de conceptos, a emitir juicios, a hacer razonamientos. Conduce a la lógica dialéctica en las acciones.

### **3. Valor Jurídico**

Se enuncian preceptos legales y jurídicos acorde a la legislación vigente.

Se emiten indicaciones y orientaciones y se establecen normativas de obligatorio cumplimiento.

Se implementan acciones respecto a lo legislado.

### **4. Valor ético.**

Crea normas de conducta de cómo actuar, hacer y fomentar importantes valores como el respeto, la responsabilidad, la disciplina, sentido de pertenencia, la profesionalidad, la creatividad y otros que debemos desarrollar y profundizar.

### **5. Valor como medición del resultado del trabajo.**

Permite medir el desempeño de los cuadros de acuerdo al cumplimiento de las funciones de dirección, analizando el resultado de estos y el impacto en el nivel de eficiencia de la organización.

Los cinco valores citados nos permiten analizar la realidad con enfoque de cambio, de transformación y desarrollo, donde el papel fundamental lo juega el hombre en el contexto de las relaciones sociales.



## **ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA EN EL AÑO 2018.**

El año 2018 se ha caracterizado en el país por un proceso de cambios permanentes y continuos. Estos cambios se reflejan en el quehacer del Grupo Empresarial de Logística del Minag.

La labor realizada en esta etapa estuvo encaminada entre otros, no a la simple observación de las cosas, sino a transformar la realidad utilizando importantes herramientas que permitieron al sistema empresarial encaminarse en el cumplimiento de su misión y adentrarse en la visión propuesta.

Nos referiremos a algunas herramientas que han ido cobrando vida y se han ido enriqueciendo con el trabajo abnegado, constante y disciplinado de todos los trabajadores de la OSDE.

El concepto de trabajar duro en la organización, siguiendo lo aseverado por Raúl, ha constituido la piedra angular de todos los revolucionarios de este sistema.

La unidad en la diversidad de las fuerzas, en los colectivos laborales ha contribuido a la obtención de triunfos en el combate diario, de ir eliminando y minimizando los riesgos y en la lucha permanente por la batalla económica, en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

Se ha trabajado en dar cumplimiento a los principios que conducen a la obtención de resultados y de lograr mayor eficiencia sobre la base de una buena gestión administrativa y de aprovechar al máximo los recursos que disponemos.

Fidel nos aportó una idea que para todos resulta esencial, expresada el 14 de febrero de 2003, en la clausura del V Encuentro Internacional de Economistas sobre la Globalización y problemas del desarrollo, cuando dijo: “no hay economía sin política, ni política sin economía”. (3)

La objetividad ha estado presente en cada análisis, aunque en ocasiones posiciones subjetivas y de análisis no integrales presentes en el proceso de dirección han prevalecido en algunas discusiones.

El enfoque sistémico tan necesario, no ha sido una práctica en el trabajo diario y el inmenso arsenal de ideas de que disponemos nos ha alentado y comprometido a fortalecer el trabajo con los colectivos de dirección y laborales, sustentados en la autoridad que emane de la consagración y el ejemplo personal, en todos los sentidos.

La concepción de concebir la realidad en permanente desarrollo teniendo en cuenta las condiciones que existan en cada momento y en el lugar donde se dan en el tiempo y las circunstancias donde ocurren es una muestra de avanzar más que de retroceder.

Una importante herramienta ha estado dirigida al conocimiento de nosotros mismos y hacia los demás, lo acelerado del proceso actual del conocimiento y la aparición y desaparición constante de estos resulta objetivo y necesario.

La dialéctica del conocimiento se convierte en una práctica y se fomenta en todos los niveles estructurales de dirección y en los niveles del conocimiento sensorial y racional de los hombres.

Con sentido crítico debemos reconocer que aún persisten debilidades en la elaboración e implementación de la Dirección Estratégica Integrada en cada empresa y los sistemas de trabajo que deben elaborarse como consecuencia de ella en cada unidad organizativa. La capacitación se ha sistematizado, pero la voluntad en ocasiones ha faltado para interiorizar, conocer y actuar y concepciones metafísicas se han manifestado al no concebirse la particularidad de cada lugar y las condiciones concretas de su desarrollo.

En este análisis se requiere reconocer nuevamente la falta aún de pensamiento estratégico y enfoque dialéctico a las realidades de cada empresa y en especial a la estrategia que hoy se aplica.

El escenario de la organización ha estado impregnado de la acción de los directivos como agentes de cambio y de una renovación en los estilos de gestión permitiendo:

- Vincular estrechamente los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido y los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido con los procesos y actividades que realiza Gelma.
- Desarrollar un proceso de dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo que profundice aún más en los valores materiales y espirituales y el perfeccionamiento del sistema de Control Interno.
- Se ha trabajado en el cumplimiento de la misión y en la elevación y perfeccionamiento de los valores éticos, prácticos y de desarrollo.
- Se han apreciado avances en la política de cuadros, en las habilidades directivas de estos, pero aún no hemos escalado la cultura integral de dirección que se requiere.
- Se necesita mayor cultura en el trabajo por procesos y en el control y seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus indicadores de medición.
- El trabajo relacionado con la necesidad de integración y comunicación entre los diferentes niveles de dirección y colectivos laborales, al igual que la participación de los trabajadores en la dirección muestra avances, aunque es insuficiente aún el trabajo realizado al respecto.

➤ El modelo de gestión se ha ido consolidando en lo referente a la comercialización de insumos y equipamientos a las formas productivas, pero el acercamiento de los servicios técnicos especializados es débil y no alcanza el nivel deseado, aspecto éste que constituye tarea pendiente para su consolidación en el año 2019.

Las empresas profundizan en su relación con los clientes y se ha desarrollado un proceso de comercialización de productos y servicios más ajustados a las necesidades del país.

¿Qué desafíos debemos enfrentar?

Gelma deberá enfrentar los siguientes desafíos:

1. Desarrollar investigaciones de mercado que se centren en identificar a los clientes, requiriéndose conocer que quieren y demandan realmente estos.
2. Estimular la creatividad y poner a las personas a pensar y a la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas.
3. Gestionar lo intangible para incrementar el valor agregado en los servicios que prestamos y/o las producciones.
4. Concebir a Gelma como el centro del sistema Logístico Integral del sector agropecuario del país y uno de los protagonistas en las transformaciones de este.
5. Insertarse en los proyectos que aseguren el respaldo financiero como parte esencial del programa de desarrollo hasta 2030.
6. Implementar el plan de desarrollo aprobado de acuerdo a las etapas previstas para alcanzar y fortalecer las transformaciones integrales.
7. Concebir la gestión de dirección como un proceso en el cual interactúa la organización con su entorno en cuestiones estratégicas, vinculadas al desarrollo y a la obtención de resultados en la informatización y; el gobierno y comercio electrónico.

Un panorama y un mundo nuevo se vislumbra ante nosotros, la visión de la nación cubana se define como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

En ella se sintetizan las aspiraciones de nuestro pueblo del cual somos parte.

Asumamos los nuevos desafíos que nos depara la historia.

Hoy más que nunca la patria necesita de nosotros y como dijera Martí: “de amar las glorias pasadas, se sacan fuerzas para adquirir las glorias nuevas”. (4)

Luchemos por esas glorias, que son las glorias de la Revolución.

**BALANCE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL AÑO 2018.**

<b>OBJETIVOS E INDICADORES</b>	<b>Relación con Lineamientos del VII Congreso PCC y Obj. de la I Conf. con los que se vinculan.</b>	<b>Cantidad de Indicadores</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Objetivo No 1:Perfeccionar el sistema de dirección con enfoque sistémico y de mejoramiento continuo.</b>		<b>60</b>	<b>Bien Avance Bajo, 92 puntos</b>
1.1 Perfeccionar y fortalecer el sistema de Control Interno adecuando sus principios, componentes y normas a las condiciones en su diseño y aplicación, promoviendo la activa participación de los colectivos de dirección y de los trabajadores a través de los procesos de dirección.	L: 2, 6, 7, 9, 14, 104, 108, 255, 256, 265 y 269. Obj: 16, 41, 44, 45, 47, 53 y 54	5	Bien Avance Bajo, 93 puntos
1.2 Impulsar y fomentar el trabajo de prevención encaminado a eliminar las causas y condiciones que propician las indisciplinas, ilegalidades, los delitos y la corrupción, con un enfrentamiento oportuno, riguroso e integral.	L: 2, 6, 7, 9, 14, 104, 108, 255, 256, 265, 269 y 271. Obj: 16, 44, 45, 47 y 53.	6	Bien Avance Bajo, 92 puntos
1.3 Contribuir a elevar la cultura integral de dirección (económica, jurídica, estética, ética, política) que garantice una mejor gestión y eficiencia en el proceso de dirección.	L: 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 101, 255, 256, 263, 266, 270, y 271. Obj: 14, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 49, 51, 53, 54, 57, 63, 67, 77 y 79.	4	Bien Avance Bajo, 93 puntos
1.4 Consolidar el perfeccionamiento estructural, funcional y composicional del Sistema Logístico, evaluando sistemáticamente su impacto en los resultados económicos productivos e indicadores de eficiencia, para así transformar la realidad empresarial.	L: 1, 2, 6, 7, 9, 10, 14, 104, 230, 255, 256, 266, y 271. Obj: 41, 44, 45, 53, 54, y 99.	4	Bien Avance Bajo, 93 puntos
1.5 Garantizar un sistema que proteja el patrimonio documental que asegure la evidencia de los hechos y acontecimientos de la organización de forma duradera y oportuna.	L: 2, 6, 9, 14, 104, 255, 265, 271 y 272. Obj: 41, 44, 45, y 53.	3	Regular Avance alto, 89 puntos
1.6 Perfeccionar el sistema de preparación para la defensa de la patria y el de defensa civil que conduzca este último a la reducción de	L: 1, 2, 6, 14, 104, 137, 255, 256 y 271.	2	Bien Avance Bajo, 92 puntos

desastres de origen natural y otras, posibilitando la recuperación rápida y organizada de las áreas e instalaciones afectadas	Obj: 40, 41, 44, 45, 51 y 53.		
1.7 Continuar fortaleciendo el trabajo de la seguridad y protección física de objetivos, instalaciones y valores, a fin de preservar la propiedad estatal, asegurando su perdurabilidad.	L: 2, 6, 14, 104, 137, 255 y 271 Obj: 40, 41, 44, 45 y 53.	6	Regular Avance alto, 89 puntos
1.8 Garantizar un sistema de dirección ordenado y eficiente que logre el conocimiento, implementación y aplicación de los documentos rectores, que aseguren el funcionamiento de los órganos de dirección, creados en la organización.	L: 1, 2, 5, 6, 9, 14, 104, 255, 256, 266, 269 y 271. Obj: 15, 40, 41, 42, 43 44, 45, 53, 54, 67, 73 y 79.	5	Bien Avance Bajo, 92 puntos
1.9 Garantizar un proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los contratos económicos concertados entre las personas jurídicas y naturales que propicie disciplina y orden en las relaciones contractuales, al igual que el fortalecimiento del respeto a la ley y el orden jurídico.	L: 1, 2,5, 6, 7, 9, 14, 104, 252, 253 y 255 Obj: 42, 43, 44, 45, 47, 53, 54, 67 y 73.	3	Bien Avance Bajo, 92 puntos
1.10 Perfeccionar el trabajo de la Dirección de Análisis y Control como centro de recepción, procesamiento, análisis, gestión, seguimiento y control de la información, los hechos extraordinarios y otros que permita la toma de decisiones y la ejecución del aviso oportuno.	L: 2, 6, 9, 14, 104, 105, 154, 255, 269, 271 y 272. Obj: 41, 43, 44, 45, 53, 54, 57 y 67.	4	Bien Avance Bajo, 93 puntos
1.11 Perfeccionar el sistema de auditoría, logrando la supervisión y el monitoreo en materia del control económico y administrativo.	L: 6, 7, 269 y 271. Obj: 44, 45, 47, 53, 54 y 67.	4	Bien Avance Bajo, 93 puntos
1.12 Perfeccionar la implementación de la política referida a las relaciones internacionales, colaboración y negocios con personal extranjero, que impulse la introducción de formas de cooperación, aprovechando las ventajas de las mismas.	L: 63, 65, 78, 79, 80 y 82 Obj: 40, 51 y 52.	2	Bien Avance Medio, 95 puntos
1.13 Aprovechar las ventajas que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones, impulsando su empleo como herramienta para el desarrollo del conocimiento y la economía y en provecho del sistema logístico.	L: 2, 6, 9, 14, 41, 98, 108, 146, 158, 175 y 210. Obj: 52.	12	Bien Avance Bajo, 92 puntos

<b>Objetivo No 2: Promover el desarrollo integral del Capital Humano de alta calificación, asegurando condiciones de vida, de trabajo, su protección y estabilidad.</b>		<b>28</b>	<b>Bien Avance Bajo, 93 puntos</b>
2.14 Gestionar una eficaz implementación de la política del estado y el gobierno relacionado con el sistema de comunicación institucional eficiente que potencie el establecimiento de relaciones armónicas entre los públicos internos y externos; propiciando la participación organizada de los trabajadores.	L: 265. Obj.: 44, 45 y 53.	2	Regular Avance Alto, 88 puntos
2.15 Gestionar un adecuado proceso de administración de personal en correspondencia con lo regulado en materia de política de empleo según el código de trabajo, que consolide en materia laboral a las empresas del sistema.	L: 6, 9, 143, 157, 271. Obj.: 41, 43, 45, 48, 49, 53, 57, 73, 77, 79.	1	Bien Avance Medio, 95 puntos
2.16 Asegurar un adecuado proceso de negociación y solución de conflictos, respetando la seguridad jurídica, la disciplina y el orden.	L: 6, 9, 12 y 274. Obj.: 14, 15, 16, 42, 45, 53 y 73.	2	Bien Avance Alto, 97 puntos.
2.17 Alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en las actividades y procesos con un enfoque de alto valor agregado, a fin de potenciar la economía de la organización.	L: 6, 11, 14, 22, 23, 24, 27 y 142. Obj.: 41, 42, 43, 45 y 53.	6	Bien Avance Medio, 95 puntos
2.18 Fortalecer el papel de la capacitación a los trabajadores, desarrollando conocimientos y aptitudes en las mismas para que constituya un componente esencial en el incremento de la eficiencia económica.	L: 104, 124, 125, 146 y 255. Obj.: 45 y 47.	3	Bien Avance Medio, 95 puntos
2.19 Priorizar la atención integral al trabajador, garantizando su protección y estabilidad que conduzca a la creación y fortalecimiento de valores éticos, prácticos y de desarrollo que resulten decisivas para el sustento ético en sus formas de actuación.	L: 6, 14, 104, 116, 136, 137, 143, 157, 255 y 271. Obj.: 45, 47, 51, 53, 54, 55, 57, 61, 62, 64, 66 y 69.	3	Bien con Avance Medio, 95 puntos
2.20 Avanzar con calidad en el proceso de selección y promoción de cuadros y reservas, para dar respuesta a las necesidades de completamiento y renovación de los cargos de cuadros de modo que garantice la continuidad del trabajo y las proyecciones futuras, ejecutando la atención y estimulación de estos de manera integral, combinando el estímulo moral y material a partir de las posibilidades y condiciones de la entidad como resultado de la evaluación de los mismos.	L: 6, 14, 63, 104, 105, 124, 143, 146, 255, 270 y 271. Obj.: 40, 44, 45, 47, 50, 53, 57, 64, 73, 74, 75, 76, 77 y 82.	6	Bien Avance Bajo, 90 puntos

2.21 Lograr resultados superiores en la preparación y superación de los cuadros y reservas, priorizando la referida al desempeño del cargo, teniendo en cuenta los componentes político-ideológico, técnico-profesional, administración –dirección y la defensa.	L: 6, 14, 63, 104, 105, 124, 143, 146, 255, 270 y 271. Obj.: 40, 44, 45, 47, 50, 53, 57, 64, 73, 74, 75, 76, 77 y 82.	2	Bien Avance Alto, 97 puntos
2.22 Consolidar el funcionamiento del órgano de cuadros para el cumplimiento de su labor en el asesoramiento y control del desarrollo del sistema de trabajo con los cuadros, fortaleciendo el desempeño de las comisiones, garantizando su creación donde se necesite y elevar la calidad de su trabajo.	L: 6, 14, 63, 104, 105, 124, 143, 146, 255, 270 y 271. Obj.: 40, 44, 45, 47, 50, 53, 57, 64, 73, 74, 75, 76, 77 y 82.	3	Regular Avance Alto, 88 puntos
<b>Objetivo No 3: Lograr el ordenamiento de las normas que regulan la actividad económica de manera que garanticen objetividad en la planificación y una adecuada gestión financiera, asegurando una contabilidad razonable</b>		<b>11</b>	<b>Bien Avance bajo. 90 puntos.</b>
3.23 Afianzar la alianza estratégica BPA-GELMA aprovechando las oportunidades que la misma ofrece para el fortalecimiento de la gestión financiera.	L: 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 21, 53, 104, 105, 145, 146, 153, 246, 271 y 272. Obj.: 41, 42, 44, 45, 47, 53, 54 y 67.	2	Bien Avance bajo. 92 puntos.
3.24 Continuar fortaleciendo la planificación como vía principal para la dirección de la economía con la participación activa y consciente de los trabajadores.	L: 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 21, 104, 105, 145, 146, 153, 246, 252, 255, y 271. Obj.: 41, 42, 44, 45, 53, 54 y 67.	4	Bien Avance bajo. 92 puntos
3.25 Continuar fortaleciendo la contabilidad que garantice el registro oportuno y razonable de los hechos económicos.	L: 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 21, 104, 105, 145, 153, 246, 252, 255, y 271. Obj.: 41, 42, 44, 45, 53, 54 y 67.	3	Regular Avance Alto. 89 puntos.

3.26 Medir correctamente los hechos económicos, cumpliendo el sistema de precios establecidos y su aplicación, que posibilite la estimulación de la comercialización, la prestación de los servicios, la producción y la eficiencia empresarial.	L: 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 21, 104, 105, 145, 153, 246, 252, 255, y 271. Obj.: 41, 42, 44, 45, 53, 54 y 67.	2	Regular Avance Medio 85 puntos
<b>Objetivo No 4: Elevar y fortalecer el sistema logístico como garantía para la sostenibilidad del sector agropecuario.</b>		<b>50</b>	<b>Bien, Avance Bajo, 93 puntos</b>
4.27 Continuar el perfeccionamiento del modelo de gestión en la comercialización de insumos y equipamiento, alcanzando mayores niveles de desarrollo y sostenibilidad en la atención a los productores agropecuarios.	L: 2, 5, 6, 9, 14, 104, 145, 150, 151, 154, 158, 246, 250, 252, 253, 255 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 51, 53 y 54.	8	Bien Avance Medio, 94 puntos
4.28 Continuar fortaleciendo la gestión en la comercialización con los organismos proveedores, que garanticen con oportunidad la ejecución del plan de compras.	L: 2, 5, 6, 9, 14, 104, 145, 154, 155, 246, 250, 252, 255 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 51, 53 y 54.	3	Bien Avance Bajo, 92 puntos
4.29 Ejercer control sobre los inventarios con atención especial en los de lento movimiento y ociosos que permitan clasificar, minimizar y asegurar la liquidación de los mismos, utilizándolos como fuentes del plan.	L: 2, 6, 7, 9, 252, 253, 255 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 51, 53 y 54.	3	Bien Avance Medio, 94 puntos
4.30 Controlar las políticas de las reservas materiales (estatales y movilizativas) con el fin de utilizar las mismas en mantener la estabilidad económica y ante situaciones excepcionales de desastres naturales y de guerra.	L: 2, 5, 6, 9, 255, 266, 269 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 51, 53 y 54.	4	Regular con Avance Bajo, 83 puntos.
4.31 Garantizar el aseguramiento oportuno de fertilizantes y plaguicidas como productos líderes, con la trazabilidad de su comercialización, desde la fábrica, puerto y almacenes mayoristas hasta su destino final.	L: 2, 5, 6, 7, 14, 24, 53, 98, 101, 104, 105, 109, 112, 154, 159, 160, 169, 175, 252, 253 y 271. Obj.: 41, 42, 44, 45, 51, 53, 54 y 67.	8	Bien Avance Medio, 94 puntos



4.32 Continuar fortaleciendo los servicios técnicos especializados de desmonte y construcción que contribuyan a la transformación de los servicios a prestar a las formas productivas.	L: 2, 6, 9, 14, 154, 230, 255 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 47, 53 y 67.	4	Bien Avance Medio, 95 puntos
4.33 Continuar incrementando y generalizando los servicios técnicos especializados de producciones mecánicas que garantice el acceso de los productores a los mismos.	L: 2, 6, 9, 14, 154, 230, 255 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 47, 53 y 67.	4	Bien con Avance Bajo, 91 puntos
4.34 Perfeccionar el balance de carga para un uso más racional del transporte, aprovechando las capacidades de transportación existente y las ventajas comparativas del ferrocarril, del cabotaje, de las empresas especializadas y del empleo de contenedores para lograr la integración multimodal que posibilite eficiencia y eficacia en este proceso.	L: 2, 5, 6, 24, 98, 104, 105, 109, 159, 205, 207, 217, 219, 222 y 223. Obj.: 9, 41, 44, 45, 47, 53 y 67.	9	Bien Avance Medio, 95 puntos
4.35 Diversificar y recuperar los servicios especializados de control de plagas urbanas y post cosecha que logre un servicio de calidad y sostenibilidad.	L: 2, 5, 6, 24, 98, 104, 105, 109, 112, 159 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 47, 53 y 67.	5	Bien Avance Medio, 95 puntos
4.36 Continuar elevando la eficiencia y calidad de los servicios técnicos especializados de proyectos e ingeniería agropecuaria, desarrollando progresivamente los mismos.	L: 2, 6, 9, 14, 154, 230, 255 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 47, 53 y 67.	2	Bien con Avance Medio, 95 puntos.
<b>Objetivo No 5: Elevar el impacto del proceso de dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo en la conciencia de los trabajadores y en los resultados económico-productivos del sistema empresarial.</b>		<b>22</b>	<b>Bien Avance Bajo, 90 puntos</b>
5.37 Potenciar el programa de dignificación para continuar avanzando en los logros alcanzados y estimulando la participación activa de los trabajadores en las transformaciones integrales de la organización.	L: 2, 6, 14, 98, 104, 252 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 51, 53 y 54.	3	Bien Avance Alto 97 puntos
5.38 Potenciar y avanzar en el sistema de gestión de la calidad que se corresponda con las normas establecidas y las exigencias actuales de los clientes.	L: 2, 6, 14, 98, 104, 109, 175, 255 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 51, 53 y 54.	6	Regular Avance Bajo, 80 puntos

5.39 Elevar el impacto de la ciencia, la gestión innovadora y las tecnologías en el desarrollo del sistema logístico, a partir de su aplicación y obtención de beneficios para los procesos.	L: 2, 6, 7, 98, 99, 101, 104, 105, 204, 205, y 271. Obj.: 41, 44, 45, 51, 53 y 54.	5	Regular Avance Bajo, 80 puntos
5.40 Garantizar que las inversiones aprobadas respondan a la estrategia de desarrollo de la organización empresarial, generando beneficios para la misma, e influyendo de manera decisiva en sus resultados.	L: 2, 6, 88, 92 y 271. Obj.: 41, 43, 44, 45, 51, 53 y 54.	2	Bien Avance Medio, 94 puntos
5.41 Garantizar una correcta planificación, uso, ahorro y control de los portadores energéticos que fomenten el desarrollo de la comercialización, los servicios y la producción, haciendo un aprovechamiento óptimo de los mismos.	L: 2, 6, 7, 204, 205, 207, 255 y 271. Obj.: 41, 43, 44, 45, 51 y 54.	2	Bien con Avance Medio, 95 puntos.
5.42 Continuar mejorando los servicios de carácter general e internos que se le presten a las diferentes estructuras de dirección, que aseguren el funcionamiento de las mismas con calidad y prontitud.	L: 2, 6, 7, 9, 53, 255 y 271. Obj.: 41, 44, 45, 51, 53 y 53.	4	Bien con Avance Medio, 94 puntos

# I. IDENTIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



*“La única autoridad legítima y definitiva para el establecimiento de la verdad, es la razón”  
(5)*

*José Martí.*

## 1.1 Declaración de principios:

Para la declaración de principios de la estrategia de trabajo del Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura, se ha tomado como base las direcciones principales del trabajo político - ideológico planteados por la dirección del PCC y el gobierno, entre ellas:

- ✚ Las ideas y preceptos expuestos por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en sus reflexiones, así como todo su ideario sobre la actividad política, económica, empresarial y agrícola, así como el concepto de Revolución.
- ✚ Los discursos del Presidente de los Consejo de Estado y de Ministros General de Ejército Raúl Castro Ruz.
- ✚ Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobadas en el VII Congreso del PCC
- ✚ Los objetivos de trabajo aprobados en la I Conferencia Nacional del PCC.
- ✚ La conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.

✚ Aprobación de la nueva Constitución de la República de Cuba.

## **1.2 Breve reseña histórica de la organización.**

La OSDE Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA) ha transitado por diferentes etapas y ha estado condicionado por la evolución del entorno.

### **Primera etapa:**

Existencia de empresas de suministros agropecuarios que recibían los recursos de una empresa central.

Una empresa central de transporte agropecuario a la que se le subordinaba establecimientos en los diferentes territorios del país.

Una unión de empresas de producciones mecánicas (posteriormente AGROMECAÁNICA) que brindaban servicios y agrupaban a las empresas de talleres agropecuarios.

Empresas dedicadas a la actividad de desmonte, construcción y proyectos agropecuarios que formaban el Grupo Empresarial de Desarrollo Agropecuario y Forestal (GEDAF).

### **Segunda etapa:**

Creación del Grupo Empresarial SUMITRANS con la fusión de las actividades de suministros y transporte.

### **Tercera etapa:**

Caracterizada por acciones encaminadas a concentrar las actividades relacionadas con la logística del sistema de la agricultura, con la creación del Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA), de esta manera queda constituido por empresas de suministros, empresas de transporte, empresas de talleres agropecuarios y las empresas de desmonte y construcción, con un proceso de perfeccionamiento continuo diseñado para un futuro próximo.

### **Cuarta etapa:**

Se caracteriza por cuatro aspectos fundamentales:

- ✓ Implementación de un nuevo modelo de gestión, donde se crean los centros comerciales en los territorios, acercando el insumo a los productores
- ✓ Se aprueba a Gelma como comercializador mayorista.
- ✓ Se desarrolla un proceso de perfeccionamiento del sistema empresarial en el que se fusionan empresas, creándose UEB de nuevo tipo e incorporándose nuevas entidades: ENPA, EICMA, SEPMA y EAS
- ✓ Gelma se constituye e institucionaliza como OSDE, escalón superior dentro del sistema de dirección y gestión empresarial.

Esta es una etapa en que la OSDE ha adoptado como organización la visión del cambio como proceso de transformación.

### **Quinta etapa:**

A esta etapa la caracterizan nuevos peldaños del desarrollo, que cualitativamente la definen en:

- ✓ Perfeccionamiento y consolidación del nuevo modelo de gestión.
- ✓ Estrechamiento de vínculos en las relaciones internacionales con otros países.
- ✓ Diseño de una estrategia de comunicación social e informatización en el sistema
- ✓ Consolidación del proceso de perfeccionamiento del sistema empresarial
- ✓ Existencia de un programa de desarrollo en ejecución que permite el fortalecimiento de actividades especializadas.
- ✓ Consolidación de Gelma como OSDE y perfeccionamiento de las transformaciones en el sistema de Dirección, que incluye la implementación de las nuevas normas jurídicas para el sistema empresarial cubano.

### **1.3 Principios generales que rigen la Dirección Estratégica Integrada.**

#### **+ Carácter político ideológico:**

Consiste en la fidelidad y lealtad a la Revolución Cubana, concretadas en el concepto de Revolución dado por nuestro Comandante en Jefe, el desarrollo de la conciencia antimperialista, marxista-leninista y el ideario martiano, que tiene su síntesis en el pensamiento revolucionario del compañero Fidel.

#### **+ Carácter científico:**

Se expresa sobre la base del carácter flexible del objeto social de las empresas y la búsqueda de soluciones a los problemas cada vez más complejos, planificando la estrategia de desarrollo hasta el 2030.

#### **+ Enfoque sistémico e integrador de los procesos y cadenas:**

Está dado, en la interrelación entre todos los procesos de GELMA, las actividades que los conforman y las instituciones que interactúan de manera articulada en el suministro de insumos, equipos y servicios, la producción, la transportación y la comercialización; para alcanzar los objetivos de desarrollo y su vinculación con el resto de los grupos empresariales, pertenecientes al Ministerio de la Agricultura y fuera de este, basados en relaciones contractuales y de cooperación, en virtud de satisfacer las necesidades fundamentales de las formas productivas.

#### **+ Carácter ético del proceso de dirección:**

Es la adecuación e identificación de los valores éticos, de desarrollo y prácticos de GELMA, con el factor humano, como centro de la toma de decisiones y soporte de la dirección estratégica.

### **+ Carácter eminentemente formativo y de desarrollo del proceso de dirección estratégica:**

Es vincular la capacitación continua del capital humano, su preparación y calificación dentro del entorno en que se desarrollan los objetivos estratégicos de dirección y la valoración de los saberes y experiencias de los talentos humanos.

### **.Autonomía relativa en la toma de decisiones estratégicas:**

Es la autonomía a la hora de desarrollar la toma de decisiones sobre la base de los principios del centralismo democrático, rechazando el autoritarismo, el verticalismo y el unilateralismo en la toma de decisiones. Se trabaja en función de lograr consenso en las propuestas.

### **+ Autonomía de gestión:**

Es desarrollar la gestión económica con plena autonomía de conformidad con lo preceptuado en la legislación vigente, respaldada en las relaciones contractuales y de cooperación teniendo en cuenta las necesidades y prioridades de las entidades y las formas productivas.

### **+ Correspondencia con los Lineamientos y Objetivos de la I Conferencia del Partido:**

Es relacionar que todos los cambios que se propongan estén en correspondencia con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los Objetivos de la I Conferencia del partido, orientados a preservar el proyecto social cubano.

### **+ Eficiencia.**

Se trabajará en función de que los procesos, actividades y las operaciones logren sus objetivos, con buenos resultados al menor costo posible. Se garantizará una relación de costo-beneficio favorable, así como la efectividad del proceso inversionista.

### **+ Equidad de género.**

Exige igualdad de oportunidades para las mujeres y hombres que participan en los procesos que tiene identificado Gelma, para elevar la calidad de los servicios que se prestan a las formas productivas y a terceros con prontitud y sostenibilidad.

### **Los principios teóricos metodológicos se sintetizan en:**

- + Planeación de la jerarquía en base al desarrollo del presente y el futuro, siendo capaces de transmitir desde los niveles estratégicos del grupo hasta el nivel individual de las entidades.**
- + Que el grupo empresarial y sus empresas, trabajen por la unidad entre todos los factores, concretándose en la unidad y, la diversidad de todo el potencial humano en función de los objetivos trazados.**

- ✚ La interrelación de las funciones de dirección (previsión, planeación, organización, coordinación, integración, ejecución y control) con carácter sistémico a nivel del Grupo, mediante una ejecución efectiva de la participación de y en todas las entidades en función de los resultados a alcanzar.
- ✚ Una cultura integral de dirección orientada a la toma de decisiones lo más acertada para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✚ Cumplimiento de los sistemas económicos y organizativos diseñados para los diferentes procesos identificados.
- ✚ La capacidad de integrar y perfeccionar todas las empresas, en función de las necesidades económicas y de desarrollo del país y de los objetivos propuestos.
- ✚ La evaluación de forma permanente del cumplimiento de los objetivos e indicadores de medición.
- ✚ Papel determinante en el sistema empresarial del perfeccionamiento de la funciones de dirección y control, coordinación y gestión de la dirección que cumple la OSDE, así como la delimitación de facultades y funciones basadas en las nuevas normas acerca del perfeccionamiento empresarial.

## II. MISIÓN

Garantizar la logística al sector agropecuario en beneficio de un desarrollo próspero y sostenible y la seguridad alimentaria del país, con una óptima atención al cliente.

## III. DIAGNÓSTICO PRONÓSTICO

### 3.1. *Valores éticos, prácticos y de desarrollo, cultura e identidad*

#### 3.1.1. **Valores éticos** (definen cómo nos relacionamos con los demás)

Respeto	Antimperialismo
Patriotismo	Solidaridad
Honradez	Humanismo
Internacionalismo	Vergüenza
Justicia	Honestidad
Fidelidad	Dignidad
Modestia	Altruismo
Unidad	

#### **De ellos debemos continuar desarrollando y jerarquizando:**

Altruismo	Honestidad
Respeto	Justicia
Solidaridad	Humanismo
Unidad	

#### 3.1.2. **Valores prácticos** (expresan la actuación en nuestro trabajo)

Disciplina	Responsabilidad
Consagración al trabajo	Eficiencia
Excelencia	Eficacia
Sentido de pertenencia	Efectividad

#### **De ellos debemos continuar desarrollando y jerarquizando:**

Disciplina	Sentido de pertenencia
Excelencia	Consagración al trabajo
Responsabilidad	Efectividad

#### 3.1.3. **Valores de desarrollo** (definen cómo creamos)

Apertura al cambio  
Iniciativa



**De ellos debemos continuar desarrollando y jerarquizando:**

Apertura al cambio  
Iniciativa

**3.2. Habilidades directivas a desarrollar y profundizar:**

Las habilidades directivas que hoy deben tener todas las personas con poder de decisión y facultades dentro de una empresa, no están limitadas a aquellas que ocupan puestos de dirección, son cualidades que cualquier trabajador tiene que tener. Sin embargo, un buen directivo tendría que tenerlas en mayor o menor medida, identificando sistemáticamente las que tienen que desarrollar y potenciar.

Dirección estratégica integrada

Diagnóstico y toma de decisiones

Trabajo de equipo

Comunicación interpersonal

Manejo de conflictos

Reuniones productivas

Aprovechamiento del tiempo y la delegación de autoridad

Cambio participativo, no coercitivo

Liderazgo

Flexibilidad y poder de adaptación

**De ellas debemos continuar desarrollando y jerarquizando:**

Trabajo de equipo

Dirección estratégica integrada

Aprovechamiento del tiempo y la delegación de autoridad

Comunicación interpersonal

Reuniones productivas

Manejo de conflictos

Flexibilidad y poder de adaptación

### **3.3. Cultura e identidad corporativa**

#### **3.3.1. Cultura**

Tenemos una cultura de búsqueda, percepción y eliminación y/o minimización del riesgo y de apertura al cambio.

#### **3.3.2. Identidad corporativa**

Somos la Organización Superior de Dirección Empresarial de mayor peso e impacto en la logística integral del sector agropecuario del país.

### **3.4. Entorno**

El VII Congreso del PCC celebrado en el mes de abril del año 2016 realizó profundas valoraciones sobre la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, al igual que se proyectó el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, haciendo propuestas de la visión de la nación y los ejes y sectores estratégicos, posteriormente se sometieron a análisis y discusión por amplios sectores de la población, siendo aprobados por el III Pleno del CCPCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio del propio año, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno.

“En la actualidad persiste la crisis estructural del sistema capitalista mundial con simultaneidad en las esferas ética, política, social, cultural, económico-financiera, energética, alimentaria y medioambiental y a la vez se acentúa la concentración de las riquezas, la desigualdad y elevados niveles de pobreza, acompañados de crisis sociales, guerras y masivos procesos migratorios” (6). Todo ello influye y se refleja en el país.

Ante esta situación, hoy se requiere y necesita seguir cambiando los métodos y estilos de dirección y dar continuidad a la participación activa y consciente y a la vez protagónica de los cuadros encargados de conducir los procesos y de los trabajadores como fuerza motriz del desarrollo económico y social del país.

El entorno actual se hace cada vez más difícil y complejo, obligándonos a perfeccionar nuestro trabajo para ejercer un mayor control sobre todos los recursos (materiales, financieros y humanos), a trabajar en la profundización de los valores de los directivos y trabajadores y elevando aún más el nivel de exigencia, el orden y la disciplina, como lo ha pedido Raúl.

### 3.5. Escenarios alternativos posibles

#### **A (probable)**

- + Fuerte impacto de la crisis estructural del capitalismo, la crisis económica mundial y de los procesos asociados al cambio climático.
- + Recrudescimiento de la política subversiva del gobierno de Estados Unidos con énfasis en la juventud y en las tecnologías de la información y la comunicación.
- + Fortalecimiento de los mecanismos de integración de la región y auge de la colaboración internacional. Declaración de América Latina como zona de paz, con independencia del actuar de las fuerzas derechistas
- + Implementación paulatina y sistemática del nuevo modelo económico y social cubano con el fortalecimiento de la economía del país.
- + Posibilidad del rompimiento de las relaciones diplomáticas que se establecieron con los Estados Unidos.
- + Ocurrencia de eventos climatológicos adversos, producidos por los cambios climáticos (ciclones tropicales y posibles terremotos).
- + Implementación de la nueva Constitución de la República de Cuba, con sus novedades la cual recoge nuestra realidad política, económica y social.

#### **B**

- + Fuerte impacto de la crisis estructural sistémica del capitalismo, la crisis económica mundial y de los procesos asociados al cambio climático.
- + Recrudescimiento de la política subversiva del gobierno de Estados Unidos con énfasis en la juventud en las tecnologías de la información y la comunicación.
- + Fortalecimiento de los mecanismos de integración de la región y auge de la colaboración internacional.
- + Limitaciones en la implementación del nuevo modelo económico y social cubano.
- + Ocurrencia de eventos climatológicos adversos, producidos por los cambios climáticos (ciclones tropicales y posibles terremotos).
- + Inestabilidad de los precios de los productos de exportación e importación, la demanda de mercancías y la posibilidad de financiamiento externo.
- + Mantención del bloqueo económico, financiero y comercial de los Estados Unidos.
- + Regresión de las fuerzas de la derecha a los países latinoamericanos.

## C

- + Fuerte impacto de la crisis estructural y sistémica del capitalismo, la crisis económica mundial y de los procesos asociados al cambio climático.
- + Recrudescimiento de la política subversiva del gobierno de Estados Unidos con énfasis en la juventud y en las tecnologías de la información y la comunicación.
- + Fracaso de los mecanismos de integración regionales y se dificulta la colaboración internacional.
- + Limitación en la implementación del nuevo modelo económico y social que afecta la economía del país.
- + Afectaciones de plagas, enfermedades y agresiones enemigas de diferente índole.
- + Inestabilidad de los precios de los productos de exportación e importación, la demanda de mercancías y la posibilidad de financiamiento externo.
- + Recrudescimiento de la derecha latinoamericana con tendencia al fortalecimiento del neoliberalismo en algunos países.

### 3.6. FACTORES CRÍTICOS DE INCIDENCIA

No.	Factores críticos de incidencia.	INCIDENCIAS			
		Intensidad	Plazos	Amenazas	Oportunidades
1	Recuperación de la economía y conceptualización del modelo económico y social cubano.	Alto	Corto y mediano		X
2	La agudización de la guerra económica, ideológica y psicológica que sostiene el gobierno de Estados Unidos contra nuestro país, con un bloqueo que se mantiene con independencia del rechazo internacional	Alto	Largo	X	
3	La crisis sistémica y estructural del capitalismo. La situación política actual en algunos lugares del mundo	Alto	Corto y mediano	X	
4	Ocurrencia de eventos climatológicos adversos, producidos por los cambios climáticos (ciclones tropicales y posibles terremotos).	Alto	Corto, mediano y largo	X	
5	El desarrollo de programas importantes de la Revolución, asociados al proceso inversionista.	Alto	Corto, mediano y largo.		X
6	Reordenamiento de las formas de gestión no estatal.	Alto	Corto y mediano		X

7	Recrudescimiento de la derecha en América Latina			X	
8	Consolidación del proceso integracionista de América Latina y el Caribe. Declaración de América Latina como zona de paz.	Alto	Corto		X
9	Empeoramiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y los Estados Unidos	Alto	Mediano y largo	X	
10	Crecimiento del prestigio internacional de la Revolución Cubana.	Alto	Corto y mediano		X
11	Implementación y adecuación de las nuevas normas jurídicas para el sistema empresarial	Alto	Corto y mediano		X
12	Crecimiento en el desarrollo de las investigaciones científicas, fundamentalmente las relacionadas con la salud del pueblo.	Alto	Corto y mediano		X
13	Incidencia de la situación epidemiológica interna.	Alto	Corto y mediano	X	
14	Persisten fenómenos negativos en determinados segmentos de la sociedad como las conductas contrarias a nuestros principios y valores.	Alto	Mediano y largo	X	
15	Las diferencias económicas y sociales no provenientes del trabajo aportado, el que en muchos casos no es adecuadamente retribuido.	Alto	Corto, mediano y largo.	X	
16	Proceso de informatización de la sociedad Cubana.	Alto	Corto, mediano y largo.		X
17	Reconocimiento social del sector	Alto	Corto		X
18	Aprobación e implementación de la nueva Constitución de la República de Cuba	Alto	Mediano y Largo		X

### **3.7 Unidades estratégicas y procesos estratégicos.**

#### **3.7.1. Unidades estratégicas:**

1. Comercialización y circulación de insumos y equipamientos.
2. Producciones con destino a la comercialización y a la prestación de servicios técnicos especializados.
3. Servicios técnicos especializados de desmonte y construcción.
4. Servicios técnicos especializados de transportación.
5. Servicios técnicos especializados de talleres.
6. Servicios técnicos especializados de proyectos e ingeniería agropecuaria
7. Servicios especializados de seguridad y protección.
8. Servicios técnicos especializados de Infocomunicaciones.
9. Servicios especializados de carácter general e internos.
10. Servicios técnicos especializados de control de plagas.

#### **3.7.2. Procesos estratégicos:**

##### ***Procesos que cumplen funciones integrales***

- Gestión integral de dirección.  
Líder: Vicepresidente
- Gestión integral del capital humano.  
Líder: Director Capital Humano
- Gestión integral de economía.  
Líder: Directora Económica

##### ***Procesos que cumplen funciones claves***

- Comercialización, circulación de insumos y equipamiento.  
Líder: Vicepresidenta
- Servicios técnicos, especializados y producciones.  
Líder: Vicepresidente Primero

##### ***Proceso que cumple función de apoyo***

- Dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo.  
Líder: Director Comercial

### **3.7.3. Actividades que tributan a los procesos estratégicos:**

#### **1. Gestión Integral de la Dirección.**

- + Planeación
- + Funcionamiento interno
- + Prevención y control interno
- + Auditoría
- + Seguridad y protección
- + Defensa y defensa civil
- + Asuntos jurídicos
- + Gestión documental
- + Quejas y atención a la población
- + Reservas Materiales
- + Información y Análisis
- + Funciones de la dirección
- + Perfeccionamiento del sistema
- + Supervisión y Control
- + Comunicación Institucional
- + Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

#### **2. Gestión Integral del Capital Humano.**

- + Administración del personal
- + Gestión por competencia
- + Solución de conflictos y negociación
- + Seguridad y salud en el trabajo
- + Atención integral al hombre
- + Innovación de la formación y desarrollo
- + Retribución y estimulación moral y material
- + Evaluación del desempeño
- + Selección e integración de los recursos humanos
- + Política de cuadros

#### **3. Gestión Integral de Economía.**

- + Contabilidad
- + Finanzas
- + Precios
- + Estadística
- + Planificación de la economía
- + Análisis económico
- + Costo



#### **4. Comercialización y circulación de insumos y equipamientos.**

- + Insumos y equipamiento.
- + Economía de almacenes y categorización
- + Movimiento de inventarios (incluye ociosos y lento movimiento)
- + Elementos del modelo de gestión (caracterización de las formas productivas, captación de la demanda, contratación directa, reaprovisionamiento y satisfacción del cliente).
- + Plan de compras
- + Política de recape
- + Centros comerciales

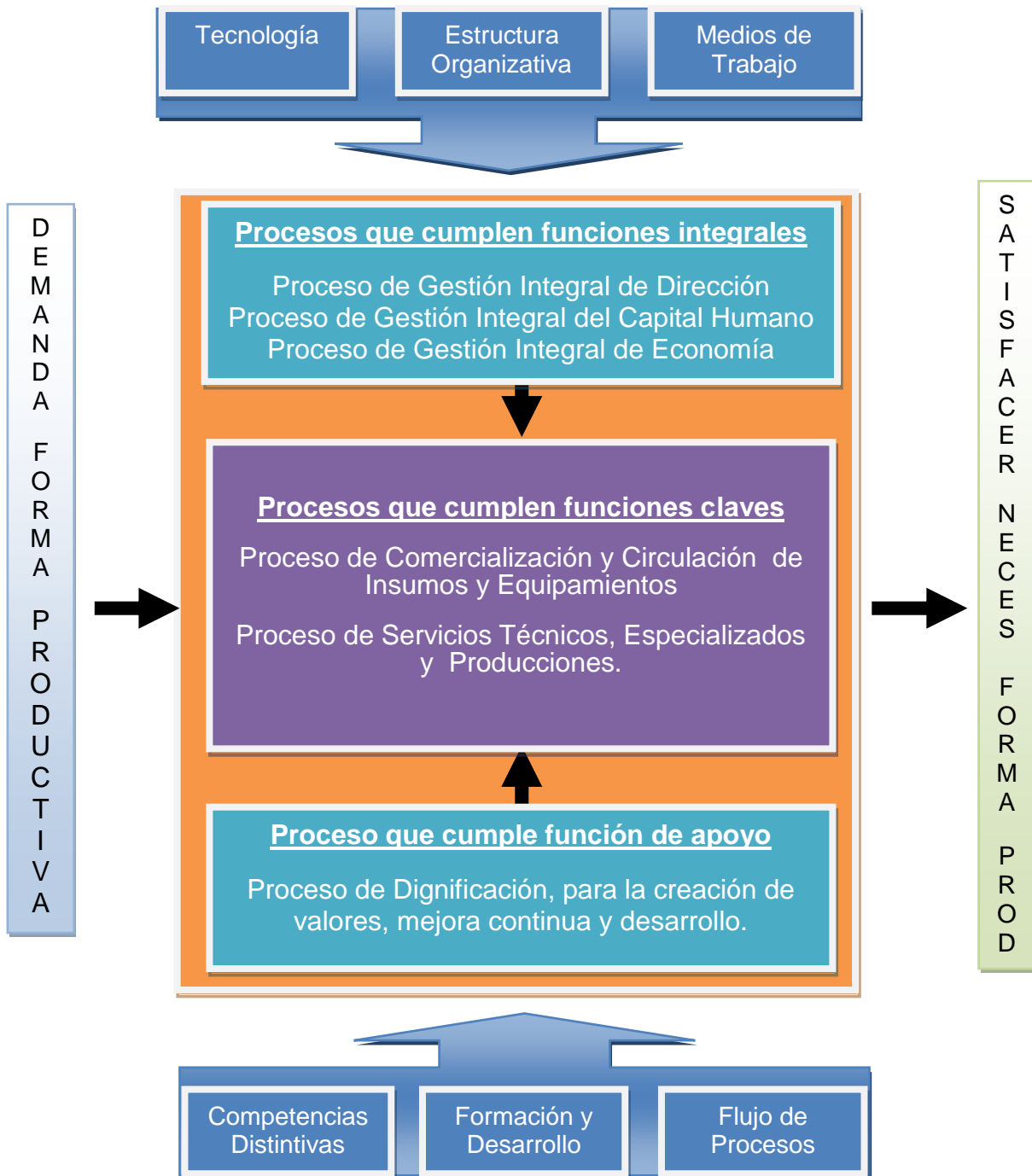
#### **5. Servicios técnicos, especializados y producciones.**

- + Servicios técnicos especializados de desmonte y construcción
- + Servicios técnicos especializados de transportación
- + Servicios técnicos especializados de proyectos e ingeniería
- + Servicios técnicos especializados de talleres
- + Servicios especializados de seguridad y protección (SEPMA)
- + Servicios técnicos especializados de control de plagas.
- + Servicios técnicos especializados de Infocomunicaciones (EICMA).
- + Producciones con destino a la comercialización.

#### **6. Dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo.**

- + Innovación y racionalización
- + Medio ambiente
- + Inversiones
- + Programa de dignificación
- + Servicios de aseguramiento de carácter general e internos
- + Portadores energéticos
- + Calidad total
- + Normalización y metrología
- + Relaciones Internacionales, Colaboración y Negocios.

## MAPA DE PROCESOS



### **3.8. Evaluación de la contratación e implicación de los actores internos y externos.**

#### **3.8.1. Clientes**

- + Unidades productoras.
- + Productores
- + Grupos empresariales (OSDE del MINAG, Empresas Ingenieras de Logística especializadas)
- + Institutos de investigación
- + Órganos de la defensa: EJT, FAR, MININT
- + Otras entidades vinculadas a la actividad agropecuaria

#### **Dificultades**

- + Deficiencias en la caracterización y diagnóstico de los clientes.
- + Deficiente organización y seguimiento del proceso de contratación.
- + Falta de identificación en el nomenclador de los materiales de terminación para las inversiones.
- + Falta de disponibilidad financiera a las unidades productoras.
- + Insuficiente gestión de venta desde el centro comercial.
- + Déficit en la red de insumos altamente demandados.

#### **Medidas**

- + Perfeccionamiento y organización de la contratación económica con los clientes, realizando la conciliación mensual.
- + Perfeccionar la caracterización y diagnóstico de los clientes
- + Aplicación de créditos comerciales y moras.
- + Adopción de nuevos instrumentos de cobros y pago.
- + Captación eficiente y oportuna de la demanda
- + Mantener reaprovisionados los centros comerciales
- + Realizar reclamaciones y demandas oportunas ante el incumplimiento de contratos.

#### **3.8.2. Principales proveedores**

- + GEIQ
- + GESIME
- + GEMPIL
- + GELECT
- + GEOMINSAL
- + GECOMEX
- + UIM
- + PROVARI
- + Comercializadoras Mayoristas

- + Industria Materiales de la Construcción.
- + MICONS
- + EMSA

### Deficiencias

- + Falta de disponibilidad financiera.
- + Incumplimiento de la contratación.
- + Déficit en la red, de insumos altamente demandados.
- + No tener identificados en el plan, los materiales de terminación para las inversiones del sistema de la agricultura.

### Medidas

- + Perfeccionar la gestión de la contratación económica y conciliaciones con los proveedores.
- + Establecer reclamaciones y demandas judiciales oportunas que posibiliten la indemnización por las afectaciones de calidad y el incumplimiento en los plazos de entregas pactadas.

#### 3.8.3. Competidores

Competidores	En qué radica su poder	Medidas para contrarrestarlo	Obstáculo
Comercializadoras Mayoristas	Mayor tecnología, mejor infraestructura y circulación de insumos no garantizados en nuestro nomenclador.	Ejecutar el programa de desarrollo que respalda las inversiones necesarias, en las etapas aprobadas. Evaluar	Alto

#### 3.8.4. Otros actores

Otros actores	Nivel de apoyo
MEP	Alto
MFP	Alto
MTSS	Alto
CGR	Alto
FGR	Alto
Dpto. Agroalimentario CC PCC	Alto
ANAP	Alto
SNTAFT	Alto
OPTEI	Alto
EJT	Alto

MININT	Alto
UAM	Alto
FAR	Alto

### **3.8.5. Actores internos. Sus debilidades y fortalezas.**

- ✓ Estructuras organizativas de la dirección del grupo
- ✓ Empresas del Grupo
- ✓ UEB
- ✓ Colectivos Laborales

#### **Estructuras organizativas del Grupo**

##### **Debilidades**

- ✓ Resistencia al cambio de acuerdo a las nuevas regulaciones (DL 252 y Decretos 281, 335 y 336)
- ✓ Insuficiente aún las acciones de control sistemáticos, las evidencias de estas y el seguimiento a las deficiencias detectadas.
- ✓ Falta completamiento y actualización del Manual de Procedimientos por procesos.
- ✓ Insuficiente el control que se ejerce en los procesos por parte de sus líderes.
- ✓ Débil atención a las empresas y UEB por la mayoría de las direcciones y departamentos independientes.
- ✓ No todas las direcciones y departamentos independientes cuentan con un sistema de control interno implementado que integre los cinco componentes y las diecinueve normas de la Res. # 60/11 de la CGR.
- ✓ No todas las direcciones y departamentos independientes cuentan con un sistema de trabajo y una estrategia que les permita conducir, controlar, dirigir y coordinar las actividades con las empresas, persistiendo lagunas en la aplicación de la dirección estratégica integrada.

##### **Fortalezas**

- ✓ Logro de una identidad corporativa del grupo
- ✓ Proceso de dignificación para la creación de valores mejora continua y desarrollo.

#### **EMPRESAS**

##### **Debilidades**

- ✓ Insuficiente aún la sistematicidad y eficiencia en las tareas correspondientes a las funciones de los cargos.

- ✓ Aún persisten lagunas en la dirección estratégica integrada y en la elaboración de los sistemas de trabajo en las unidades organizativas.
- ✓ Insuficiente utilización del manual de procedimientos como instrumento de trabajo.
- ✓ Falta de sistematicidad y profundización en las evaluaciones del desempeño.
- ✓ Insuficiente comunicación interpersonal entre las áreas, direcciones funcionales y empresas que influyen en la coordinación de tareas.
- ✓ Falta de sistematicidad en el seguimiento a las medidas derivadas de las acciones de control.
- ✓ Insuficiente análisis del resultado de los indicadores de eficiencia y productivos.
- ✓ Existencia de empresas que no han certificado la contabilidad.
- ✓ Insuficiente cultura contractual y financiera.
- ✓ Falta de infraestructura tecnológica para la informatización y las comunicaciones.
- ✓ Insuficiente atención al funcionamiento y gestión de las UEB por parte de las direcciones funcionales y departamentos.

### **Fortalezas**

- ✓ Proceso de dignificación para la creación de valores materiales y espirituales, mejora continua y desarrollo.
- ✓ Contar con directores experimentados
- ✓ Fuerza calificada existente

### **UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE**

#### **Debilidades**

- ✓ Débil utilización del sistema de trabajo que le permita su gestión y funcionamiento.
- ✓ Insuficiente aún el sistema de control interno aplicado.
- ✓ Bajo nivel de la eficiencia, eficacia y efectividad.
- ✓ Débil gestión de la calidad.
- ✓ Insuficiente gestión en la utilización del contrato como herramienta de dirección.
- ✓ Insuficiente nivel de análisis con la participación de los colectivos laborales en los resultados de eficiencia.

### **Fortalezas**

- ✓ Consagración al trabajo.
- ✓ Experiencia laboral y técnica en los diferentes oficios.
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Laboriosidad

### **COLECTIVOS LABORALES**

#### **Debilidades**

- ✓ Débil desarrollo de la disciplina consciente.
- ✓ Falta de liderazgo en los jefes de colectivos.
- ✓ Insuficiente aún el análisis en las evaluaciones del desempeño que conduzcan a su correspondencia con los resultados obtenidos.
- ✓ Débil gestión de la calidad.
- ✓ Débil participación de los trabajadores en la dirección.
- ✓ Débil conocimiento del vínculo de los resultados económicos productivos en la aplicación de los sistemas de pago.

#### **Fortalezas**

- ✓ Consagración al trabajo
- ✓ Experiencia laboral y técnica en los diferentes oficios
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Laboriosidad
- ✓ Consolidación de los centros comerciales.

### 3.9. Análisis de la situación de las diferentes líneas y negocios.

✓ Comportamiento de las líneas y negocios en año 2018

No.	Unidades estratégicas	Cantidad de Líneas	Calificación			
			Avance	Dificultad	Consolidado	Estandado
1	Comercialización y circulación de Insumos y Equipamientos	7	4	1	1	1
2	Producciones con destino a la comercialización.	5	2	1	1	1
3	Servicios Técnicos Especializados de Desmonte y Construcción	7	3	2	1	1
4	Servicios Técnicos Especializados de Transporte	2	2			
5	Servicios Técnicos Especializados de Talleres	35	6	5	23	1
6	Servicios Técnicos Especializados de Proyectos e Ingeniería	2			2	
7	Servicios Técnicos Especializados de Seguridad y Protección	2			2	
8	Servicios Técnicos Especializados de Infocomunicaciones	6	3	3		
9	Servicios Esp. De carácter general e internos	2	1	1		
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>4</b>
<b>%</b>			<b>31</b>	<b>19</b>	<b>44</b>	<b>6</b>

#### Análisis de las líneas.

De 68 líneas identificadas, 51 avanzan o se consolidan y 17 presentan dificultades o se estancan.



<b>Negocios</b>						
No.	Unidades estratégicas	Cantidad de Negocios	Calificación			
			Avance	Dificultad	Consolidado	Estancado
1	Comercialización y circulación de Insumos y Equipamientos	52	19	27	3	3
2	Producciones con destino a la comercialización.	17	6		11	
3	Servicios Técnicos Especializados de Desmonte y Construcción	19	6	5	2	6
4	Servicios Técnicos Especializados de Transporte	2			2	
5	Servicios Técnicos Especializados de Talleres	35	6	5	23	1
6	Servicios Técnicos Especializados de Proyectos e Ingeniería	2			2	
7	Servicios Técnicos Especializados de Seguridad y Protección	5	2		3	
8	Servicios Técnicos Especializados de Infocomunicaciones	23	14	9	-	-
9	Servicios Esp. de carácter general e internos	6	6			
<b>Total</b>		<b>161</b>	<b>59</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>10</b>
<b>%</b>			<b>37</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>5</b>

#### Análisis de los negocios.

De 161 negocios identificados, 105 avanzan o se consolidan y 56 presentan dificultades o se estancan.

- ✓ Resumen de las líneas y negocios proyectados para el año 2019.

<b>No.</b>	<b>Unidades Estratégicas</b>	<b>Cantidad de Líneas</b>	<b>Cantidad de Negocios</b>
1	Comercialización y circulación de Insumos y Equipamientos	5	45
2	Producciones con destino a la comercialización y a la prestación de servicios técnicos especializados.	6	18
3	Servicios Técnicos Especializados de Desmonte y Construcción	7	19
4	Servicios Técnicos Especializados de Transporte	2	2
5	Servicios Técnicos Especializados de Talleres	20	20
6	Servicios Técnicos Especializados de Proyectos e Ingeniería	2	2
7	Servicios Técnicos Especializados de Seguridad y Protección	2	5
8	Servicios Técnicos Especializados de Infocomunicaciones	6	23
9	Servicios Especializados de carácter general e internos	4	4
9	Servicios Especializados de control de plagas	4	4
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>142</b>

### **3.10. COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS.**

Competencia distintiva: Efectividad y oportunidad en la gestión de la comercialización, producciones y servicios técnicos y especializados, acercándolos a las formas productivas.

Ventajas competitivas: Los principales logísticos de carácter mayorista en el sector agropecuario del país.

### **3.11 Factores estratégicos de actuación.**

#### **Fortalezas:**

- ✓ La unidad existente en los colectivos laborales, patentizada en su conciencia, en la capacidad de resistir y continuar las transformaciones de su organización.
- ✓ Disponer de documentos rectores propios que deciden la organización y el funcionamiento de la OSDE.
- ✓ Consolidación de un modelo de gestión que decide la prestación de un eficiente servicio a las formas productivas.
- ✓ Fuerte Alianza de carácter estratégico entre el BPA y GELMA, que permite el fortalecimiento de las finanzas.
- ✓ Disponer de una dirección estratégica integrada actualizada para el año 2019 y con proyección al 2030.
- ✓ Aplicación e implementación de las nuevas normas jurídicas para el sistema empresarial.
- ✓ Disponer de un proceso de dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo con impactos positivos en la conciencia de los trabajadores y en los resultados de eficiencia.
- ✓ Establecimiento de un proceso de separación de las funciones estatales y empresariales.

#### **Debilidades:**

- ✓ Insuficiente aplicación y desarrollo de la innovación, la ciencia y las tecnologías.
- ✓ Insuficiente cultura integral de dirección en los cuadros
- ✓ Bajo nivel de implementación del sistema de gestión de la calidad
- ✓ Falta de preparación de los cuadros para asumir la dirección por procesos, con independencia de que la organización tiene identificado su mapa de procesos.
- ✓ No todas las empresas poseen la certificación de la contabilidad.

- ✓ Insuficiente trabajo con la reserva e incorporación de la mujer a cargos de dirección.
- ✓ Insuficiente logística para la comunicación, transporte y otras condiciones que mejoren el desempeño de los cuadros y trabajadores.
- ✓ Insuficiente gestión en la utilización del contrato como herramienta de dirección.
- ✓ Insuficiente utilización de los inventarios ociosos y de lento movimiento como fuente del plan.
- ✓ Débil utilización de los sistemas de trabajo elaborados por cada unidad organizativa y el Compendio de Documentos rectores para las empresas.
- ✓ Baja disponibilidad de algunos insumos y equipamientos necesarios para satisfacer la demanda de las formas productivas.

### **Oportunidades:**

- ✓ Nuevas facultades otorgadas a la OSDE, Empresas y UEB.
- ✓ Se fortalecen relaciones con China, Viet Nam, Japón, Canadá y países de América Latina.
- ✓ Existencia de múltiples espacios por vía de la colaboración internacional de ofrecer financiamiento para proyectos.
- ✓ Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.
- ✓ Apoyo de la dirección del Estado el Gobierno y el Ministerio de la Agricultura a la misión que cumple la OSDE GELMA, como rector de la Logística Integral del sector agropecuario.

### **Amenazas:**

- ✓ Crisis estructural y sistémica por la que atraviesa el mundo y el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero.
- ✓ Existencia de riesgos ante desastres naturales, sanitarios y tecnológicos y la influencia de los cambios climáticos.
- ✓ Existencia de restricciones financieras.
- ✓ Persistencia de la dualidad monetaria.
- ✓ Falta de solvencia económica de los clientes.
- ✓ El proceso de aprobación e implementación del marco legal aprobado es lento y engorroso.
- ✓ Atraso tecnológico que limita los niveles de conectividad, de acceso y el intercambio de información.

## IV. VISIÓN

Ser un grupo empresarial de éxito, que comercializa y circula insumos y equipamiento de forma mayorista y minorista, presta servicios técnicos y especializados y produce para garantizar la logística del sector agropecuario del país con solvencia económica, cuadros de alta cultura integral de dirección, colectivos laborales motivados y de alta profesionalidad.

### 4.1. Núcleo central

Comercializa y circula los insumos y equipamiento de forma mayorista y minorista, produce y presta servicios técnicos y especializados.

### 4.2. Piedra Angular.

Garantizar la logística del sector agropecuario del país.

## V. ESTRATEGIA GLOBAL Y FUNCIONAL DE LOS PROCESOS.

El grupo empresarial de logística del MINAG está en capacidad y en condiciones de continuar proyectando una **estrategia ofensiva** hasta el año 2022, para ello se fundamenta en lo siguiente:

- ✚ El entorno propicia las condiciones favorables:
  - ✓ El país se ha adentrado en el proceso de conceptualización de su Modelo Económico y Social de desarrollo Socialista.
  - ✓ El establecimiento de las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.
  - ✓ La aprobación de 274 Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021 y los cien objetivos aprobados en la 1ra Conferencia Nacional del Partido.
- ✚ La definición de una clara misión y visión de la organización, con las fortalezas que la caracterizan y el aprovechamiento de las oportunidades.
- ✚ La receptividad al cambio y la posibilidad de concebir la realidad sujeta a leyes del desarrollo.
- ✚ Por contar con colectivos de trabajadores que poseen un mayor fortalecimiento de los valores éticos, prácticos y de desarrollo y la preparación que han ido adquiriendo los directivos.
- ✚ La existencia de un trabajo de prevención logrado, que ha garantizado avances en el sistema de control interno en cada proceso identificado.

En los procesos identificados deben seguirse estrategias funcionales, para ello existen términos definitorios que indican el qué hacer, ellos son:

- ✓ Perfeccionamiento
- ✓ Saneamiento
- ✓ Estabilización
- ✓ Crecimiento

### **Estrategia funcional a adoptar por cada proceso**

#### **⇒ Proceso de gestión integral de dirección**

La estrategia de este proceso estará encaminada a **estabilizar** y **perfeccionar** el seguimiento, control y evaluación de los objetivos estratégicos trazados, la aplicación del sistema de control interno, el trabajo de prevención, eliminar o minimizar los riesgos y el papel del contrato como instrumento esencial de la gestión económica.

#### **⇒ Proceso de gestión integral del capital humano.**

Este proceso debe adoptar una estrategia de **crecimiento** del personal altamente calificado, de mayor experiencia, difícil reemplazo y de gestión proactiva de los talentos humanos.

#### **⇒ Proceso de gestión integral de economía.**

En este proceso se requiere una estrategia de **crecimiento** de la gestión financiera, el análisis de la gestión económica empresarial y el seguimiento a los gastos con la participación de los trabajadores, para contribuir a la solvencia económica, así como lograr un **saneamiento** de la contabilidad, que tribute a que la totalidad de las empresas de la organización certifiquen la misma.

#### **⇒ Proceso de comercialización y circulación de insumos y equipamiento.**

Este proceso proyectará una estrategia de **perfeccionamiento** de los inventarios, su control y trazabilidad con el uso de programas y herramientas de la informatización, el cumplimiento de las normas de la economía de almacenes, su categorización y existencia de las licencias comerciales.

#### **⇒ Proceso de servicios técnicos, especializados y producciones.**

Se proyecta una estrategia de **crecimiento** y **perfeccionamiento** de los servicios técnicos, especializados y producciones acercando los mismos a los productores con prontitud, calidad y sostenibilidad.

⇒ **Proceso de dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo.**

Se requiere adoptar una estrategia de **crecimiento y perfeccionamiento** encaminada a:

1. Elevar los resultados económicos productivos.
2. Fomentar una cultura espiritual para la creación y desarrollo de valores, con la participación de todos los trabajadores.
3. Lograr un impacto positivo en la actuación de los trabajadores desde la prevención y el control interno.
4. Impulsar la mejora continua en la organización, dando cumplimiento a las acciones que tributan al programa integral de desarrollo.
5. Implementación del sistema de gestión de la Calidad en el sistema empresarial.

## **VI. POLÍTICAS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

### **6.1 Políticas**

1. Dar continuidad a la planificación socialista como la vía principal en la dirección de la economía, avanzando en el control del capital de trabajo de las empresas, sus finanzas internas, fortaleciendo la contabilidad, la información financiera y estadística, haciendo uso de la alianza GELMA-BPA como garantía de un servicio bancario especializado para nuestro sistema.
2. Mantener y fortalecer el papel del contrato como la herramienta esencial en la gestión económica con los clientes y proveedores.
3. Fortalecer y profundizar el sistema de control interno, la prevención y el enfrentamiento oportuno, riguroso e integral a la corrupción, las ilegalidades, el delito, las indisciplinas laborales y administrativas.
4. Continuar el perfeccionamiento del sistema empresarial, en el que cada empresa haga uso de sus facultades otorgadas en la legislación vigente, garantizando el orden, que se afiance el funcionamiento de sus órganos de dirección y el conocimiento y respeto a la ley.
5. Darle continuidad a los principios establecidos para las empresas respecto a que los ingresos que perciban los trabajadores y jefes estén en correspondencia con los resultados obtenidos.
6. Que los trabajadores posean una participación activa y consciente en sus colectivos laborales en el proceso de dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo y en la conformación de la propuesta y ejecución del plan de la economía en sus empresas.
7. Elevar los niveles de crecimiento de la productividad del trabajo y la eficiencia empresarial, introduciendo la ciencia, la tecnología y la innovación en los procesos de comercialización, producciones y servicios técnicos especializados que asegure un desarrollo sostenible.
8. Garantizar que las inversiones que se aprueben respondan a un programa integral de desarrollo que tribute a la recuperación y modernización de las capacidades productivas de las empresas, gestionando la inserción en proyectos de colaboración que garanticen la fuente de financiamiento.
9. Dedicar especial atención a la formación y capacitación del personal que aseguren el desarrollo científico tecnológico en las áreas de desarrollo logístico y que estimulen la creatividad de los colectivos laborales.



10. Avanzar de acuerdo a las posibilidades existentes en el proceso de informatización de la OSDE y sus empresas, sustentado este avance en un sistema de ciberseguridad que proteja nuestra soberanía tecnológica y el enfrentamiento a las ilegalidades de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
11. Potenciar el sistema de gestión de la calidad, en correspondencia con las normas establecidas y el de normalización y metrología.
12. Avanzar en el perfeccionamiento del modelo de gestión, prestando un servicio de calidad a los productores agropecuarios del país, definiendo estrategias que consoliden las ventas de insumos y equipamientos y se proyecten de manera efectiva los servicios técnicos especializados.
13. Priorizar el control, uso y planificación de los portadores energéticos en consonancia con la política del país.
14. Dar continuidad a la recuperación, modernización y reposición del transporte fomentando el desarrollo de un mejor servicio a los clientes.
15. Continuar ejerciendo un efectivo control sobre los inventarios que minimicen la inmovilización de recursos y pérdidas para la economía, como fuente del plan de la economía.
16. Aplicar consecuentemente el sistema de trabajo con los cuadros y la reserva del estado y del gobierno con el rigor y la disciplina que requiere.
17. Sustentar un sistema de dirección que ordene, regule y controle el funcionamiento adecuado y coherente de la organización, así, como posibilitar un sistemático, eficiente, riguroso cumplimiento de los objetivos trazados y la corrección de desviaciones a través del seguimiento y evaluación de los diferentes procesos.
18. Garantizar que el proceso de selección e incorporación al empleo responda a la demanda de fuerza de trabajo altamente calificada, que asegure el cumplimiento de los planes de producción y servicios y los niveles de actividad propuestos.

## **6.2 Líneas estratégicas.**

Teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos estratégicos se establecen tres líneas estratégicas para la OSDE como plataforma para articular la propuesta de desarrollo integral contenida en esta dirección estratégica.

6.2.1 Comercialización y circulación de insumos y equipamientos, producciones y servicios técnicos especializados para las actividades agropecuarias y forestales

6.2.2 Integración de la ciencia, la tecnología y la innovación, puestas en función del programa de desarrollo y la gestión de los talentos humanos de jefes y subordinados.

6.2.3 Desarrollo de un sistema de dirección de la economía coherente y flexible como instrumento de la OSDE para planificar, regular, gestionar y controlar los avances de esta actividad.

### **6.3 Objetivos generales:**

- 1.- Perfeccionar el sistema de dirección y gestión con enfoque sistémico y de mejoramiento continuo, que responda a mirar fuera de la organización y a reaccionar ante cualquier cambio.
- 2.- Promover el desarrollo integral del Capital Humano de alta calificación, asegurando condiciones de vida, de trabajo, su protección y estabilidad, creando un clima organizacional positivo.
- 3.- Lograr un sistema de gestión económica de manera que garantice una adecuada administración financiera asegurando una contabilidad razonable y oportuna.
- 4.- Integrar y fortalecer el sistema de gestión logística como garantía para la sostenibilidad del sector agropecuario satisfaciendo las necesidades de los productores con mayor calidad.
- 5.- Elevar el impacto del proceso de dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo en la conciencia de los trabajadores y en los resultados económico-productivos del sistema empresarial, estimulando la creatividad, la innovación y la comunicación interactiva.

### **6.4 Objetivos específicos que tributan a los objetivos generales.**

- 1.1 Perfeccionar y fortalecer el sistema de Control Interno adecuando sus principios, componentes y normas a las condiciones de la organización encaminado a un trabajo de prevención que contribuya a eliminar las causas y condiciones que propician actos de indisciplina, ilegalidades, delitos y corrupción, con un enfrentamiento oportuno, riguroso e integral.
- 1.2 Impulsar la consolidación del perfeccionamiento del sistema empresarial haciendo un uso adecuado de las facultades otorgadas evaluando sistemáticamente su impacto en los resultados económico-productivos e indicadores de eficiencia para así transformar la realidad empresarial.
- 1.3 Garantizar un sistema que proteja el patrimonio documental que asegure la evidencia de los hechos y acontecimientos de la organización de forma duradera y oportuna.

- 1.4 Continuar perfeccionando el trabajo de la seguridad y protección física de objetivos, instalaciones y valores, a fin de preservar la propiedad estatal, asegurando su perdurabilidad.
- 1.5 Perfeccionar el sistema de la economía para la defensa con una mayor organización, coherencia, integralidad y racionalidad, que permita resistir, prevenir, enfrentar amenazas o formas de agresión y así mantener los logros de la Revolución.
- 1.6 Continuar perfeccionando el sistema de medidas de la defensa civil que conduzca a la reducción de riesgos de desastres de origen natural, sanitario y tecnológico.
- 1.7 Promover y fortalecer el respeto a la Constitución de la República, al conjunto de normas que constituyen el soporte legal de la OSDE y los procesos y actividades que la componen, respetando la seguridad jurídica.
- 1.8 Consolidar un sistema de dirección ordenado y eficiente que logre el funcionamiento de los órganos de dirección creados en la organización.
- 1.9 Perfeccionar el funcionamiento de la Dirección de Análisis y Control como centro de recepción, procesamiento, transmisión, análisis, gestión, seguimiento y control de la información, los hechos extraordinarios y otros que permita la toma de decisiones pertinentes y la ejecución del aviso oportuno.
- 1.10 Evaluar el desarrollo y calidad de los procesos y el desempeño de la gestión administrativa en los temas objeto de control en cuanto a los componentes y normas del sistema de control interno, el respeto a las normas jurídicas establecidas, la efectividad en la identificación de los riesgos y en las medidas de carácter preventivo aplicadas, al igual que el impacto en la aplicación de las políticas aprobadas.
- 1.11 Actualizar y consolidar la Estrategia de Comunicación Institucional, priorizando el trabajo con los medios de comunicación masivos, dirigido a incrementar la labor de divulgación oportuna de las actividades fundamentales y los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos proyectados.
- 1.12 Aprovechar las ventajas que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones, impulsando su empleo como herramienta para el desarrollo del conocimiento y la economía y en beneficio del sistema logístico.
- 1.13 Controlar las políticas de las reservas materiales (estatales y movilizativas) con el fin de utilizar las mismas para el normal desarrollo del funcionamiento de la

economía, ante situaciones excepcionales de desastres naturales, fortalecer la capacidad defensiva del país y brindar ayuda internacionalista.

- 1.14 Garantizar que el funcionamiento del sistema de atención a las solicitudes, quejas, denuncias, reclamaciones, recursos de apelación, tramitación y respuestas a los planteamientos de la población y los trabajadores se realice con transparencia objetividad, oportunidad e imparcialidad.
- 2.15. Establecer un adecuado proceso de administración de personal que garantice una disciplina y un aprovechamiento de la jornada laboral óptima y una organización del trabajo coherente.
- 2.16. Seguir fortaleciendo el papel de la capacitación a los trabajadores, sustentado sobre las necesidades existentes, desarrollando conocimientos y aptitudes en los mismos, para que constituya un componente esencial en el incremento de la eficiencia económica.
- 2.17. Promover y reafirmar la adopción y formación de valores que distingan a nuestros trabajadores de manera que se practiquen conscientemente y se consolide su asimilación en los colectivos laborales.
- 2.18. Priorizar la atención integral al trabajador garantizando su atención, protección, motivación y estabilidad, fundamentalmente al personal altamente calificado de mayor experiencia y de difícil reemplazo.
- 2.19. Seguir alcanzando mayores niveles de productividad y eficiencia en todas las actividades y procesos con un enfoque de alto valor agregado, a fin de potenciar la economía de la organización.
- 2.20. Alcanzar el completamiento cualitativo y cuantitativo de las categorías de cuadros, con énfasis en los decisorios, al igual que la garantía de las reservas inmediatas a mediano plazo, y las canteras, para dar respuesta a las necesidades de cubrir y renovar estos cargos según las proyecciones.
- 2.21. Garantizar resultados superiores en la preparación y superación de los cuadros y reservas, fundamentalmente en la preparación específica para el desempeño de éstos y el resto de los componentes, ejecutando una atención y estimulación integral, combinando el estímulo moral y material en correspondencia con la situación económica del país y la entidad.

- 2.22. Garantizar que el proceso de evaluación de los cuadros, contribuya con efectividad a la aplicación y control del sistema de trabajo indicado por la dirección del Estado y el Gobierno.
- 3.23. Continuar afianzando la alianza estratégica GELMA-BPA para así aprovechar las posibilidades que ésta ofrece, permitiendo el fortalecimiento en la gestión económica y consolidando un sistema financiero confiable, eficiente y eficaz.
- 3.24. Utilizar la planificación como el componente fundamental del sistema de dirección y la categoría rectora y definitoria en la gestión económica, que estimule el ahorro y el desarrollo económico de la organización, con carácter y enfoque movilizador.
- 3.25. Dar continuidad al fortalecimiento de la contabilidad que garantice el registro oportuno y razonable de los hechos y que constituya un instrumento imprescindible del control.
- 4.26. Continuar consolidando el modelo de gestión en la comercialización de insumos y equipamientos que garanticen el acceso directo de los productores al mercado según capacidad financiera, asegurando oportunidad en los recursos contratados, mayores niveles de desarrollo, sostenibilidad y calidad.
- 4.27. Asegurar un proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, conciliación, reclamación y control del cumplimiento de los contratos económicos concertados entre las personas jurídicas y naturales en las relaciones contractuales que propicie la disciplina y el orden.
- 4.28. Continuar garantizando el aseguramiento oportuno de los fertilizantes y plaguicidas como productos líderes, controlando la trazabilidad en su comercialización desde la fábrica, puerto y almacenes mayoristas hasta su destino final con eficiencia.
- 4.29. Lograr orden y control en el sistema de inventarios en almacén, dando cumplimiento a las normas establecidas para estos, evitando la inmovilización de recursos, las pérdidas para la economía y que los mismos sean utilizados como fuentes del plan.
- 4.30. Garantizar que los servicios especializados de control de plagas urbanas y post cosecha se alcancen con calidad y sostenibilidad en la protección de la alimentación del pueblo.
- 4.31. Continuar fortaleciendo, incrementando y acercando aún más a los productores, los servicios técnicos especializados, garantizando el acceso directo de éstos a los mismos, con eficiencia, efectividad y calidad.

- 4.32. Seguir perfeccionando la gestión en el balance de carga para un uso más racional del transporte, aprovechando las capacidades de transportación existente, las ventajas del ferrocarril, del cabotaje, de las empresas especializadas y del empleo de contenedores para lograr la integración multimodal que posibilite prontitud, organización y eficiencia.
- 5.33. Continuar actualizando e implementando el Programa de Desarrollo Integral del sistema empresarial, sustentado en los estudios de factibilidad de las empresas y en la búsqueda de fuentes de financiamiento nacional y extranjera que aseguren su ejecución.
- 5.34. Dar prioridad al control uso y ahorro de los portadores energéticos, garantizando una correcta planificación y haciendo un aprovechamiento óptimo de los mismos.
- 5.35. Continuar potenciando y avanzando en el sistema de gestión de la calidad que se corresponda con las normas establecidas y las exigencias actuales de los clientes externos e internos.
- 5.36. Consolidar y potenciar el programa de dignificación para continuar avanzando en los logros alcanzados con la decisiva participación de los colectivos de trabajadores e impulsando las transformaciones de la organización.
- 5.37. Potenciar la innovación y su generalización, utilizando los incentivos necesarios para que constituya un componente esencial del incremento de la eficiencia económica, la competitividad y los cambios tecnológicos para la obtención de beneficios en el sistema logístico.
- 5.38. Desarrollar la colaboración y cooperación nacional e internacional en materia de ciencia, tecnología e innovación como instrumento para la consecución de objetivos prioritarios y de interés para las partes, la formulación de proyectos y la obtención de recursos financieros.
- 5.39. Fortalecer los servicios de carácter general e internos que se le presten a las diferentes estructuras de dirección, que aseguren el funcionamiento de las mismas con calidad y prontitud.

## 6.5 Objetivos e indicadores por procesos

### ⇒ Proceso: Gestión Integral de Dirección

**Objetivo específico No. 1:** Perfeccionar y fortalecer el sistema de Control Interno adecuando sus principios, componentes y normas a las condiciones de la organización encaminado a un trabajo de prevención que contribuya a eliminar las causas y condiciones que propician actos de indisciplina, ilegalidades, delitos y corrupción, con un enfrentamiento oportuno, riguroso e integral.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 7, 9, 14, , 255, 256, 269 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 16, 41,44, 45, 47, 53 y 54.

**Responsable:** Jefes de estructuras de dirección en todos los niveles.

- 1.1 Implementación y aplicación del sistema de control interno en la OSDE y en la totalidad de las empresas. Mensual.
- 1.2 Adecuación y aplicación de la guía de autocontrol en el 100% de las unidades organizativas. Mensual, Semestral.
- 1.3 Elaboración, control y chequeo en todas las áreas del plan de prevención de riesgos. Mensual y Anual
- 1.4 Solución a las causas y condiciones que generan indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción en todas las unidades organizativas. Mensual, Trimestral y Anual
- 1.5 Cumplimiento de las acciones de control interna planificadas para la etapa. Mensual, Trimestral y Semestral
- 1.6 Cumplimiento de las medidas derivadas de las acciones de control externas. Mensual, Trimestral, Semestral.

**Objetivo específico No. 2:** Impulsar la consolidación del perfeccionamiento del sistema empresarial haciendo un uso adecuado de las facultades otorgadas evaluando sistemáticamente su impacto en los resultados económico-productivos e indicadores de eficiencia para así transformar la realidad empresarial.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 7, 9, 10, 14, 98, 104, 108, 109, 175, 255, 256, 265, 266, 267, 269 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 16, 44, 45, 47 y 53.

**Responsable:** Director Capital Humano y jefes de las unidades organizativas que funcionalmente se vinculan a actividades del perfeccionamiento.

2.7 Evaluación del cumplimiento de las facultades otorgadas en las normas jurídicas del sistema empresarial en la OSDE, empresas y UEB. Mensual y Anual.

2.8 Implementación de los sistemas de gestión en los diferentes procesos. Anual

2.9 Aplicación del perfeccionamiento empresarial en 5 empresas del sistema. Anual

2.10 Cumplimiento de las exigencias para incorporarse al sistema de perfeccionamiento empresarial en las entidades que no se han incorporado. Trimestral, Semestral

**Objetivo específico No. 3:** Garantizar un sistema que proteja el patrimonio documental que asegure la evidencia de los hechos y acontecimientos de la organización de forma duradera y oportuna.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 6, 7, 9, 14, 137, 255, 266, 271 y 272 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45 y 53.

**Responsable:** Jefa Dpto. Ind. Organización General

3.11 Aplicación del sistema de gestión de archivo en la totalidad de las empresas. Mensual, Anual

3.12 Implementación de las normativas que garanticen la evidencia y trazabilidad oportuna y duradera de los hechos y acontecimientos de la organización empresarial. Mensual, Trimestral, Semestral.

3.13 Creación del archivo central en la sede de Gelma y sus secciones en las provincias, para la conservación de la Memoria Histórica de la organización. Anual.

**Objetivo específico No. 4:** Continuar perfeccionando el trabajo de la seguridad y protección física de objetivos, instalaciones y valores, a fin de preservar la propiedad estatal, asegurando su perdurabilidad.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 7, 14, 63, 255, 256 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 53, 54, y 99.

**Responsable:** Jefe de Dpto. Ind de Seguridad y Protección Física, Defensa y Defensa Civil.

4.14 Disminución del 50 % de los hechos delictivos respecto al año anterior. Mensual



- 4.15 Aplicación de las medidas de seguridad contra incendios en la totalidad de las empresas. Diario, Mensual
- 4.16 Habilitación de la totalidad de los agentes de seguridad y protección. Mensual
- 4.17 Aplicación de las medidas de protección a la información oficial clasificada en las 24 empresas del sistema y en la dirección de la OSDE. Diario, Mensual
- 4.18 Implementación de la guardia obrera en todas las instalaciones que lo requieran. Mensual.
- 4.19 Cumplimiento de las medidas para la protección de la seguridad informática. Diario, Mensual.
- 4.20 Planificación y ejecución de acciones de control para comprobar la efectividad sobre la manipulación y control de las sustancias químicas. Diario, Mensual.

**Objetivo específico No. 5:** Perfeccionar el sistema de la economía para la defensa con una mayor organización, coherencia, integralidad y racionalidad, que permita resistir, prevenir, enfrentar amenazas o formas de agresión y así mantener los logros de la Revolución.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 14, 104, 105, 255, 265, 271 y 272 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, y 53.

**Responsable:** Jefe de Dpto. Ind de Seguridad y Protección Física, Defensa y Defensa Civil.

- 5.21 Elaboración y actualización de los planes de tiempo de guerra en la totalidad de las empresas. Semestral.
- 5.22 Determinación de las medidas del SUER en el grupo y las empresas. Semestral
- 5.23 Preparación del 100% de los directivos del sistema empresarial en temas de la defensa. Trimestral

**Objetivo específico No. 6:** Continuar perfeccionando el sistema de medidas de la defensa civil que conduzcan a la reducción de riesgos de desastres de origen natural, sanitario y tecnológico.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 1, 2, 6, 14, 101, 104, 105, 107, 112, 137, 255, 256 y 271

aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 40, 41, 44, 45, 51 y 53.

**Responsable:** Jefe de Dpto. Ind de Seguridad y Protección Física, Defensa y Defensa Civil.

6.24 Actualización de la totalidad de los planes de riesgos de desastres. Semestral

6.25 Evaluación del cumplimiento de las medidas de la defensa civil en el 100% de las empresas y en la OSDE. Mensual

**Objetivo específico No. 7:** Promover y fortalecer el respeto a la Constitución de la República, al conjunto de normas que constituyen el soporte legal de la OSDE y los procesos y actividades que la componen, respetando la seguridad jurídica.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 5, 6, 14, 104, 236, 255, 271 y 274 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 40, 41, 44, 45 y 53.

**Responsable:** Director Jurídico

7.26 Capacitación al 100% de los cuadros y personal seleccionado en materia de asesoramiento sobre la aplicación de las normas jurídicas. Mensual

7.27 Legalización de los inmuebles en la totalidad de las empresas. Semestral, Anual

7.28 Elaboración y actualización del expediente Legal de acuerdo al contenido establecido, en la totalidad de las empresas y en la OSDE. Mensual

7.29 Aseguramiento y evidencia en cada contrato económico de los aspectos referidos con la negociación, elaboración, firma, ejecución, actualización, reclamación y control de su cumplimiento. Mensual

**Objetivo específico No. 8:** Consolidar un sistema de dirección ordenado y eficiente que logre el funcionamiento de los órganos de dirección creados en la organización.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 5, 6, 9, 14, 104, 105, 255, 256, 266, 269 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 15, 40, 41, 42, 43 44, 45, 53, 54, 67, 73 y 79.

**Responsable:** Jefa Dpto. Ind. Organización General

8.30 Definición, seguimiento y control de los objetivos de trabajo en la totalidad de las empresas y en la OSDE. Mensual, Trimestral, Semestral

8.31 Control y seguimiento a la implementación y aplicación de los documentos rectores, procedimientos y sistemas de trabajo en las unidades organizativas que corresponda de las empresas y la OSDE. Mensual

8.32 Valoración del funcionamiento de los órganos de dirección, control y seguimiento de los acuerdos adoptados, presencia de los reglamentos en la totalidad de las empresas y la OSDE. Mensual

8.33 Vinculación de los trabajadores con la dirección. Mensual

**Objetivo específico No. 9:** Perfeccionar el funcionamiento de la DAC como centro de gestión, recepción, procesamiento, análisis, transmisión, seguimiento y control de la información los hechos extraordinarios y otras, que permitan ejercer la dirección de las actividades y la toma de decisiones pertinentes; la ejecución del aviso oportuno.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 9, 104, 252, 253, 255, 266 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 42, 43, 44, 45, 47, 53, 54, 67 y 73.

**Responsable:** Directora Análisis y Control

8.34 Análisis oportuno del flujo informativo que circula por la dirección de análisis y control en la sede central y en la totalidad de las empresas para que tribute a la toma de decisiones. Mensual

9.35 Cumplimiento del envío y entrega de la nota informativa y las informaciones relevantes por la sede central y en la totalidad de las empresas. Diario, Mensual

**Objetivo específico No. 10:** Evaluar el desarrollo y calidad de los procesos y el desempeño de la gestión administrativa en los temas objeto de control en cuanto a los componentes y normas del sistema de control interno, el respeto a las normas jurídicas establecidas, la efectividad en la identificación de los riesgos y en las medidas de carácter preventivo aplicadas, al igual que el impacto en la aplicación de las políticas aprobadas.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 9, 14, 104, 252, 255, 266, 271 y 272 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 9, 41, 43, 44, 45, 53, 54, 57 y 67.

**Responsable:** Jefa Unidad Auditoría Interna

- 10.36 Cumplimiento del plan de auditoría del año en las empresas y la OSDE. Mensual
- 10.37 Control y seguimiento a la actualización de los expedientes de acciones de control en la totalidad de las empresas y la OSDE. Diario, Mensual.
- 10.38 Seguimiento a los planes de medidas como resultado de acciones de control internas y externas en la totalidad de las empresas. Mensual
- 10.39 Desarrollo de acciones preventivas como parte del sistema de control interno en los procesos y atención al cumplimiento de los planes de medidas como resultado de acciones de control internas y externas. Mensual.

**Objetivo específico No. 11:** Actualizar y consolidar la Estrategia de Comunicación Institucional, priorizando el trabajo con los medios de comunicación masivos, dirigido a incrementar la labor de divulgación oportuna de las actividades fundamentales y los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos proyectados.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 6, 7, 117, 265, 269 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 44, 45, 47, 53, 54 y 67.

**Responsables:** Directora de Desarrollo e Inversiones

- 11.40 Actualización de la estrategia de comunicación institucional en la totalidad de las empresas. Anual
- 11.41 Coordinación con los medios de comunicación masiva la divulgación oportuna de los resultados y actividades fundamentales de la organización. Mensual.
- 11.42 Ampliación de las informaciones que acerca de la organización se brindan en las redes sociales y los sitios web. Mensual.

**Objetivo específico No. 12:** Controlar las políticas de las reservas materiales (estatales y movilizativas) con el fin de utilizar las mismas para el normal desarrollo del funcionamiento de la economía, ante situaciones excepcionales de desastres naturales, fortalecer la capacidad defensiva del país y brindar ayuda internacionalista.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 5, 6, 7, 252, 253, 255 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 51, 53 y 54.

**Responsable:** Jefa Dpto. Ind Reservas Materiales

12.43 Cumplimiento del plan de acumulación y rotación de movimientos autorizados de las reservas materiales. Trimestral

12.44 Cumplimiento de las devoluciones de los préstamos autorizados de la reserva estatal en las entidades involucradas Mensual

12.45 Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades en cuanto a la acumulación, almacenamiento, registro, control, integridad física, calidad, mantenimiento, conservación, rotación y protección de las reservas. Mensual

**Objetivo específico No. 13:** Aprovechar las ventajas que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones, impulsando su empleo como herramienta para el desarrollo del conocimiento y la economía y en beneficio del sistema logístico.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 9, 14, 98, 108, 146, 158, 271, 272 y 273 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 52.

**Responsable:** Director de las TIC

13.46 Cumplimiento del plan de mantenimiento de medios informáticos y de comunicación en la OSDE y en la totalidad de las empresas. Mensual

13.47 Gestión de la ciberseguridad en el 100% de las entidades. Mensual

13.48 Verificación de la infraestructura VPN MINAG en la totalidad de las empresas. Mensual

13.49 Logro del 90% de eficiencia en el uso de los medios de comunicación. Mensual

**Objetivo No. 14:** Garantizar que el funcionamiento del sistema de atención a las solicitudes, quejas, denuncias, reclamaciones, recursos de apelación, tramitación y respuestas a los planteamientos de la población y los trabajadores se realice con transparencia objetividad, oportunidad e imparcialidad.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 6, 264, 266 y 271, aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 16.

**Responsable:** Directora de Cuadros

14.50 Implementación del sistema de atención a la población en la sede y la totalidad de las empresas que responda con celeridad al proceso de investigación y respuesta de los casos. Diario, Mensual, Anual.

14.51 Seguimiento a los procesos de rendición de cuentas de los delegados y respuesta ante planteamientos en aquellos casos que se requieran. Mensual.

### ⇒ **Proceso: Gestión Integral del Capital Humano**

**Objetivo específico No. 15:** Establecer un adecuado proceso de administración de personal que garantice una disciplina y un aprovechamiento de la jornada laboral óptima y una organización del trabajo coherente.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 9, 143, y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 43, 45, 48, 49, 53, 57, 73, 77, 79.

**Responsable:** Director de Capital Humano

15.52 Aplicación del procedimiento de incorporación al empleo al 100% de los trabajadores que se incorporan. Diario, Mensual

15.53 Confección y actualización del 100% de los expedientes laborales de los trabajadores. Mensual

15.54 Disminución del ausentismo puro a menos del 3% y el alcance de un aprovechamiento de la jornada laboral superior al 90%. Mensual, Anual.

15.55 Cumplimiento del plan de estudios de organización del trabajo en su totalidad de acciones. Mensual, Anual.

**Objetivo específico No. 16:** Seguir fortaleciendo el papel de la capacitación a los trabajadores, sustentado sobre las necesidades existentes, desarrollando conocimientos y aptitudes en los mismos, para que constituya un componente esencial en el incremento de la eficiencia económica.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 104, 124, 125 y 146 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 14, 15, 16, 42, 45, 53, 63, 73 y 91.

**Responsable:** Director de Capital Humano

16.56 Aseguramiento de un plan de capacitación que garantice el 100% de las demandas de las unidades organizativas. Mensual, Trimestral, Anual.

16.57 Se demanda y gestiona la fuerza de trabajo calificada que garantice la incorporación y reposición de trabajadores de alta calificación. Mensual, Anual.

**Objetivo específico No. 17:** Promover y reafirmar la adopción y formación de valores que distingan a nuestros trabajadores de manera que se practiquen conscientemente y se consolide su asimilación en los colectivos laborales.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 11, 14, 23, 24, 27, 116 y 142 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 42, 43, 45, 48, 53, 61, 62, 64 y 67.

**Responsable:** Director de Capital Humano

17.58 Elaboración e implementación de un programa para la adopción y formación de valores éticos, prácticos y de desarrollo en la totalidad de las entidades. Semestral, Anual.

17.59 Impacto en los resultados técnicos, productivos, en la prestación de los servicios y el sistema de control interno del sistema de valores asumidos por la organización. Mensual

**Objetivo específico No. 18:** Priorizar la atención integral al trabajador garantizando su atención, protección, motivación y estabilidad, fundamentalmente al personal altamente calificado de mayor experiencia y de difícil reemplazo.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 11, 104, 116, 124, 136, 142 y 255 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 45 y 47.

**Responsable:** Director de Capital Humano

18.60 Elaboración e implementación de un sistema de atención al hombre en el 100% de las entidades. Mensual, Anual

18.61 Elaboración y cumplimiento del presupuesto de cada entidad para la adquisición de equipos y medios de protección personal que asegure la disminución de los riesgos en un 90%. Trimestral, Anual

**Objetivo específico No. 19:** Seguir alcanzando mayores niveles de productividad y eficiencia en todas las actividades y procesos con un enfoque de alto valor agregado, a fin de potenciar la economía de la organización.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No.2, 6, 11, 22, 27, 14, 104, 157, 255 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 45, 47, 51, 53, 54, 55, 57, 61, 62, 64, 66 y 69.

**Responsable:** Director de Capital Humano.

19.62 Alcance de no menos de 30.0 de productividad por trabajador. Mensual, Trimestral, Anual

19.63 Gasto de salario por peso de valor agregado no mayor de 0,3444 y una correlación no mayor de 0.98. Mensual, Trimestral, Anual

19.64 Evaluación del desempeño en la totalidad de los trabajadores que cumplan los requerimientos en correspondencia con el tiempo real trabajado. Mensual, Anual

19.65 Alcance de la totalidad de los trabajadores abarcados en sistemas de pagos. Mensual, Anual

19.66 Distribución de los resultados de los sistemas de pagos en correspondencia con el desempeño. Mensual

**Objetivo específico No. 20:** Alcanzar el completamiento cualitativo y cuantitativo de las categorías de cuadros, con énfasis en los decisorios, al igual que la garantía de las reservas inmediatas a mediano plazo y las canteras, para dar respuesta a las necesidades de cubrir y renovar estos cargos según las proyecciones.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 6, 63, 104, 146, 255, 270 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 40, 44, 45, 47, 50, 53, 57, 64, 73, 74, 75, 76, 77, 78 y 82.

**Responsable:** Directora de Cuadros.

20.67 Completamiento del 95% de la plantilla de los cargos de cuadro. Mensual, Trimestral, Anual

20.68 Presencia de no menos del 30% de negros, mestizos, mujeres y jóvenes en los movimientos de cuadros. Mensual.



20.69Diseño en la totalidad de las entidades del tránsito promocional bajo el principio de la renovación. Anual.

20.70Garantía de que cada cargo de cuadro posea su reserva y sustituto preparados. Mensual, Anual.

20.71Aplicación en el 100% de los movimientos de cuadros del procedimiento de la entrega y recepción del cargo. Diario, Mensual.

20.72Categorización de la totalidad de los cuadros en las entidades. Anual.

**Objetivo específico No. 21:** Garantizar resultados superiores en la preparación y superación de los cuadros y reservas, fundamentalmente en la preparación específica para el desempeño de éstos y el resto de los componentes, ejecutando una atención y estimulación integral, combinando el estímulo moral y material en correspondencia con la situación económica del país y la entidad.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 63, 104, 255, 270 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 40, 44, 45, 47, 50, 53, 57, 64, 73, 74, 75, 76, 77 y 82.

**Responsable:** Directora de Cuadros.

21.73 Existencia de los planes de preparación y superación de los cuadros y reservas en la totalidad de las entidades en correspondencia con el diagnóstico y evaluación del desempeño. Mensual, Anual.

21.74Cumplimiento del 100% de los planes de atención y estimulación a los cuadros. Mensual.

**Objetivo específico No. 22:** Garantizar que el proceso de evaluación de los cuadros, contribuya con efectividad a la aplicación y control del sistema de trabajo indicado por la dirección del Estado y el Gobierno

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 9, 104, 145, 270, 71 y 272 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 42, 44, 45, 47, 53, 54 y 67.

**Responsable:** Directora de Cuadros

22.75 Correspondencia entre la evaluación de los cuadros con los resultados de su desempeño y la política aprobada. Mensual, Anual.

## ⇒ Proceso: Gestión Integral de Economía

**Objetivo específico No. 23:** Continuar afianzando la alianza estratégica GELMA-BPA para así aprovechar las posibilidades que ésta ofrece, permitiendo el fortalecimiento en la gestión económica y consolidando un sistema financiero confiable, eficiente y eficaz.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 21, 104, 145, 153, 246, 252, 255, y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 42, 44, 45, 53, 54 y 67.

**Responsable:** Directora de Economía

23.76 Utilización de los diferentes instrumentos de pago, priorizando la carta de crédito local. Diario, Mensual

23.77. Utilización de las terminales de puntos de venta en la totalidad de los centros comerciales. Diario, Mensual

23.78 Domiciliación de las nóminas en la totalidad de las entidades del sistema. Mensual.

23.79 Utilización de la carta de crédito local en las relaciones contractuales dentro del sistema. Diario, Mensual

**Objetivo específico No. 24:** Utilizar la planificación como el componente fundamental del sistema de dirección y la categoría rectora y definitoria en la gestión económica, que estimule el ahorro y el desarrollo económico de la organización, con carácter y enfoque movilizador.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 21, 104, 5, 145, 153, 246, 252, 255, y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 42, 44, 45, 53, 54 y 67.

**Responsable:** Directora de Economía.

24.80 Cumplimiento en la totalidad de las entidades de los indicadores límites y directivos. Mensual.

24.81 Establecimiento de un sistema de control y seguimiento en el 100% de las empresas que permita el análisis de los gastos y la gestión económica desde el nivel de colectivo laboral. Mensual, Anual

24.82 Generalización y utilización del sistema Versat Sarasola en la totalidad de las empresas, UEB y hasta los centros comerciales. Mensual

**Objetivo específico No. 25:** Dar continuidad al fortalecimiento de la contabilidad que garantice el registro oportuno y razonable de los hechos y que constituya un instrumento imprescindible del control.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 104, 105, 145, 153, 252, 255, y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 42, 44, 45, 53, 54 y 67.

**Responsable:** Directora de Economía.

25.83 Certificación o revalidación de la contabilidad en las doce empresas previstas en el plan y en la UEB de aseguramiento y servicio de la OSDE. Anual

25.84 Aseguramiento de un registro oportuno y fiable en los registros contables de las empresas. Mensual.

25.85 Generalización y utilización del sistema Versat Sarasola en la totalidad de los centros comerciales. Mensual

⇒ **Proceso: Comercialización y circulación de insumos y equipamientos.**

**Objetivo específico No. 26:** Continuar fortaleciendo el modelo de gestión en la comercialización de insumos y equipamientos que garanticen el acceso directo de los productores al mercado según su eficiencia y capacidad financiera, asegurando la disponibilidad, oportunidad y calidad de los recursos contratados.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 1, 2, 5, 6, 9, 14, 104, 108, 151, 154, 158, 246, 250, 252, 253, 255, 264 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 51, 53 y 54.

**Responsable:** Director Comercial.

26.86 Perfeccionamiento del 100% la captación de la demanda de insumos y equipamiento de las unidades productoras, de servicios, entidades del sistema estatal de la agricultura y de los órganos de la defensa. Anual.

26.87 Implementación el sistema de cobro electrónico en el 100% de la red comercial. Anual

26.88 Implementación en el 100% de la red comercial el sistema de protección al consumidor. Mensual

26.89 Implementación del 100% de los balances de insumos y equipamientos como aseguramiento al proceso productivo en las empresas de Gelma y el sistema logístico del organismo. Mensual.

26.90 Estudio y corrección de la estructura y funcionamiento del sistema comercial mayorista y minorista, para el fortalecimiento de las UEB Comerciales. Trimestral.

26.91 Evaluación trimestral del comportamiento de las líneas y negocios en la totalidad de las empresas comercializadoras. Trimestral.

**Objetivo específico No. 27:** Asegurar el proceso de contratación garantizando la negociación, elaboración, firma, ejecución, conciliación, reclamación y control de su cumplimiento con clientes y proveedores.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 1, 2, 5, 6, 9, 14, 104, 255, 256, 266, 269 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 15, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 53, 54, 67, 73 y 79.

**Responsable:** Director Comercial.

27.92 Avance en el 100%, en la organización, ejecución y control del proceso de contratación de insumos y equipamientos con los clientes y proveedores. Anual.

27.93 Cumplimiento del proceso de contratación con el 100% con los clientes. Mensual.

27.94 Cumplimiento del proceso de contratación con el 100% con los proveedores. Mensual.

27.95 Reclamaciones y demandas de las cuentas por cobrar y por concepto de calidad con proveedores. Mensual

27.96 Ejecución del plan de compras en el 100% de los valores asegurados y respaldados en la planificación. Mensual, Anual

27.97 Ejecución del plan de recape al 100% en la totalidad de las entidades. Mensual, Anual

**Objetivo específico No. 28:** Continuar garantizando el aseguramiento oportuno de los fertilizantes y plaguicidas como productos líderes, controlando la trazabilidad en su comercialización desde la fábrica, puerto y almacenes mayoristas hasta su destino final con eficiencia.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 7, 9, 252, 253, 255 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 51, 53 y 54.

**Responsable:** Director Comercial.

28.98 Aseguramiento en el 100% de los almacenes de fertilizantes y plaguicidas del cumplimiento de las normas establecidas por los organismos rectores. Diario, Mensual.

28.99 Ejecución y evaluación de los balances de fertilizantes y plaguicidas a nivel de provincia. Mensual.

**Objetivo específico No. 29:** Lograr orden y control en el sistema de inventarios en almacén, dando cumplimiento a las normas establecidas para estos, evitando la inmovilización de recursos, el tratamiento a los ociosos y lento movimiento, las pérdidas para la economía y asegurar que los mismos sean utilizados como fuentes del plan.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 5, 6, 9, 252, 255, 266, 269 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 51, 53 y 54.

**Responsable:** Director Comercial.

29.100 Categorización del 100% de los almacenes. Mensual, Anual.

29.101 Ejecución del inventario mensual al 10% y del 100% al cierre de cada trimestre en la totalidad de los almacenes en correspondencia con los resultados de los estados financieros. Mensual, Trimestral

29.102 Utilización del VINA en la totalidad de las entidades. Diario, Mensual

29.103 Elaboración de un cronograma para la codificación paulatina de los inventarios del sistema. Semestral

⇒ **Proceso: Servicios técnicos, especializados y producciones.**

**Objetivo específico No. 30:** Garantizar que los servicios especializados de control de plagas urbanas y post cosecha se alcancen con calidad y sostenibilidad en la protección de la alimentación del pueblo.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 5, 6, 7, 14, 24, 53, 98, 101, 104, 105, 109, 112, 154, 159, 160, 169, 175, 252, 253 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 42, 44, 45, 51, 53, 54 y 67.

**Responsable:** Director Comercial.

30.104 Perfeccionamiento y consolidación de la Alianza Estratégica con el Grupo de Alimento. Anual.

30.105 Consolidar las brigadas de plagas en la totalidad de las entidades que la poseen. Mensual.

**Objetivo específico No. 31** Continuar fortaleciendo, incrementando y acercando aún más a los productores, los servicios técnicos especializados, garantizando el acceso directo de los productores a los mismos, con eficiencia, efectividad y calidad.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 9, 14, 146, 154, 158, 164, 191, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 255 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 47, 53 y 67.

**Responsable:** Jefes de las Unidades Organizativas que funcionalmente se vinculan a los servicios especializados.

31.106 Acercamiento de los servicios técnicos especializados en la totalidad de los municipios. Mensual, Trimestral.

31.107 Evaluación trimestral del comportamiento de las líneas y negocios en la totalidad de los servicios técnicos, especializados y producciones. Trimestral, Anual.

31.108 Cumplimiento del plan de construcción de viviendas, viales y de producción de materiales de construcción y equipamientos. Mensual.

31.109 Aseguramiento de la sostenibilidad de las nuevas tecnologías. Mensual.

31.110 Desarrollo progresivo de los servicios de proyectos o ingeniería a las formas productivas en correspondencia con la demanda. Mensual, Anual.

31.111 Introducción de nuevas tecnologías a las formas productivas en gestión de proyectos de la agricultura de precisión al 100% y generalización de uso en los polos productivos seleccionados al 50%. Anual.

31.112 Desarrollo, generalización y soporte de soluciones TIC, al 100 % de las entidades de la OSDE. Mensual, Anual.

31.113 Creación de audiovisuales soportados en las TIC, uso y capacidad y medios existentes al 90% y la vigilancia en la calidad de materiales generados al 100%. Mensual, Anual.

**Objetivo específico No. 32** Seguir perfeccionando la gestión en el balance de carga para un uso más racional del transporte, aprovechando las capacidades de transportación existente, las ventajas del ferrocarril, del cabotaje, de las empresas especializadas y del empleo de contenedores para lograr la integración multimodal que posibilite prontitud, organización y eficiencia.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 1, 2, 6, 9, 14, 146, 154, 217, 219, 222, 255 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 47, 53 y 67.

**Responsable:** Director de Ingeniería.

32.114 Cumplimiento del CDT de acuerdo al parámetro planificado. Mensual.

32.115 Aprovechamiento óptimo de la capacidad de carga en la totalidad de los equipos Mensual.

32.116 Aseguramiento de la sostenibilidad de los equipos de transporte. Mensual.

32.117 Desarrollo del uso de contenedores en la transportación ferroviaria como vía multimodal. Mensual.

⇒ **Proceso de Dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo**

**Objetivo específico No. 33** Continuar actualizando e implementando el Programa de Desarrollo Integral del sistema empresarial, sustentado en los estudios de factibilidad de las empresas y en la búsqueda de fuentes de financiamiento nacional y extranjera que aseguren su ejecución.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 5, 6, 24, 88, 89, 90, 92, 93, 95, 98, 104, 159, 206, 228, 245 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 9, 41, 44, 45, 47, 53 y 67.

**Responsable:** Directora Desarrollo e Inversiones.

33.118 Conclusión de los estudios de factibilidad en las empresas seleccionadas. (EAS, EICMA y SEPMA) Anual

33.119 Actualización de los estudios de factibilidad en las empresas seleccionadas. Mensual

33.120 Gestión de fuentes de financiamiento que garanticen el plan de desarrollo planificado. Diario, Mensual.

**Objetivo específico No. 34** Dar prioridad al control uso y ahorro de los portadores energéticos, garantizando una correcta planificación y haciendo un aprovechamiento óptimo de los mismos.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 5, 6, 201, 204, 205, 206, 207, 255 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 47, 53 y 67.

**Responsable:** Director de Ingeniería.

34.121 Cumplimiento del plan de portadores energéticos de acuerdo a su tipo (diésel, gasolina, gas licuado, fuel oíl, lubricantes, electricidad) en la totalidad de las empresas y la OSDE. Mensual.

34.122 Cumplimiento del índice de intensidad energético planificado. Mensual.



**Objetivo específico No. 35** Continuar potenciando y avanzando en el sistema de gestión de la calidad que se corresponda con las normas establecidas y las exigencias actuales de los clientes externos e internos.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 9, 14, 112, 175, 255 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 47, 53 y 67.

**Responsable:** Directora de Desarrollo e Inversiones.

35.123 Implementación del sistema de calidad en las empresas previstas y la OSDE. Mensual, Anual.

35.124 Consolidación del sistema de calidad en las empresas que lo aplican. Anual

35.125 Medición del resultado de la satisfacción del cliente. Mensual

35.126 Certificación de los medios de medición en la etapa correspondiente. Anual.

35.127 Establecimiento de las normas de consumo en las actividades de los procesos claves. Diario, Mensual.

**Objetivo específico No. 36** Consolidar y potenciar el programa de dignificación para continuar avanzando en los logros alcanzados con la decisiva participación de los colectivos de trabajadores e impulsando las transformaciones de la organización.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 14, 98, 104, 105, 116, 252 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 51, 53 y 54.

**Responsable:** Jefes de estructuras de dirección a todos los niveles.

36.128 Elaboración de un programa de dignificación en diciembre y junio de acuerdo a la etapa. Semestral

36.129 Elaboración del plan de reparación y mantenimiento que tributa al proceso de dignificación en el 100% de las empresas. Mensual.

**Objetivo específico No. 37** Potenciar la innovación y su generalización, utilizando los incentivos necesarios para que constituya un componente esencial del incremento de la eficiencia económica, la competitividad y los cambios tecnológicos para la obtención de beneficios en el sistema logístico.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 14, 98, 104, 109, 110, 175, 255 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 51, 53 y 54.

**Responsable:** Directora de Desarrollo e Inversiones.

37.130 Celebración de los fórum de ciencia y técnica en la totalidad de las empresas. Anual.

37.131 Implementación del sistema de gestión ambiental en la totalidad de las empresas. Anual.

37.132 Implementación del sistema de gestión de la innovación en las empresas del sistema. Anual.

37.133 Generalización de los resultados de los trabajos que aportan soluciones. Mensual.

**Objetivo específico No. 38** Desarrollar la colaboración y cooperación nacional e internacional en materia de ciencia, tecnología e innovación como instrumento para la consecución de objetivos prioritarios y de interés para las partes, la formulación de proyectos y la obtención de recursos financieros.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 7, 98, 99, 101, 104, 105, 204, 205, y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No. 41, 44, 45, 51, 53 y 54.

**Responsable:** Directora de Desarrollo e Inversiones.

38.134 Diseño de una cartera de proyectos de colaboración y cooperación para el fortalecimiento del sistema logístico. Anual

38.135 Implementación de los proyectos de colaboración de acuerdo a las etapas planificadas. Mensual, Anual

**Objetivo específico No. 39** Fortalecer los servicios de carácter general e internos que se le presten a las diferentes estructuras de dirección de la OSDE, que aseguren el funcionamiento de las mismas con calidad y prontitud.

Este objetivo está vinculado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 2, 6, 7, 9, 53, 255 y 271 aprobados en el VII Congreso del Partido y a los Objetivos de la I Conferencia Nacional del Partido No.41, 44, 45, 51, 53 y 53.

**Responsable:** Director UEB Aseguramiento Logístico en todas las empresas y OSDE.

39.136 Garantía de los servicios de alimentación en la totalidad de los comedores del sistema. Mensual

39.137 Incremento de autoconsumos en empresas que no lo poseen. Anual.

39.138 Garantía de los servicios internos (mantenimiento, limpieza, otros) en la totalidad de las empresas. Diario, Mensual.

39.139 Cumplimiento de otros servicios diversos prestados en todas las empresas (insumos internos). Mensual.

### Resumen de los objetivos generales y los específicos que tributan a estos.

Objetivos Generales	Objetivos Específicos
Perfeccionar el sistema de dirección con enfoque sistémico y de mejoramiento continuo, que responda a mirar fuera de la organización y a reaccionar ante cualquier cambio.	1 al 14
Promover el desarrollo integral del Capital Humano de alta calificación, asegurando condiciones de vida, de trabajo, su protección y estabilidad, creando un clima organizacional positivo.	15 al 22
Lograr el ordenamiento de las normas que regulan la actividad económica de manera que garanticen objetividad en la planificación y una adecuada gestión financiera, asegurando una contabilidad razonable, oportuna y en tiempo real.	23 al 25
Elevar y fortalecer el sistema logístico como garantía para la sostenibilidad del sector agropecuario satisfaciendo las necesidades de los productores con mayor calidad.	26 al 32
Elevar el impacto del proceso de dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo en la conciencia de los trabajadores y en los resultados económico-productivos del sistema empresarial, estimulando la creatividad, la innovación y la comunicación interactiva.	33 al 39

### Resumen de procesos, objetivos específicos e indicadores

No.	Procesos	Cantidad de objetivos específicos	Cantidad de indicadores
1	Gestión Integral de la Dirección	14	54
2	Gestión Integral de Capital Humano	8	24
3	Gestión Integral de Economía	3	10
4	Comercialización y Circulación Mayorista y Minorista de Insumos y equipamiento.	4	16
5	Servicios técnicos, especializados y producciones.	3	13
6	Dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo	7	22
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>139</b>

## Resumen de los objetivos por responsables de darle seguimiento y cumplimiento

Cargos	Objetivos
Jefes de todas las Unidades Organizativas	1, 36
Director Capital Humano	2, 15, 16, 17, 18, 19
Directora Economía	23, 24, 25
Director Comercial	26, 27, 28, 29, 30
Director Ingeniería	32, 34
Director Jurídico	7
Directora Cuadros	14, 20, 21, 22
Director TIC	12
Directora Análisis y Control	9
Jefa UAI	10
Directora Desarrollo e Inversiones	11, 33, 35, 37, 38
Dpto. Ind. Organización General	3, 8
Dpto. Ind. Seguridad y Protección	4, 5, 6
Dpto. Ind. Reservas Materiales	13
Director UEB Aseguramiento OSDE	39
Jefes de Unidades Organizativas vinculadas funcionalmente a los servicios técnicos especializados. (Direcciones de Ingeniería, TIC, Comercial y Dpto. Ind. Seguridad y Protección.	31
Jefes de las Unidades Organizativas que funcionalmente se vinculan al perfeccionamiento empresarial (Economía, Desarrollo e Inversiones, Ingeniería, TIC, Seguridad y Protección, Organización General, Jurídico, UAI)	2
Directores de empresas y sus UEB de Logística	39

## **VII. SOPORTES:**

Los soportes para aplicar la estrategia están en tres pilares fundamentales:

- Las habilidades directivas a desarrollar y profundizar en los cuadros.
- Los valores éticos, prácticos y de desarrollo que debemos rescatar, fortalecer y desarrollar en los trabajadores y cuadros.
- Cumplimiento de los objetivos estratégicos que responden a la misión del grupo.

## **VIII. SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.**

Para el seguimiento y control de la mencionada estrategia se establecen dos tipos de controles:

### **1. El control estratégico**

Este se realizará con la siguiente periodicidad:

#### **a) Periódica**

Se materializará de forma sistemática a través de acciones de control planificadas a cada nivel de dirección

#### **b) Mensual**

Estas se expresan en los temas que se discuten en el Consejo de Dirección y el resto de los órganos de dirección, al igual que en las rendiciones de cuentas de los cuadros y funcionarios ante el Consejo de Dirección y el Comité de Prevención y Control u otros.

#### **c) Trimestral**

En el balance de la etapa correspondiente en el Consejo de Dirección (abril-julio-octubre)

#### **d) Anual**

Se realizará en análisis integral anual de los resultados de la gestión (enero o febrero) con énfasis en:

- ✓ Balance de la actividad de prevención de riesgos
- ✓ Balance de la actividad de cuadros

✓ Balance integral de los resultados de la gestión

## 2. Control operativo

Es la concreción de los objetivos e indicadores en las tareas que se reflejan en el plan de trabajo individual de cada cuadro, funcionario, especialista y técnico.

## IX. EVALUACIÓN.

La evaluación constituye un instrumento de trabajo, no un objetivo. Va encaminada a tomar a tiempo medidas correctivas, la misma se aplicará en la evaluación de los objetivos, en las acciones de control, en el estado de cumplimiento de los planes de trabajo y otros. La evaluación será cuantitativa y cualitativa

### a) Cuantitativa

De 90 a 100 puntos      Bien

De 80 a 89 puntos      Regular

Menos de 80 puntos      Mal

### b) Cualitativa

Se evalúa en avance alto, medio y bajo.

**Tabla Resumen**

Indicador cuantitativo	Avance		
	Alto	Medio	Bajo
Bien	De 97 a 100	De 94 a 96	De 90 a 93
Regular	De 87 a 89	De 84 a 86	De 80 a 83
Mal	De 75 a 79	De 70 a 74	- 70



## **X. CONSIDERACIONES GENERALES.**

La Dirección Estratégica Integrada del grupo **puede ser alcanzable** si los cuadros y trabajadores ponen el empeño en su accionar y actuar. Para ello se requiere de:

- ✓ Utilizar plenamente las fortalezas y las oportunidades
- ✓ Minimizar el efecto de las amenazas que existen y superar las debilidades
- ✓ Prestarle atención sistemática al desarrollo de las líneas y negocios, lo que permite tomar decisiones más efectivas y la generación de valor agregado a los ingresos
- ✓ Darle cumplimiento a los objetivos estratégicos, los cuales constituyen el soporte de la misión y de la visión al darles concreción en términos de resultados
- ✓ Continuar desarrollando, fomentando, profundizando y jerarquizando los valores éticos, prácticos y de desarrollo por estos constituir la base de la cultura organizacional, ser el sostén en el proceso de la toma de decisiones y sustento ético de las formas de actuar de los cuadros y trabajadores.
- ✓ Desarrollar a plenitud las habilidades directivas de los cuadros, logrando trabajo en equipo, amplia comunicación e integración, poseer flexibilidad y capacidad de adaptación, dirección participativa, apertura al cambio, dirigir con sentido estratégico, lograr autoridad formal y moral, entre otras.
- ✓ Materializar en el actuar diario de cuadros y trabajadores lo expresado por el fundador de la Revolución, Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, en el concepto de Revolución.
- ✓ Implementar y adecuar en la totalidad de las unidades organizativas en la OSDE y las empresas la Dirección Estratégica Integrada y sus Herramientas, en el resto de las unidades organizativas, un sistema de trabajo organizado, viable y efectivo.

De esta estrategia se esperan los siguientes beneficios:

- ✓ Elevar la eficiencia (minimizando el costo de los recursos), la eficacia, (haciendo una utilización adecuada de los recursos, mecanismos y medios asignados) y efectividad (garantizando el efecto deseado y la correspondencia entre la eficiencia y la eficacia)
- ✓ Mayor dirección participativa y comprometimiento en los colectivos laborales.
- ✓ Alcanzar un clima laboral y organizacional favorable, que permita la competitividad requerida.

- ✓ Fortalecer la relación con los clientes interno y externos.
- ✓ Gestionar lo tangible e intangible.
- ✓ Incrementar el valor de los servicios que prestamos.
- ✓ Contribuir a la planificación de actividades, a la organización del trabajo y la dirección, a ejercer un mayor control, a coordinar y prever aún más.
- ✓ Perfeccionar el sistema de control interno, elevando el trabajo de prevención con enfoque de mejoramiento continuo de gestión y dirección

Esta estrategia se encuentra expuesta a los siguientes riesgos:

- Cambio del entorno y empeoramiento del escenario.

En caso de ocurrir este, se hace necesario ajustar y actualizar la misma al escenario que prevalezca, con objetividad

- Adoptar posiciones metafísicas y anti dialécticas en su aplicación

Esta estrategia no constituye una técnica, sino una filosofía de dirección como habilidad directiva, que facilita herramientas para transformar, cambiar el entorno y conocerlo.

- La no implementación de la misma.

Ello ocasionaría no alcanzar los objetivos propuestos, no pensar estratégicamente y no lograr la dirección participativa, cayendo en el fracaso y la ocurrencia de un proceso de regresión y retroceso.

- No lograr el control de su implementación.

Esto conduciría a no realizar a tiempo las correcciones a las desviaciones presentadas, no tomar las medidas que impidan el cumplimiento de los objetivos propuestos

## ***HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO DE DIRECCIÓN***



...”Es sagrado el deber de hacer  
todo lo que pueda hacerse  
en el marco de la actividad de cada  
cual”. (7)

**Fidel**

## CONTENIDO

- I- El valor del trabajo y la unidad.
- II- El cumplimiento de los principios para obtener resultados.
- III- Conocernos y conocer a los demás.
- IV- La utilidad y necesidad de vincular la misión de la organización con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido y los Objetivos aprobados en la I Conferencia Nacional del Partido.
- V- Correspondencia entre la Proyección Estratégica de Gelma y el PNDES 2030.
- VI- Insistamos de nuevo en la necesidad del control.
- VII- Los órganos de dirección colectiva, consultivos y otros deciden el funcionamiento de la organización.
- VIII- La elaboración del compendio de documentos rectores para el trabajo de dirección en la OSDE y empresas y los sistemas de trabajo en el resto de las unidades organizativas.
- IX- La Calidad: “De Ernesto Ché Guevara a la ISO 9001.2015”
- X- Sobre el trabajo con los valores.
- XI- La selección e incorporación al empleo, elemento clave para lograr un resultado de excelencia.
- XII- Sobre el control interno en las entidades.
- XIII- Indicaciones importantes que requieren de atención y aplicación.

## **Prestemos atención**

El mundo en que vivimos es transitorio, las cosas se expresan en la dialéctica de lo absoluto y lo relativo.

Necesariamente todo cambia, lo viejo va desapareciendo, lo nuevo lo sustituye.

Hay importantes herramientas que para nuestro trabajo resultan vitales y que contribuyen a hacer más dinámico el pensamiento, nuestros razonamientos, para así ofrecer y aportar más a la organización, al país.

Con certera claridad Fidel Castro, el indiscutible líder de la Revolución pronunció en el V Congreso del Partido:

...” ningún interés debe prevalecer por encima de los intereses de la nación, ningún interés personal, ni de empresa debe prevalecer por encima de los intereses del país.”  
(8)

Por ello proponemos que sigamos estudiando, razonando y aplicando estas herramientas que en el año anterior aparecían algunas en este documento y que se hace necesario mantener.

Hay otras nuevas, utilicémosla, en la práctica a los directivos nos pueden servir de mucho en el momento actual, en que nos trazamos una estrategia hasta el 2030.

Fidel nos enseñó que:

“No luchamos por glorias, ni honores, luchamos por ideas justas” (9)

Ellas mueven a los revolucionarios

## **I. El valor del trabajo y la unidad**

El mundo está formado por infinitos sistemas y todos se relacionan entre sí. En ellos el hombre ocupa un importante lugar portando la conciencia, que es el reflejo más alto y el lenguaje para su comunicación.

Sin lenguaje no puede haber ideas. Las categorías surgen en el proceso del conocimiento y de la actividad práctica del hombre.

El trabajo es una categoría importante. Destacadas personalidades se han referido al trabajo.

- ✓ Carlos Marx, lo identifica como la actividad consciente, transformadora encaminada a un fin determinado.
- ✓ Con exactitud extraordinaria, Federico Engels, escribió una interesante obra titulada “El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre” en ella afirmó refiriéndose al mismo “...Es la condición básica fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que hasta cierto punto debemos decir que el mismo ha creado al propio hombre”.<sup>(10)</sup>
- ✓ Ernesto Che Guevara, decía que por el trabajo fecundo debíamos darlo todo.
- ✓ José Martí, afirmaba que “... el trabajo es fuente de alegría y todo pobre de ánimo es un verdadero desertor. En esta batalla de la vida hay que morir sonriendo” <sup>(11)</sup>
- ✓ Fidel, insistió en que el trabajo constituía fuente de riquezas

La revolución cubana ha sabido dar al trabajo el valor correspondiente.

Por ello le da importancia a los preceptos e ideas siguientes:

- ✓ Asumir una nueva actitud ante el trabajo.
- ✓ Trabajar y rendir más.
- ✓ El trabajo es creador de las riquezas de nuestro pueblo.
- ✓ El trabajo debe ser la señal del revolucionario y el deber fundamental.
- ✓ La clase trabajadora hace la historia mediante el trabajo.
- ✓ El trabajo es una necesidad moral.

En estos tiempos en Cuba el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros nos ha llamado a trabajar duro y que a su consideración hay que saber identificar los problemas, enfrentarlos, darle solución, defendiendo las ideas de la revolución, y el socialismo, así como haciendo más, controlando más, exigiendo más y criticando menos.

Y que prime en nuestras conciencias y pensamientos el sentimiento de:

“¡Yo soy Fidel!”

Sentirme “Yo soy Fidel” es:

- Tener memoria histórica, defender las raíces, la identidad nacional, la bandera y nuestros símbolos:
- Estar siempre junto a Céspedes, Agramonte, Maceo, Martí, Mella el Che y Raúl.
- Una advertencia de que nadie nos arrebatará esta victoria.
- Decir soy David frente a Goliat, Espartaco frente al imperio romano, Maceo en la Protesta de Baraguá, Almeida gritando en Alegría de Pío: “Aquí no se rinde Nadie...”
- Una respuesta para los que querían saber y se preocupan lo que pasaría en la época pos-Fidel. Entonces nos preguntamos **¿Acaso esta no es la era de Martí? Sí, es la era de Martí y la de Fidel, continuador de su legado.**
- Mantener la soberanía nacional, el sueño de Martí de una Cuba Independiente que les devolvió la dignidad a los cubanos, es estar siempre al lado de los humildes.
- Símbolo de orgullo, de prestigio, de dignidad, resistencia y lealtad a los principios que irradia su praxis a Cuba y al Mundo.
- Es entregar toda la energía para construir un Socialismo eficiente, próspero, más solidario, justo, democrático y sostenible.



Trabajar duro en la organización a la cual pertenecemos significa:

1. Luchar en nuestros colectivos laborales contra los fenómenos negativos como el desinterés por trabajar con eficiencia, las indisciplinas, delitos, individualismo, burocratismo, la apatía y otras desviaciones.
2. Hacer un uso racional de los recursos materiales, humanos y financieros.
3. Incrementar sostenidamente la producción y la productividad del trabajo.
4. Luchar contra la desorganización, la falta de exigencia y el descontrol.
5. Defender a la patria, a la revolución y al socialismo y ser leales a sus dirigentes históricos.
6. Identificar los problemas existentes y solucionarlos con valentía, honradez y honestidad.
7. Participar activamente en la dirección y gestión empresarial.
8. Cumplir con las leyes y normas jurídicas que sustentan nuestra organización.
9. Combatir la mediocridad, la justificación y el desamor en el actuar diario.
10. Respetar la jornada laboral, aprovechando el tiempo y cumpliendo con nuestras funciones.

¡Trabajar duro! lleva consigo la unidad, porque no podemos concebir nuestro actuar de revolucionarios sin estar convencidos de que solo la unidad dará la victoria, por ello Martí concibió esta como factor importante en la lucha por la independencia. Él sentenció que “Juntarse; esta es la palabra del mundo”. (12)

La práctica revolucionaria ha corroborado que sin unidad no hay triunfo, con incomparable visión histórica el Líder de la Revolución cubana afirmó “Para mí la unidad significa compartir el combate, los riesgos, los sacrificios, los objetivos, ideas, conceptos y estrategias a las que se llega mediante debates y el análisis. Unidad significa la lucha común contra anexionistas, vende patrias y corruptos que no tienen nada que ver con un militante revolucionario”. (13)

Los trabajadores de esta organización empresarial tienen que hacer realidad este concepto de unidad:

- ✓ Siguiendo el legado de Fidel, sus ideales éticos y humanistas, su concepción revolucionaria.

- ✓ Buscando alternativas para sobreponerse a las dificultades.
- ✓ El trabajar constante, el sacrificio y el esfuerzo cotidiano.
- ✓ Mantener una actitud y conducta responsable ante el trabajo y las diferentes tareas que están por delante.
- ✓ Es cooperar entre sí en los colectivos laborales, en las empresas.
- ✓ Es coordinar las tareas.
- ✓ Es integrarse para lograr los propósitos en conjunto.
- ✓ Es comunicarse, entenderse llegar a acuerdos, buscándole soluciones a los problemas. Es escuchar, comprender, criticar constantemente lo mal hecho.
- ✓ Es no renunciar a los principio, ni a las conquistas logradas.

Ello es decisivo en la unidad de la gran colectividad humana que agrupa esta Organización Superior de Dirección; la cual no triunfará, ni alcanzará los propósitos sin trabajo y unidad.

De esa forma hay que materializar el ¡trabajo duro! y la unidad de sus fuerzas.

## **II. El cumplimiento de los principios para obtener resultados**

Hay hombres que leen mucho, otros que leen poco y los menos no leen nunca. El leer es una gran necesidad en nuestros tiempos. Abundan los documentos, los libros, las conferencias, las informaciones, etc.

Un cuadro de dirección organizado y de proyección tiene que poseer la capacidad de auto prepararse, para ello debe leer y debe documentarse, ante todo en los documentos rectores de la actividad o actividades que dirige, en las normas jurídicas, en temas políticos, etc. En el mundo gerencial no puede ser de otra manera.

En ocasiones la realidad objetiva o subjetiva, hay a quienes les es difícil conocerla e interpretarla adecuadamente, pero todos tenemos la capacidad de observación.

En ocasiones no nos acordamos que en la universidad aprendimos filosofía y dentro de ella le dedicamos tiempo a la dialéctica, pero no todos somos capaces de aplicar estos conocimientos a la vida, de entender las conexiones del mundo material, de profundizar en causas, efectos, contradicciones, desarrollo, etc.

Hoy queremos que ustedes incursionen en la dialéctica marxista leninista y el poder de esta para el entendimiento y el actuar como directivos cubanos, que laboran en un Grupo Empresarial que es puntal en el sector agropecuario del país.

Existen cinco principios generales que sirven de base para definir nuestro trabajo y en consecuencia la función que cada uno de ustedes desempeñan.

Citamos el primero:

- El principio de objetividad.

Este es fundamental porque quiere decir que cuando uno enfrenta una situación o problemática cualquiera, no debe ir con prejuicios, con ideas que lleve en la mente, sino, que a la conclusión a la que se arribe tiene que ser el resultado del estudio de la realidad exterior, de la realidad que estamos enfrentando, de los hechos.

Hay que ver lo que existe y no lo que piense que existe. Hay que conocer el caso en cuestión, porque cada caso resulta ser real y objetivo, y tiene que ser enfocado objetivamente, sin parcialidad. Nuestro Comandante en Jefe en el Informe Central al I Congreso del Partido señaló: "...el revolucionario tiene también el deber de ser realista, adecuar su acción a leyes histórico-sociales..."  
(14)

Cuando menospreciamos la realidad; o no la queremos reconocer origina graves errores; caemos en el voluntarismo, en el subjetivismo y esto para los que dirigen y conducen es funesto, lleva al fracaso. Manejar un conflicto incorrectamente acarrea consecuencias negativas incalculables.

Este principio debe servir de norma para el trabajo.

Citamos el segundo:

- **Principio del enfoque multilateral.**

Significa que cualquier situación que exista posee muchos elementos y estos están relacionados directa o indirectamente.

Los análisis no se hacen escuetos, ni aislados, se hacen multilateralmente, integralmente, observando todos sus lados y aristas.

Todos los elementos deben conocerse, y esto permitirá un conocimiento multilateral, más completo, más acabado y no unilateral. Es necesario ver todos los lados del fenómeno, lo positivo, lo negativo, no un solo lado.

Esto dará una mayor claridad a las cosas.

Citamos el tercero:

- **Enfoque en sistema.**

El mundo es uno solo por su materialidad. Decía Engels que la unidad del mundo no consistía en su ser (su existencia) sino en su materialidad.

El mundo es muy variado (individuo, familia, colectivo laboral, la ciudad, la nación, las clases sociales, etc.)

El mundo está conformado por sistemas y estos a la vez por elementos, que también pueden ser sistemas, de acuerdo a la posición y al lugar que se ocupe. Todo es relativo: ejemplo GELMA es un sistema empresarial, compuesto por 24 empresas (elementos) y a la vez las empresas son sistemas compuestas por UEB (elementos).

Cuando estamos ante cualquier situación, la misma está conectada con otras y la tenemos que estudiar, analizar como parte de una totalidad, es decir no aislada. El enfoque tiene que ser en sistema, toda situación empresarial es parte de un todo.

Citamos el cuarto:

- **El enfoque de desarrollo.**

Nada permanece estático. El equilibrio es transitorio y relativo. Todo se mueve, pero hay cierta estabilidad.

Los seres humanos estamos en desarrollo.

Las situaciones transitan, ¿Qué ventajas podrán venir para mejorarlas si las atendemos?

Lo nuevo sustituye lo viejo, por tanto hay que verlos en desarrollo y no estáticas.

Estudiar el antes, el después, comparar, evaluar consecuencias, etc.

De ahí que nos hayamos propuesto una visión, una estrategia global y funcional de los procesos y determinados objetivos.

Citamos el quinto:

- **El análisis histórico concreto de los fenómenos, de las cosas.**

Permanentemente estamos enfrentando hechos, situaciones, problemas de complejidad, en la empresa y en cualquier lugar. En el momento de evaluar cada cuestión hay que hacerlo teniendo en cuenta las condiciones que existen en el momento, el lugar donde se da, el tiempo y las circunstancias donde ocurre.

El propio hombre decía Marx, es producto de las circunstancias.

Por ello en nuestra Dirección Estratégica tenemos en cuenta los factores críticos de incidencia (externos e internos), los escenarios alternativos posibles y otros aspectos.

Si aplicamos estos principios correctamente, somos marxistas leninistas, estamos aplicando la dialéctica en nuestro actuar, porque el cuadro de dirección es un creador, un trabajador, que con facultades conferidas, posee subordinados y toma decisiones. Él debe tener presente que en su labor debe aplicar las directivas generales trazadas por el Partido, las decisiones de otros órganos superiores, incluyendo al propio GELMA; pero a la vez debe desarrollar sus propias iniciativas.

Los principios mencionados son válidos para todos, para el dirigente político, el del sindicato y para los cuadros en cualquier nivel de dirección.

El directivo debe tener un estilo científico de dirección y no puede prescindir de la concepción dialéctico – materialista del desarrollo, porque esta idea ayuda a mirar lejanamente, a mirar con reflectores de alcance y no con simple luces de linternas de mano. Por ello no puede caer en el estancamiento, en la muerte de la iniciativa y mantener la llama de la proyección y la capacidad de pensar en el futuro.

### **III. Conocernos y conocer a los demás.**

Los griegos, que supieron transmitir la filosofía en frases que son como concentradas píldoras del saber, creyeron que uno de los más sólidos fundamentos de la posible felicidad humana estaba contenida en el cumplimiento exacto de esta regla de conducta: “Conócete a ti mismo” y así estas en disposición de ser feliz.

El conocimiento de nosotros mismos, permite eliminar defectos y modificar conductas, haciéndonos mejores en la sociedad y en el colectivo laboral al que pertenecemos.

Si aplicamos esta regla al hombre, o sea, a nosotros como individuos, con igual razón hay que aplicarla a la sociedad y al colectivo donde nos desarrollamos, los cuales evolucionan y cambian permanentemente. Este conocimiento es cada día más necesario y urgente.

El mismo comienza con el llamado conocimiento concreto-sensible el cual presenta una gradación que va de la sensación y la percepción hasta la representación o imagen.

Después le continúan los conceptos, juicios y razonamientos que es el conocimiento racional.

Habría que preguntarse:

- ✓ ¿Conocen nuestros directivos a su organización, y al entorno en que se mueve ésta?,
- ✓ ¿Se conocen las características, el modo de pensar, actuar y las aspiraciones de los trabajadores de esta?

No siempre ocurre así.

El Grupo Empresarial de Logística es una gran colectividad humana que requiere conocer el por qué y para qué existe.

La característica de nuestro tiempo es el predominio de lo social sobre lo individual.

Visto en tres momentos sería:

- ✓ El Grupo Empresarial, constituidos por 24 empresas.
- ✓ Las empresas, constituidas por UEB y otras estructuras de dirección.
- ✓ Los colectivos laborales formados por los trabajadores, que son los que producen y hacen historia.

El Grupo, las empresas y sus colectivos laborales son organismos vivos constituidos por hombres trabajadores, que poseen una psicología propia, intereses determinados, condiciones materiales y económicas, con determinado comportamiento, etc., por lo que es necesario conocer:

- ✓ Cómo organizarlos.
- ✓ Hay que oír y escuchar sus criterios.
- ✓ Como guiarlos y conducirlos.
- ✓ Saber determinar sus diferencias, semejanzas y otras.

Nos podría parecer que lo anteriormente narrado es sumamente teórico. A decir de Lenin teoría y práctica se complementan, son indivisibles, sin embargo el llamado es a prestar atención al problema, conocer el problema y adentrarse en la individualidad.

Los que dirigen en GELMA no pueden estar al margen del mundo y el que se encuentre en este estadio hay que alertarlo y apartarlo del mismo haciéndoles entender el error. Recordemos a Federico Engels, cuando sentenció:

“Somos nosotros mismos quienes hacemos nuestra historia, pero la hacemos en primer lugar con arreglo a premisas y condiciones muy concretas” (15)

Resulta conveniente la vinculación de la dirección con los colectivos de trabajadores, así se reafirma en el Lineamiento No. 14 del VII Congreso del Partido:

“Avanzar en la participación activa y consciente de todos los colectivos laborales en el proceso de confrontación de la propuesta de los planes de sus organizaciones, enmarcadas en las políticas y directivas aprobadas por el Gobierno, según lo acordado en los convenios colectivos de trabajo”. (16)

GELMA tiene el reto de ir perfeccionando los mecanismos de información y comunicación a los colectivos de trabajadores de forma tal que estos conozcan más, sobre aquellos asuntos y temas que les atañen de manera oportuna y eficaz.

Entre las vías a utilizar proponemos:

- ✓ En el caso de las empresas, dedicar un día de atención a la población (público externo e interno) planificada por los directivos fundamentales (Director General, Directores Funcionales, Directores de las UEB) en el plan de trabajo individual.
- ✓ Reunión mensual con los representantes de las organizaciones políticas y de masas. (Reunión de los factores del centro) para analizar, informar y



evaluar determinadas tareas de importancia estratégica para la entidad y los trabajadores.

- ✓ Asambleas mensuales de la organización sindical, donde los trabajadores expresen sus inconformidades, cualesquiera que ellas sean.
- ✓ Asambleas de representantes (instituidas por la organización sindical) con periodicidad trimestral.
- ✓ Recorridos y encuentros de los directivos con los colectivos laborales.
- ✓ Representación de los trabajadores en los órganos de dirección de las entidades.
- ✓ Matutinos semanales.
- ✓ Participación de los trabajadores en las tareas del programa de dignificación.

En las vías anteriormente señaladas se podrán abordar temas de interés, entre ellos:

- ✓ Preocupaciones, criterios y planteamientos de los trabajadores, que contribuyan a elevar la efectividad del trabajo en sus áreas y empresas.
- ✓ Análisis y discusiones en la elaboración y cumplimiento del plan de la economía.
- ✓ Elaboración y estado del cumplimiento del Convenio Colectivo de Trabajo.
- ✓ Fórum de ciencia y técnica.
- ✓ Identificación de los riesgos para elaborar el plan de prevención.
- ✓ Resultados de acciones de control externas e internas y medidas tomadas.
- ✓ Resultados de los sistemas de pago.
- ✓ Resultados del plan de trabajo mensual y de la etapa.
- ✓ Resultados de las evaluaciones del desempeño.
- ✓ Situación que presentan las cuentas por cobrar las reclamaciones y demandas.
- ✓ Decisiones de importancia que se tomen e involucren a los colectivos laborales.

- ✓ Situación de la atención al hombre.
- ✓ Debilidades que afectan el sistema de control interno.
- ✓ Tareas fundamentales que se acometen por las entidades.
- ✓ Otras de interés que de acuerdo a las condiciones y características así se requieran.

Los trabajadores de la organización, tienen el derecho y el deber de tomar parte en las concepciones, los diseños, la aplicación y la evaluación de los resultados de todo lo concerniente a la vida de la organización. También en recibir beneficios y sufrir los males en los que participan, pero tiene que ser una participación verdadera, consecuente, que contribuya a que estos tomen conciencia de que son copropietarios de las riquezas de su entidad. Esto a lo que nos hemos referido con anterioridad, implantarlo es responsabilidad de los directivos, y el adecuado funcionamiento depende del compromiso de los colectivos de trabajadores.

El jefe está en la obligación de escuchar las preocupaciones, conversar, retroalimentarse y de la comunicación directa, transparente y abierta en todos los sentidos.

Es favorecer el establecimiento de una cultura de trabajo y de un clima de respeto mutuo, vergüenza, honradez y solidaridad.

A la participación de los trabajadores hay que darle vida cotidiana con enfoque de mejora continua.

Sería importante que todos hiciéramos realidad la siguiente afirmación de Martí:

“Los hombres deben aprenderlo todo por sí mismo y no creer sin preguntar, no hablar sin entender, no pensar como esclavos lo que le manden a pensar los otros...” (17)

Son tres ideas básicas y fundamentales:

- ❖ Aprenderlo todo por sí mismo. Es un llamado a autoprepararnos, capacitarnos, esforzarnos para la función que realizamos.
- ❖ No creer sin preguntar. Es investigar las causas de los hechos, del por qué, es conocer, razonar, interpretar, utilizar los conceptos, juicios y razonamientos, es actuar por sí mismo y no a nombre de los demás.
- ❖ No pensar como esclavos lo que le mandan a pensar los otros. Significa estar apegado a la verdad poseer convicciones y criterios propios, no abandonar los principios, pensar por sí mismo, no hablar de lo que no se sabe.

Es importante que reafirmemos: el pensamiento es subjetivo y refleja la realidad objetiva.

#### **IV. La utilidad y necesidad de vincular la misión de la organización con los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido y los Objetivos de la 1ra. Conferencia Nacional del Partido.**

Al definir que es un lineamiento podría decirse que es la dirección o tendencia encaminada a la toma de medidas que deben aplicarse para desarrollar y garantizar las políticas establecidas.

Hoy sería imposible hablar de conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, sin la existencia de lineamientos que garanticen la consecución de este proceso.

Existen personas que llaman a la necesidad del cambio, pero contradictoriamente ellas no cambian y se aferran a ideas pasadas que en las nuevas condiciones históricas son infértiles e improductivas.

La aplicación de los lineamientos no puede convertirse en una simple abstracción, “es la necesidad de abordar de modo integral la solución de insuficiencias y de otorgar una mayor atención a la solución de los problemas de la economía, en unidad orgánica con lo social” (16). Así se afirma en los documentos aprobados en el VII Congreso del Partido.

El conocimiento y aplicación de los lineamientos posee cinco momentos importantes:

- Son producto y fruto del desarrollo histórico de la Revolución Cubana.
- Se concretan en las acciones y actividad práctica diaria de los cuadros y trabajadores en general, en su desempeño y resultados.
- Los mismos expresan políticas, propósitos definidos, razonamientos que reflejan esencias y realidades. Son el resultado de una nueva época histórica.
- Tienen como base los principios de la economía.
- Ellos contribuyen a elevar la sensibilidad patriótica, el sentido común y la intransigencia para sustituir lo viejo por lo nuevo.

Se requiere analizar cuáles de ellas se vinculan de manera directa con la misión de la organización y a la vez pueden servir de soporte para la garantía de una visión futura.

La dirección de Gelma ha considerado oportuno identificar que Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido, debemos trabajar, no visto de manera absoluta, pero si en correspondencia con su misión y políticas trazadas para poder avanzar y contribuir a una economía sustentable.

Los objetivos estratégicos que nos hemos propuesto para el presente año, sin lugar a dudas se complementan y vinculan con estos.

Ellos son:

<b>No.</b>	<b>Asuntos</b>	<b>Lineamientos</b>
I	Modelo de gestión económica	1,2,5,6,7,8,9,10,11,12,13 y 14
II	Políticas macro-económicas	21,22,23,24,27, 41, 53 y 55
III	Política económica externa	63, 78, 79, 82 y 80
V	Política de ciencia, tecnología y medio ambiente	98, 99, 101,104,105,108, 109 y 112
VI	Política social	116, 124, 125, 136, 137, 142, 143, 145 y 146
VII	Política agro-industrial	150, 153, 154, 157, 158,159, 160, 169 y 175
VIII	Política industrial y energética	204, 205 y 207
X	Política para el transporte	210, 217, 219, 222 y 223
XI	Política para las construcciones, viviendas y recursos hidráulicos.	230
XII	Política para el comercio	246, 250, 252 y 253.
XIII	Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección	255,256, 265, 263, 264, 266, 269,270, 271, 272 y 274.
<b>Total</b>		<b>75</b>

Igualmente en la Conferencia Nacional del Partido, por mandato de su VII Congreso se aprobaron cien objetivos de trabajo, entre los cuales existen algunos que su relación con la misión de la organización empresarial resultan vitales para desarrollar el trabajo y que estamos obligados a conocer y cumplir.

Estos son:

Capítulos	Objetivos
I- Funcionamiento, métodos y estilos del partido.	9,14, 15 y 16
II- Trabajo político ideológico	40, 41, 42, 43, 44, 45, 46,47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 61, 62, 63, 64, 66, 67 y 69
III- Política de cuadros	73, 74, 75, 76, 77, 78, 79 y 82
IV- Relaciones del Partido, la UJC y las organizaciones de masas	91 y 99
<b>Total</b>	<b>37</b>

Los cuadros administrativos, son cuadros políticos y están obligados a modificar su mentalidad, acabar con las barreras psicológicas y los dogmas y criterios obsoletos, que aún permanecen en el pensamiento y en el actuar.

Se estima que 75 lineamientos se vinculan con las actividades que realiza Gelma, lo que representa el 27 % del total de los mismos y de los objetivos de la Conferencia Nacional de cien se relacionan treinta y siete (37%).

Insistimos en que los lineamientos y objetivos de la Conferencia Nacional referidos se relacionan de manera directa con la actividad de la OSDE, pero estos no son los únicos, ni absolutos. Los mismos no deben analizarse de forma aislada, sino en relación dialéctica.

Las estructuras de dirección en cada instancia deben:

- ✓ Organizar, orientar y controlar su aplicación.
- ✓ Contribuir a la preparación de los cuadros y del resto de los trabajadores en su conocimiento e implementación.
- ✓ Ejercer el control sobre las medidas que se adopten en este proceso.
- ✓ Evaluar sistemáticamente su impacto en el resultado.

## **V. Correspondencia entre la Proyección Estratégica de Gelma y el PNDES 2030 de la nación cubana.**

En su concepto de revolución Fidel sentenciaba “Revolución es sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado;....”

Cuba, su partido, gobierno y pueblo se prestan a conceptualizar el modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Su actualización es para consolidar nuestra Revolución e impulsar el desarrollo socioeconómico conforme con las aspiraciones y particularidades actuales del proceso revolucionario cubano.

La elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el año 2030 transita por dos etapas.

El mismo está conformado por diferentes elementos conceptuales que le sirven de base.

A ellos nos referiremos y como Gelma se inserta en dichos elementos

### 1) Principios rectores:

Se definen veinticuatro principios rectores, de ellos la organización se inserta en trece para el 54%.

Estos son: 1,3,4,6,8,11,12,13,16,19,22,23 y 24

### 2) Ejes estratégicos

En el país se definen seis, de ellos Gelma se inserta en tres:

- a. Transformación productiva e inserción internacional.
- b. Infraestructura
- c. Recursos naturales y medioambiente

### 3) Ejes temáticos

En el PNDED son definidos nueve, la OSDE se inserta en cinco:

- a. Potencial productivo, tecnológico y humano
- b. Medio ambiente y recursos naturales
- c. Territorial
- d. Sector externo
- e. Infraestructura

Ello representa el 55 %

4) Sectores estratégicos para la transformación productiva.

En el país se definen once. De ellos el Grupo empresarial se vincula con cinco (a, b, c, d y h). Representa el 45 %.

5) Objetivos generales y específicos de acuerdo a los ejes estratégicos.

Gelma tiene vinculada su misión con los siguientes objetivos específicos

Ejes Estratégicos	Marque incisos de los Objetivos	
	Generales	Específicos
Transformación productiva e inserción internacional	2, 4	2, 3, 5, 6, 13
Infraestructura	1	3, 7, 10, 13
Recursos naturales y medio ambiente	1	5, 6, 7, 9, 11

El 36% de los objetivos generales y el 28, 5 % de los objetivos específicos se vinculan con las actividades de la organización.

De lo expresado anteriormente se derivan importantes conclusiones:

1. La OSDE GELMA ocupa un importante peso específico en la producción agropecuaria del país y es garantía en la producción de alimentos para la población.
2. La proyección estratégica de la OSDE posee una importante participación en el PNDES.
3. Concebir a Gelma como centro del sistema logístico del sector agropecuario del país y uno de los protagonistas en las transformaciones de este.
4. Implementar el plan de desarrollo aprobado de acuerdo a las etapas previstas para alcanzar y fortalecer las transformaciones integrales
5. Insertarse en los proyectos que aseguren el respaldo financiero como parte esencial del PNDES hasta 2030

## **VI. Insistamos de nuevo en la necesidad del control.**

La Resolución No. 60 aprobada en el mes de marzo del año 2011, establece el sistema de control interno, a implementar en el país, como proceso integrado a las operaciones, con enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, el cual está integrado por cinco componentes, y diecinueve normas.

En la norma “Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno” de la Resolución No. 60/11 de la CGR se plantea que este “es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua, la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados”

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expresado el Grupo Empresarial y sus empresas estarán obligadas a:

- ✓ Realizar acciones de control a las diferentes estructuras de dirección que componen el sistema.
- ✓ Planificar las acciones a realizar, teniendo en cuenta las políticas trazadas.
- ✓ Determinar los objetivos de control a tener en cuenta.
- ✓ Determinar los tipos de acciones a efectuar, entre las que hay que destacar las siguientes;
  1. Visitas de carácter técnico y metodológico.
    - a. Objetivo: Asesorar a las diferentes actividades y medir el estado de aplicación de las políticas establecidas y su utilización práctica, así como el seguimiento a las medidas derivadas de acciones de control anteriores.
  2. Controles y supervisiones a los procesos.
    - a. Objetivo: Comprobar, inspeccionar e investigar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes vinculadas al funcionamiento de los procesos identificados en la dirección estratégica integrada y los subprocesos (actividades) que tributen a los mismos.



3. Controles especializados.
    - a. Objetivo: Fiscalizar el comportamiento del estado de cumplimiento y efectividad de la legislación vigente en temas y actividades muy específicos.
  4. Participación de los cuadros en las reuniones de los órganos de Dirección colectiva, consultivos y otros.
    - a. Objetivo: Conocer el estado de preparación de las reuniones, su desarrollo y funcionamiento de dichos órganos (planes telemáticos, periodicidad de las reuniones, actas, acuerdos, profundidad en los análisis, informes presentados y otros).
  5. Recorrido de los cuadros y funcionarios por los territorios.
    - a. Objetivo: Comprobar asuntos y temas de interés que son decisivos para el cumplimiento de la misión de la organización y chequear el programa de actividad del proceso de dignificación.
  6. Inspecciones al proceso de dignificación.
    - a. Objetivo: Comprobar el estado de cumplimiento de los objetivos de control elaborados para conocer el estado en que se encuentran los colectivos laborales, UEB, empresas y provincia que responden al proceso de Dignificación.
  7. Auditorías internas.
    - a. Objetivo: Auditar temas y asuntos que aparecen en la planificación del plan de auditorías del año, de acuerdo a las normas de auditorías.
- ✓ De las acciones de control que se planifiquen y las que se reciban de órganos externos debe elaborarse un plan de medidas para corregir las deficiencias, el cual debe tener el siguiente diseño:
- a) Identificación de la deficiencia
  - b) Causas y condiciones que la provocaron u originaron.
  - c) Medidas a tomar para erradicarlas (las medidas estarán encaminadas a eliminar las causas).
  - d) Responsable del cumplimiento de cada medida.
  - e) Ejecutante de cada medida.
  - f) Fecha de cumplimiento de las medidas.

- ✓ Debe darse seguimiento a las medidas periódicamente y estas deben ser evaluadas y analizadas en las reuniones de los órganos de dirección (Consejo de Dirección y Comité de Prevención y Control).
- ✓ Los resultados obtenidos en las acciones de control deben ser informados en los colectivos de trabajadores.
- ✓ Hay que tener en cuenta lo estipulado en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la CGR de Cuba, capítulo III (Sección Segunda) "Del expediente de acciones de control" (artículos No. 30, 31 y 32).
- ✓ Las acciones de control poseen carácter preventivo, pero requieren de organización, disciplina y exigencia y cada responsable tiene la obligación de responder por lo que concierne a sus funciones y responsabilidades.

Para el Grupo Empresarial se definen las indicaciones siguientes:

- ✓ En el caso de los controles y supervisiones a los procesos se ejecutarán por la dirección de Supervisión e Inspección, utilizándose la guía de control establecida.
- ✓ Las entidades controladas y supervisadas por la dirección de Supervisión e Inspección, tendrán tres momentos importantes:
  - ✓ La apertura
    - En la cual participarán
      - El Consejo de Dirección de la entidad
      - Representación del partido, del sindicato y UJC.
      - Los directores de empresas y UEB del territorio donde está enclavada la empresa controlada.
  - ✓ El desarrollo
    - La comprobación y supervisión a los procesos.
  - ✓ Las conclusiones
    - Participará la misma composición de la apertura y otras que la dirección de la entidad decida.
- ✓ Tanto en las acciones de control internas como externas, los directivos de la entidad a todos los niveles estructurales del Grupo Empresarial, tales como:
  - Presidencia
  - Vicepresidentes
  - Directores funcionales
  - Jefes de Dptos. Independientes
  - Directores generales de empresa

- Directores funcionales de empresa
- Jefes de Dptos. Independientes de empresas
- Directores de UEB

Estarán en la obligación de atender, preocuparse y dar prioridad a las acciones de control que se realicen por cualquier órgano controlador interno o externo y mantener contactos permanentes con los controladores, dando prioridad a este asunto y conociendo de sus resultados.

- ✓ Cada entidad controlada elaborará un plan de medidas derivadas de las deficiencias detectadas, enviándolos al grupo en un término de quince días y el órgano controlador enviará el informe de los resultados en un término de veinte días.
- ✓ En los meses de enero, febrero y hasta el 2 de marzo se supervisará la contratación del año 2019

**Programa de acciones de supervisión a realizar por la dirección de Supervisión e Inspección.**

Provincias/Empresas	Fecha	
	Superv. Al plan 2019	Superv. Al Funcionamiento
Direcciones Funcionales, Dptos. Independientes y UEB de Servicios del OSDE.		Marzo 13-14
Guantánamo	Enero 7-9	Junio 21-25
Sgto. de Cuba	Enero 9-12	
Granma	Enero 14-16	
Holguín	Enero 18-21	
Las Tunas	Enero 21-24	
Camagüey	Febrero 4-6	Junio 10-14
Ciego de Ávila	Febrero 6-8	Junio 24-28
Sancti Spiritus	Febrero 9-11	Julio 1-4
Villa Clara	Febrero 12-13	Julio 5-9
Cienfuegos	Febrero 14-15	Septiembre 16-19
Matanzas	Febrero 16-18	Octubre 7-11
Suministros Habana	Febrero 19	Julio 15-18
SEPMA	Febrero 23	Marzo 25-29
Mayabeque	Febrero 20-21	Octubre 21-23
Pinar del Río	Febrero 27-28	Noviembre 28-29

Artemisa	Marzo 1-2	Noviembre 4-8
Empresa de Talleres	Febrero 22	Abril 2-4
EDESCON	Febrero 22	Mayo 6-10
Empresa de Transporte	Febrero 23	Septiembre 12-14
ENPA	Febrero 23	Noviembre 11-13
EICMA	Febrero 23	Noviembre 25-27
EAS	Febrero 25	Mayo 2-4
EMSA	Febrero 26	Octubre 28-31
ELA Isla de la Juventud (Se realizará además de la supervisión al plan, la correspondiente a los restantes aspectos relativos al funcionamiento)	Marzo 4-8	Septiembre 2-6
Suministros Holguín		Mayo 27-31
Suministros Cienfuegos		Abril 8-12
Suministros Tunas		Abril 22-26
Suministros Granma		Septiembre 24-27

## **VII. Los órganos de dirección colectiva, consultivos y otros deciden el funcionamiento de la organización.**

1. Los órganos de dirección colectiva, consultivos y otros estarán definidos en el Reglamento de Organización interno del grupo y de cada entidad, al igual que sus funciones y misión, siendo facultad del Presidente o director general su creación y extinción...

En el sistema empresarial de GELMA se proponen constituir los siguientes Órganos de Dirección:

- ❖ Consejo de Dirección
- ❖ Comité de Prevención y Control
- ❖ Comisión de Cuadros
- ❖ Comité Financiero (Junta Económica en la OSDE)
- ❖ Comité de Contratación
- ❖ Consejo Técnico Asesor
- ❖ Consejo de Directores Generales (en la OSDE)
- ❖ Comité evaluador para las inversiones (en la OSDE)
- ❖ Grupo de Dirección
- ❖ Grupo de trabajo para el perfeccionamiento empresarial
- ❖ Consejo de Calidad
- ❖ Operación Logística.

2. La legalización de estos órganos será mediante resolución de creación de la máxima autoridad.

- ✓ Presidente de la OSDE a nivel de Grupo Empresarial
- ✓ Director General a nivel de cada empresa
- ✓ Los directores de UEB los crean mediante escrito fundamentado.

Esta debe contener:

- ✓ la composición (quienes lo integran), téngase en cuenta lo legislado
- ✓ funciones de ese órgano
- ✓ periodicidad de reuniones

3. El plan temático de los diferentes órganos se aprueba en la primera sesión del año.
4. En el caso del actual Comité Financiero solo se denominará a nivel de las Empresas. En el grupo empresarial se identificará como Junta Económica.
5. Las fechas de reuniones y las actividades para su aseguramiento, se planificarán en el plan anual de actividades, según se haya dispuesto la periodicidad de sus sesiones.
6. En el caso del Consejo de Dirección se precisa dirigirse al Decreto No. 281/07 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” en los artículos No. 134 al 149.

Es de interés también leer los artículos No. 130 al 133, al igual que el artículo No. 150 al 156.

Los temas a evaluar en el Consejo de Dirección son los que se enuncian en la mencionada norma jurídica, artículo No.147.

Se podrán incluir temas de interés, entre los que se sugieren (al menos tres veces en el año), los siguientes:

- Análisis y evaluación de los Objetivos Estratégicos e indicadores.
  - Evaluación económica de los sistemas de pagos
  - Estado de las reservas materiales
  - Marcha del Modelo de Gestión
  - Comportamiento de la contratación económica
  - Cumplimiento del programa de atención al hombre
  - Resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores
  - Evaluación de la marcha del programa del proceso de dignificación
  - Situación de los inventarios, especialmente los ociosos o lento movimiento
  - Otros
7. Se elaborará un cronograma de rendición de cuentas de los cuadros ante el Consejo de Dirección a nivel de Grupo Empresarial y empresas. Los aspectos fundamentales que debe recoger dicho informe los exponemos a continuación:

- ✓ Valoración crítica del desempeño de sus funciones. Cumplimiento de los objetivos e indicadores de la actividad que dirige e implementación de la Dirección Estratégica Integrada en su proceso o actividad, a través de un sistema de trabajo elaborado.
- ✓ Control, uso y destino de los recursos materiales, financieros y humanos bajo su custodia.
- ✓ Situación económica y financiera de la entidad a su cargo (empresa, estructura Organizativa, UEB, etc.)
- ✓ Actuación y conducta ética. Cumplimiento del Código de Ética y de los valores éticos-morales
- ✓ Proyecciones de trabajo.

8. Respecto al Comité de Prevención y Control la Resolución No.60/12 “Sistema de Control Interno” regula su actuación y funcionamiento

De igual manera se elaborará un cronograma de rendición de cuentas de los cuadros, funcionarios y responsables de áreas claves para rendir cuenta ante el Comité de Prevención y Control a nivel de Grupo Empresarial y empresas. Los aspectos fundamentales que debe recoger dicho informe serán:

- ✓ Efectividad de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en el área que dirige, su chequeo y control.
- ✓ Implementación de las normas del control interno en el área que dirige.
- ✓ Adecuación de la guía de autocontrol. Planificación de autocontroles. Resultado de estos.
- ✓ Medidas para eliminar las causas y condiciones que propician y originan las Indisciplinas, ilegalidades, posibles hechos delictivos y de corrupción.
- ✓ Elaboración e implementación de los procedimientos de trabajo para la actividad donde labora.
- ✓ Resultados de acciones de control de órganos superiores al área que dirige o labora y el estado de las medidas que permitan la solución de las deficiencias.

Los temas a abordar en las reuniones de este órgano deben referirse a:

- ✓ Resultados de autocontroles y planes de medidas.
- ✓ Rendición de cuenta de los cuadros, funcionarios y responsables de áreas claves.
- ✓ Estado de cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos.

- ✓ Resultados de acciones de control externas e internas. Causas y condiciones de las deficiencias.
  - ✓ Estado que presenta el sistema de control interno.
  - ✓ Análisis de hechos delictivos y extraordinarios, causas y condiciones y medidas a tomar.
  - ✓ Análisis de la disciplina laboral y administrativa.
  - ✓ Otros de interés.
9. En las reuniones de estos órganos es requisito indispensable la elaboración de un acta de acuerdo a los requerimientos establecidos y la toma de acuerdos, al igual que la preparación previa de estas reuniones y el seguimiento de los acuerdos tomados, anexando a dicha acta los informes analizados, la relación de acuerdos adoptados en orden consecutivo desde la primera sesión del año. La estructura del plan de temas responderá a la evaluación de los objetivos e indicadores por procesos.
10. Referente a las **comisiones de cuadros** en las empresas se tendrán en cuenta para su creación, composición y funcionamiento, lo regulado en el Decreto-Ley No. 196.09, Capítulo I, artículo 9, el Decreto No. 281/07, Capítulo III y el acuerdo del Consejo de Estado del mes de julio del 2010.
11. Las reuniones de los **comités financieros** que se efectúan en las empresas desarrollarán entre otros los siguientes aspectos:
1. Chequeo de acuerdos
  2. Dictamen realizado por Gelma sobre el resultado de los estados financiero al cierre de cada mes.
  3. Decisiones del director general.
  4. Comportamiento de la alianza BPA-Grupo Gelma.
  5. Resultados económicos y financieros de la etapa.
  6. Evaluación el cumplimiento de la política de precios y tarifas, según legislación vigente.
  7. Análisis de los cobros y pagos. Utilización de los instrumentos de pago. Reclamaciones y demandas.
  8. Evaluación de los pagos sin respaldo productivo.
  9. Evaluación el comportamiento del plan de gastos por elementos y partidas.



10.Cumplimiento del plan en físico.

11.Evaluación del cumplimiento de las compras en cuc.

12.Análisis de la efectividad y el uso racional de los portadores energéticos

13.Cumplimiento del programa del 10% y el 100% de los inventarios en los almacenes y de los activos fijos tangibles y sus resultados.

14.Otros.

12. Respecto al funcionamiento del **Comité de Contratación** en cada empresa, se tendrá en cuenta lo siguiente:

a) Se reunirá como norma dos veces en el mes, o se convoca en sesión extraordinaria cuando así se requiera.

b) Tendrá una composición de acuerdo a las características de cada entidad.

c) Los temas fundamentales a tratar en las mismas serán los siguientes:

✓ Chequeo de acuerdos.

✓ Dictamen emitido por la dirección comercial acerca de la situación de la contratación y sus vínculos con los resultados.

✓ Decisiones del director general.

✓ Análisis y aprobación de los contratos con clientes, proveedores y los que requieren aprobación de la OSDE.

✓ Estado del cumplimiento de la contratación económica (clientes y proveedores), a través de las conciliaciones mensuales.

✓ Aprobación del reaprovisionamiento a los centros comerciales.

✓ Evaluación de las cuentas por cobrar y pagar. Utilización de los instrumentos de pago. Conciliaciones, reclamaciones y demandas.

✓ Valoración del estado general de los inventarios, prestando especial atención a los ociosos y de lento movimiento y las tendencias del comportamiento de los insumos en la red.

13.La **Operación Logística**, es un **órgano creado** para dar seguimiento y atender las prioridades en la entrega de los insumos, equipamientos y los servicios que tributan a las campañas, estará dirigida en la OSDE por el Presidente y en los territorios por el coordinador del sistema Gelma.

- Participan en la OSDE, los directores de las empresas de corte nacional, los logísticos de todas las OSDEs del MINAG y otros que se convoquen.

En las empresas: los directivos de las UEB de las empresas de corte nacional de Gelma, los representantes de las empresas que radican en el territorio que pertenecen a las OSDEs del MINAG y otros que sean convocados.

- Su función principal está dada en analizar las necesidades más apremiantes del sistema de la agricultura, que puedan ser resueltas desde la logística, para tomar decisiones, establecer prioridades y adoptar acuerdos para su solución.
- Efectúa sus reuniones lunes, miércoles y viernes, pero puede aumentar su frecuencia hasta diaria dependiendo de la situación existente en cada territorio.
- Su plan temático contiene temas estratégicos y temas tácticos, en el caso de la OSDE se propone los siguientes:
  - **Temas estratégicos:**
    - ❖ Comportamiento del transporte.
    - ❖ Movimiento de fertilizantes de fábricas y puertos.
    - ❖ Traslado de pienso para el MEIJ.
    - ❖ Situación de casillas y contenedores.
    - ❖ Extracción de productos químicos.
    - ❖ Distribución planificada de insumos e implementos.
  - **Temas tácticos:**
    - ❖ Aseguramiento de las campañas productivas.
    - ❖ Movimiento de insumos necesarios para la recuperación ante desastres naturales.
    - ❖ Decisiones derivadas de recorridos de instancias superiores.

❖ Otros temas que requieran solución inmediata.

➤ Los temas estratégicos se analizan en cada reunión y los temas tácticos de la manera siguiente:

- ✓ Lunes - Atención a la campaña del tabaco y a la ganadería
- ✓ Martes - Atención a la campaña de cultivos varios.
- ✓ Miércoles - Atención a la campaña de apicultura, café y cacao.
- ✓ Jueves - Chequeo al cumplimiento de las indicaciones derivadas de recorridos ministeriales y otros. Chequeo de las reservas estatales.
- ✓ Viernes - Reunión de logística integral.

En cada territorio de acuerdo a sus características y complejidades se establecen los temas a tratar

13. Como se ha expresado con anterioridad los cuadros y otros funcionarios que se determinen rendirán cuenta ante los órganos de dirección correspondientes en cada una de las instancias, al menos una vez en el año, elaborándose un programa que aparecerá en el plan anual de actividades, dando cumplimiento a la norma del sistema del control interno "Rendición de cuentas" del componente Información y Comunicación.
14. En las UEB las empresas de Suministros y Logística Isla de la Juventud decidirán en su Reglamento, cuales órganos de dirección será más conveniente constituir teniendo en cuenta las características de estas estructuras y en los Centros Comerciales funcionará como órgano un Grupo de trabajo ( o Grupo Técnico) donde se evaluarán temas relacionados con el funcionamiento de estas estructuras.

Los temas que no se dejarán de incluir en las sesiones del Grupo de Trabajo ( o Grupo Técnico) de los Centros Comerciales serán:

Chequeo de acuerdos

Situación del plan de la economía a este nivel

Cumplimiento de la contratación en físico (por insumos) y en valor

Estado de las conciliaciones (Del contrato y cuentas por cobrar)

Funcionamiento del cobro electrónico.

Acuerdos adoptados en las reuniones de la base productiva.

Chequeo a las medidas del plan de prevención y de las acciones de control

Estado del reaprovisionamiento.

Se podrán incluir de acuerdo al sistema de trabajo otros temas de interés, que de acuerdo al plan temático incluido en el documento rector de la entidad definirá la periodicidad.

Las empresas de alcance Nacional decidirán en su Reglamento los órganos que se crearán en las UEB las integran, teniendo en cuenta que las características se diferencian de las empresas de Suministros e Isla de la Juventud y según lo dispuesto en el 281.

15. El director como máximo responsable no debe delegar en otro cuadro las reuniones siguientes:

- Consejo de Dirección
- Comité de Contratación
- Comité Financiero
- Comité de Prevención
- Comisión de Cuadros

16. Debe tener todos los órganos colegiados creados y funcionando por Resolución y presidido por el máximo representante de la entidad.

### **VIII. La elaboración del compendio de documentos rectores para el trabajo de dirección en la OSDE y empresas y los sistemas de trabajo en el resto de las unidades organizativas.**

Una vez más hablamos de la importancia de la elaboración y utilización de los documentos que clasifican como rectores para cada uno de los procesos y actividades que rigen en cualquier organización.

El país está institucionalizado, por lo tanto el mismo es regido por leyes y normas jurídicas que sustentan el actuar de la ciudadanía y la vida laboral y funcional de las empresas, organizaciones e instituciones.

Gelma posee un número determinado de documentos rectores que son propios para su funcionamiento, entre ellas se hace necesario destacar el denominado “Compendio de Documentos Rectores” para el trabajo de dirección”, este se estructura en dos aspectos importantes:

- ✓ Dirección estratégica integrada hasta el año 2022
- ✓ Herramientas para el trabajo de dirección, las cuales ayudan y contribuyen a implementar la citada estrategia.

Aún se presentan conceptos absolutistas y se obvia la creatividad, la novedad y la flexibilidad y se redactan documentos que son copia del elaborado por la OSDE, sin observar la necesidad de la adecuación a las características de cada lugar.

Al respecto haremos algunas aclaraciones:

El compendio de documentos rectores (en sus dos partes) solo se elabora a nivel de Grupo empresarial y en cada empresa. En estos últimos sus cuadros y especialistas deben poseer la capacidad de elaborarlo con pensamiento estratégico, novedoso y enriquecedor de acuerdo a las características y condiciones existentes.

A nivel de unidades organizativas (Direcciones funcionales, Departamentos Independientes, Unidad Empresarial de Base, centros comerciales y otras estructuras) se elaborarán un denominado “Sistema de Trabajo” el cual reflejará como en esa estructura de dirección funcionará, se organizará y como trabajará en el año.

En unidades organizativas se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

1. Balance del resultado de los objetivos del año anterior y su evaluación.
2. Breve reseña histórica del surgimiento y evolución de la unidad organizativa en cuestión.
3. La misión de la unidad organizativa.
4. Los valores éticos, prácticos y de desarrollo que en ellas deben fomentarse.
5. La visión que se desea alcanzar.
6. Identificar los procesos en que está involucrada esa estructura de dirección.
7. Si es una UEB deben identificarse las líneas y negocios que esta posee, evaluando sus resultados del año anterior y la propuesta para el próximo.
8. Debilidades y fortalezas del colectivo laboral de que se trate.
9. Clientes que posee la UEB, las dificultades fundamentales que poseen estos.
10. Relaciones de trabajo entre las unidades organizativas.
11. Enunciar los objetivos específicos para el año y sus indicadores de medición, vinculados con los lineamientos aprobados en el VII Congreso del PCC y los objetivos aprobados en su I Conferencia Nacional.
12. Tareas que respondan al cumplimiento de los objetivos e indicadores.
13. Vías y formas del seguimiento para dar cumplimiento a estos objetivos y su control
14. Planificación de acciones de control a realizar en caso de ser una dirección funcional o UEB, etc., su objetivo y seguimiento a las medidas.
15. Organigrama
16. Reuniones, despachos, funcionamiento de órganos de dirección de acuerdo a la estructura de que se trate. Objetivo que se persigue, temas a abordar etc.
17. Funciones del área (estructura de dirección)
18. Asuntos específicos de cada estructura de dirección que resulten necesarias y válidas para la organización del trabajo y su viabilizarían.

En el caso de los centros comerciales se aplicó y se entregó un documento en el curso de jefes de centros comerciales, en el mes de marzo de 2018, acerca de los elementos que debía recoger el sistema de trabajo de estos.

Hay que tener en cuenta el mismo y seguirlo en el mes enriqueciendo.

## **IX La Calidad: “De Ernesto Ché Guevara a la ISO 9001-2015”**

### **LA CALIDAD: “DE ERNESTO CHE GUEVARA A LA ISO 9001:2015”**

#### **Diez Mandamientos...**

No permita que algo que salió mal se convierta en el primer tema del día cuando vaya a planear algo. Comente al máximo sus planes en el sentido de tornar su trabajo cada vez más productivo.

#### **Pensar en positivo es calidad!**

Al entrar al edificio de su empresa, corresponda con un saludo a cada uno que se encuentre, sea o no colega de su área.

#### **Ser educado es calidad!**

Sea metódico al abrir su archivo, al encender su computadora, al pasar informaciones, etc. Comience recordando las notas del día anterior.

#### **Ser organizado es calidad!**

No se deje llevar por la primera información de error recibida de quien, tal vez, no conozca todos los detalles. Recopile más datos que le permitan arribar a un juicio correcto sobre el asunto.

#### **Ser prevenido es calidad!**

Cuando sea solicitado por alguien, intente posponer su propia tarea, pues quien acude a Ud. debe estar precisando bastante de su ayuda y en Ud. depositó su confianza. El estará feliz por la ayuda que Ud. le haya brindado.

#### **Ser atento es calidad!**

No deje de alimentarse a la hora de almuerzo. Puede ser hasta un pequeño bocado, pero respete sus necesidades. Aquella tarea urgente puede esperar unos minutos. Si Ud. enferma, decenas de tareas tendrán que aguardar a su recuperación, menos aquellas que acabarán sobrecargando a sus colegas.

#### **Respetar la salud es calidad!**

Dentro de lo posible, intente planificarse para los próximos 10 días, tanto para asuntos laborales, como sociales o personales. No esté cambiando las fechas y horas a cada momento, principalmente a pocas horas de un evento del tipo que sea. Recuérdese que con ello afectará el horario a varios de sus colegas.

#### **Cumplir lo planificado es calidad!**

Al comenzar un evento lleve todo lo que sea preciso de acuerdo a la ocasión, principalmente sus ideas. ¡Divúlguelas sin recelo! Lo más que puede pasar es que alguien con poder o del equipo no las acepte. Tal vez más adelante, en 2 o 3 meses,

Ud. tenga la oportunidad de mostrar que estaba en lo cierto. Es de sabios saber esperar.

**Tener paciencia es calidad!**

No prometa lo que está fuera de su alcance solo para impresionar a quien lo escucha. Si quedara en deuda un día, echaría por tierra el concepto que le llevó años construir.

**Decir la verdad es calidad! Amar a la familia y a sus amigos... es la mayor calidad!**

**NORMA ISO 9001:2015**

**Principios de la gestión de la calidad:**

Enfoque al cliente

Liderazgo

Compromiso de las personas

Enfoque a procesos

Mejora

Toma de decisiones basada en la evidencia

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado; c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.



## **X. Sobre trabajo con los valores:**

El valor como categoría manifiesta de la conducta social y que constituyen determinaciones espirituales que designan la significación positiva de las cosas, hechos, fenómenos, relaciones y sujetos, para un individuo, un grupo o clase social, o la sociedad en su conjunto se basan en el conjunto de normas, actitudes. Conductas resultantes de las experiencias y el aprendizaje, consensuadas que emergen de las relaciones grupales, son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas, principios morales, preferencias culturales y de actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento.

La Dirección por valores constituye una nueva herramienta de “liderazgo estratégico” basada en valores viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la Empresa, de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes

Teniendo en cuenta los principios que rigen la dirección por valores y su clasificación a gerencial en las organizaciones se clasifican en:

<b>RELACION VALORES</b>	<b>TIENEN QUE VER CON:</b>	<b>RESPONDEN A LA PREGUNTA: ¿QUÉ VALORES NOS HAN PERMITIDO?:</b>
<b>ETICOS</b>	<b>Cómo nos relacionamos con los demás</b>	<b>¿LLEGAR A SER LO QUE SOMOS?</b>
<b>PRACTICOS</b>	<b>Cómo actuamos en nuestro trabajo</b>	<b>¿LLEGAR HASTA DONDE ESTAMOS HOY?</b>
<b>DE DESARROLLO</b>	<b>Cómo generamos o creamos</b>	<b>¿LOGAR LO QUE HEMOS QUERIDO LOGRAR?</b>

Se clasifican en **éticos**: Como nos relacionamos con el entorno; **prácticos**: como nos relacionamos entre nosotros; **de desarrollo**: cómo crecemos, creamos y desarrollamos la organización, y en los cuales nos proponemos profundizar y asumir como valores compartidos.

Los valores compartidos constituyen una herramienta para legitimar la implementación de una dirección estratégica de nuestra empresa, permite orientar la visión estratégica y aumentar el nivel de compromiso e implicación de todos los trabajadores. Es el instrumento más potente para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo y obtener resultados estratégicos.

A continuación exponemos algunas manifestaciones de conductas relacionadas con los valores compartidos que asume la organización.

### **Definiciones y manifestaciones de conducta:**

**Normas de Conducta:** Son las reglas de actuación que emergen para alcanzar los valores tácticos

### **Valores éticos:**

**I. Respeto (Decencia, dignidad, decoro):** Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía, obediencia, consideración hacia otras personas, símbolos, normas legales.

1. Comprender al otro, saber valorar sus intereses y necesidades.
2. Valorar el respeto por los derechos y la dignidad de todas las personas y el cuidado y conservación del medio ambiente que sustenta la vida.
3. Aceptar la diversidad de ideas, opiniones y maneras de ser del colectivo sin agredir a las personas que piensan distinto y que no causan daños a la sociedad, el colectivo o bien público o social y permite una sana convivencia.
4. Mostrar un sentimiento de obediencia y cumplimiento de ciertas normas, el respeto a la ley, regulaciones, procedimientos, reglamentos, códigos.

**II. Patriotismo(lealtad):** Es la lealtad a la historia, amor a la patria y la Revolución socialista, y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo:

1. Combatir todas las manifestaciones o prácticas individualistas, privilegios, hechos o acciones que contradigan los principios de nuestra sociedad.
2. Combatir los vicios, divulgar los valores y practicarlos vinculándolos al concepto de Revolución en el quehacer diario.
3. Respetar la historia y combatir la tergiversación de ésta preparándose adecuadamente para su interpretación, siendo fieles veladores de las tradiciones históricas y culturales de la nación, defender las raíces, la identidad nacional, la bandera y nuestros símbolos:
4. Defensa de los valores patrios y los principios de la Revolución Socialista.
5. Participación activa en las tareas de la defensa de la Revolución.

**III. Honradez:** Actuar con rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida laboral y social, en la convicción de vivir del propio esfuerzo y trabajo, en el respeto a la legalidad y la propiedad social y personal, el apego a la verdad, y haciendo un adecuado uso de los recursos que disponemos para nuestra función social.

1. Vivir con lo que se recibe sin violar la legalidad ni la moral socialista.
2. Administrar los recursos económicos de acuerdo a la política económica trazada por el Estado y el Partido, velando que sean destinados a su objeto social.
3. Enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraude y los hechos de corrupción en la institución y en la sociedad.
4. Combatir la falta de exigencia, blandenguería, o justificación a ultranza de los errores
5. Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción, la mediocridad frente a las dificultades, errores y la ausencia de iniciativas.
6. Caracterizarse por la sencillez, la modestia, ausencia de todo rasgo de ostentación y de hábitos consumistas, o de cualquier manifestación que hiera la sensibilidad del colectivo.
7. Anteponer nuestro deber por encima de todo, ser trabajadores incansables y laboriosos, irradiando ejemplaridad en el desempeño.

**IV. Internacionalismo:** Refiere la actitud desprendida y solidaria para brindar ayuda desinteresada en defensa de los derechos esenciales del hombre en cualquier lugar del mundo, esencia de la revolución cubana. Constituye el eslabón superior de la solidaridad y el patriotismo.

1. Disposición a brindar desinteresada a cualquier país en cualquier lugar del mundo.
2. Estar identificados con las causas justas de otros países.
3. Actitud hacia la unidad internacional de los trabajadores en defensa de los intereses comunes.

**V. Justicia:** (Equidad, imparcialidad): identificarnos con la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades para su desarrollo, sin discriminación por diferencias de origen, edad,

sexo, desarrollo cultural, color de la piel y credo. dar a cada uno lo que merece en el trato cotidiano con las personas. Objetividad y carencia de prejuicios en las decisiones, acciones y trato con las personas.

1. Cumplir y hacer cumplir la legalidad socialista en lo relativo a la justicia.
2. Luchar contra todo tipo de discriminación en el ámbito de la entidad y en la sociedad.
3. Adoptar una postura imparcial en las decisiones, acciones y soluciones a los problemas identificados utilizando adecuadamente la ley y los procedimientos a su alcance sin distingos y solucionando los problemas al margen de los prejuicios.
4. Utilizar adecuadamente las regulaciones vigentes adoptando una postura imparcial que impida el beneficio intencionado por razones de amistad o parentesco.

**VI. Fidelidad: (lealtad):** Expresión práctica de la lealtad y gratitud

1. Basar las relaciones de amistad, teniendo como principio la moral revolucionaria, no estableciendo vínculo con personas traidoras a la Revolución y antisociales que laceren los intereses de la entidad.
2. Reflejar en el ejercicio de sus funciones los valores éticos y morales de nuestra sociedad, de manera que su actividad refleje siempre una consciente lealtad a la Patria.
3. Se fieles a la obra revolucionaria, estudiar y conocer la historia y ser veladores de nuestras convicciones, nuestra ideología, de nuestros principios y obrar en consecuencia en el desempeño de nuestras funciones.

**VII. Modestia (Humildad):** Es la virtud que consiste en conocer las propias limitaciones y debilidades y actuar de acuerdo a tal conocimiento, virtud moral contraria a la soberbia, que posee el ser humano en reconocer sus habilidades, cualidades y capacidades, y aprovecharlas para obrar en bien de los demás, sin decirlo.

1. No vanagloriarse de sus acciones: rechazar la ostentosis, la arrogancia y el orgullo, y preferir ejercitar valores como la modestia, la sobriedad y la mesura.
2. No pregonar constantemente sus éxitos y logros como una necesidad de ser reconocidos y menos usarlos para pisotear o humillar a otras personas
3. No pretender estar por encima o por debajo de alguien independientemente de los medios de vida de que dispone o las condiciones que por el desempeño de su cargo u ocupación ostente, y no presupone dejarse humillar.

4. Evitar atraer la atención hacia uno mismo, y evitar los comportamientos excesivamente egoístas o individualistas

**VIII. Unidad:** Concordancia de voluntades o esfuerzos, vinculada a la solidaridad

1. Respetar la disciplina, alertar con valentía y oportunamente cuando exista descontrol, mal uso de recursos, incumplimiento de funciones.
2. Asegurar tanto individual, como colectivamente, las acciones que tributan al proceso de dignificación.
3. Obtener buenos resultados en el trabajo de manera que la organización logre un desempeño adecuado en las acciones de control externas, Combatir la mediocridad, la justificación y el desamor en el actuar diario.

**IX. Sensibilidad:**

Capacidad para percibir y comprender el estado de ánimo, el modo de ser y de actuar de las personas, así como la naturaleza de las circunstancias y los ambientes, para actuar correctamente en beneficio de los demás.

1. Poner todas nuestras capacidades al servicio de los demás en el momento oportuno y determinadas circunstancia.
2. Escucha, confortar y alentar a un compañero en los buenos y malos momentos.
3. Mostrar interés, preocupación, colaboración y entrega generosa hacia los demás.
4. No actuar indiferente hacia los problemas y comportamiento de compañeros, amigos o familia brindando su apoyo.

**X. Humanismo:**(Escalón más alto expresado en el internacionalismo) Valorar al ser humano y la condición humana. Comportamientos que reflejan amor hacia los seres humanos y la preocupación por el desarrollo y bienestar humano, propiciando ambientes que promuevan un clima de expresión del hombre como ciudadano con derecho a su plena satisfacción, incluyendo la alimentación, el trabajo y condiciones de vida su manifestación está relacionada con

1. Ser altruistas y desprendidos con absoluto desinterés.
2. Rechazar el trato inhumano y cruel por cuestiones raciales, creencias religiosas o preferencias sexuales, posiciones sociales o económicas en cualquier lugar del mundo. Brindar afecto, comprensión, mostrar interés, preocupación, colaboración y entrega generosa hacia las personas;
3. Defender equidad y la igualdad de derechos, es ser tratados y tratar a los demás como seres humanos. respetar a las personas sobre la base del valor

- intrínseco del ser humano; propiciar un clima de confianza, respeto y amistad entre las personas, en la familia, la comunidad, el colectivo laboral;
4. Asumir como propia la proclama de Martí que la ley primera de la república debe ser el culto a la dignidad plena del hombre.

**XI. Vergüenza:** Actitud relativa al pundonor y el amor propio.

1. No empeñar la palabra en vano
2. Asumir dignamente y con valentía los errores, siendo crítico y autocrítico.
3. Obrar bien, sin exigir recompensa valorando el reconocimiento y la estima de quienes reciben su obra.

**XII. Honestidad, decoro:**

Expresión de la práctica decorosa, de lo honesto, lo razonable, lo decente y lo justo. Es el respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad, que se manifiestan en:

1. Combatir las manifestaciones de doble moral, hipocresía, traición, fraude y mentira, manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión
2. Mantener un comportamiento ejemplar en la actividad social y en la vida cotidiana con apego irrestricto al respeto de la moral, manteniendo un proyecto de vida individual indisolublemente ligado al proyecto social socialista y poner el talento al servicio de la Revolución.
3. Apego irrestricto a la verdad. Lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.
4. No mentir jamás ni violar principios éticos.

**XIII. Dignidad:**

Cualidad de los digno, que se comporta con decoro y se hace respetar. Seriedad en la manera de comportarse. Concepto moral que sirve de base a todo el plexo de derechos con el que se garantiza el respeto a la persona humana.

1. Enfrentamiento a la dominación sustentada en el uso de la fuerza, el poder del dinero o el apartamiento de grupos por razón de sexo, raza o diferencias culturales.
2. Reconocer y tolerar las diferencias de cada persona, para que ésta se sienta digna y libre, se afirma la virtud y la propia dignidad del individuo, fundamentado en el respeto a cualquier otro ser.
3. Combatir toda manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión.
4. Sentir orgullo de ser cubano y respetar a los símbolos patrios.

#### **XIV. Antimperialismo:**

Rechazo al hegemonismo de los grandes centros de poder mundial imperialista en cualquier lugar donde se manifieste.

1. Expresar sentimientos de rechazo ante cualquier tipo de dominación extranjera, repudiar las actitudes que demuestren servilismo ante el imperialismo yanqui.
2. Defender el derecho de la nación cubana a su autodeterminación.
3. Defender con argumentos, en cualquier tribuna, la soberanía y el derecho de autodeterminación de los pueblos, manifestando en matutinos o asambleas nuestros principios y rechazo a las acciones imperialistas contra los pueblos.
4. Rechazar el modo de vida burgués que impone la sociedad de consumo.

#### **XV. Solidaridad:**

Expresión de la significación social positiva que tiene el hecho de establecer relaciones interpersonales por medio de la coordinación armónica de los intereses individuales con los intereses colectivos en aras de un beneficio común a favor del progreso, manifestado en sentimientos de apoyo mutuo, agradecimiento y altruismo con respeto a las diferencias ideológicas, de razas o de otro tipo y, sobre todo, estimular y promover la unidad de voluntades y de las fuerzas humanas por el logro de los objetivos comunes propuestos.

- I- Fortalecer el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo, compañerismo, la vinculación entre dirigentes y trabajadores
- II- Desarrollar una cultura que privilegia el trabajo integrado en red entre todos, la consulta colectiva, el diálogo y debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución.
- III- Identificarnos con el sentido de justicia social, equidad e internacionalismo, ante las causas nobles que pueden lograr un mundo mejor, de paz e igualdad.
- IV- Lograr la integración y la unidad de acción de la organización para la solución de los problemas.
- V- Ser solidarios con las personas dentro de la organización.

#### **XV- Altruismo-Desinterés:**

Diligencia de procurar el bien ajeno sin esperar nada a cambio.

1. Brindar ayuda desinteresada en todas las esferas de la vida social sin esperar nada a cambio.
2. Luchar activamente contra el egoísmo y el desinterés.
3. Estar dispuesto a brindar ayuda solidaria y defender los principios y valores de nuestra revolución, sin recibir a cambio favores o prebendas.

#### **Valores Prácticos:**

**Disciplina:** Acatar y hacer cumplir las normas que rigen la organización: laboral, informativa, financiera, administrativa, su manifestación está relacionada con

1. Observar estricta discreción con respecto a las labores que realiza y a los documentos, informaciones y asuntos tratados o sometidos a su consideración en el desempeño de sus funciones, no divulgando su contenido sin la debida autorización.
2. Observar el estricto cumplimiento del Código de Conducta de los trabajadores de Gelma.
3. Ser escrupulosamente cumplidores de la disciplina, asistencia y puntualidad a cualquier tipo de actividad o evento que se convoque por la Organización Superior a su instancia o nivel superior, organismos políticos y sindicales, o las que seamos convocados por otros organismos o instituciones, incluyendo la referida a la disciplina laboral, y/o solicitar e informar a sus superiores cualquier inconveniente al respecto.

#### **Consagración al trabajo-laboriosidad:**

Los trabajadores muestran su dedicación al trabajo y hacia el cumplimiento de las tareas asignadas, incluso cuando se extiendan más allá de la jornada laboral que se manifiestan en aportes y soluciones, que a pesar de las dificultades del entorno que persisten en el tiempo, compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes, desarrollo con eficiencia y calidad de las responsabilidades laborales que se asignen.

1. Trabajar con sentido crítico y creador, sin anquilosamiento, ni esquematismos, expresión práctica del esmero en el trabajo, en su constancia, disciplina, eficiencia calidad de las responsabilidades laborales que se asignen.
2. Concebir al trabajo la fuente de la riqueza, como un deber social y la vía honrada para la realización de los objetivos sociales y personales. Orientando la labor educativa con los trabajadores a la formación de valores y en especial



el trabajo político ideológico, como aspecto prioritario de nuestra actividad laboral.

3. Cumplimiento de las normas laborales, llevar la tarea hasta el final en orden y de acuerdo a su importancia todo lo empezado.
4. Búsqueda de soluciones a los problemas con sentido creativo.

**Identidad-excelencia-sentido de pertenencia** .:Conjunto de rasgos propios del individuo o de la colectividad que los distinguen de los demás observar y divulgar la identidad corporativa, la cultura organizacional, la calidad y profesionalidad que nos distinguen eficientemente y con destacada capacidad y competencia, adoptando las medidas y mecanismos necesarios que aseguren el cumplimiento de las funciones y responsabilidades,

1. Desarrollar y gestionar los procesos para que aseguren dinámica y fiablemente una alta y creciente satisfacción de los clientes; con relativa ventaja sobre sus competidores; conjugado con una alta satisfacción de sus trabajadores y de sus clientes.
2. Ejercer las funciones con destacada capacidad y profesionalidad que distinga la Gestión
3. Prepararse adecuadamente por todas las vías posibles y asegurar el desempeño profesional para responder a las exigencias de productores y clientes.
4. Ser dignos representantes de la ética profesional, manteniendo en alto la imagen de la actividad que representamos y de la Organización.
5. Realizar su trabajo profesional en forma competente, teniendo siempre presente las disposiciones normativas aplicables al trabajo que ejecute.

### **Responsabilidad:**

Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad .Cumplimiento con nuestro trabajo personal sentirnos obligados con el buen funcionamiento de la actividad, cuidado al hacer o decidir algo, responder ante ciertos actos y obligaciones:

1. Asumir riesgos y responder por las acciones
2. Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas. **Llevar la tarea hasta el final**
3. Asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral.
4. Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.

5. Respetar, defender y fomentar la propiedad social sobre los medios de producción.

**EFICIENCIA:** Clave para garantizar los resultados positivos de la organización. Es hacer siempre correctamente las cosas minimizando el costo de los recursos con que se producen los bienes y servicios, para lograr los resultados esperados, su manifestación está relacionada con:

1. La Adecuada utilización de los recursos materiales, humanos y financieros,
2. Ser constantes veladores por lograr el cumplimiento de los indicadores de eficiencia que miden los resultados de la gestión,
3. Utilización adecuada de sistemas de trabajo que permitan lograr resultados satisfactorios en las acciones de control.

**EFICACIA:** Hacer las cosas correctas.

1. Utilización de los instrumentos, mecanismos, recursos y medios asignados de manera adecuada, para conseguir los resultados propuestos y el cumplimiento de los objetivos trazados.
2. Hacer corresponder los resultados con los objetivos y planes propuestos propios y/o de sus subordinados y niveles estructurales por los que responde.

**Efectividad: Capacidad de alcanzar el efecto deseado.**

1. Adoptar medidas y acciones que garanticen producir el efecto deseado y la correspondencia entre la eficiencia y la eficacia.
2. Desterrar el análisis simplista y superficial en los resultados obtenidos, asegurando la evaluación sistémica e integrada en todos los procesos.
3. Asumir como cualidad distintiva de la profesionalidad en el desempeño, el uso efectivo de métodos, mecanismos de control e implementación de normativas que aseguren en la práctica los resultados de las acciones realizadas.

**Valores de Desarrollo:**

**Apertura al cambio:** Comprender mejor qué queremos y qué es necesario cambiar, que no sólo implica un cambio en el actuar sino también en la manera de pensar en las actuales circunstancias como un acto de conciencia Revolucionaria

1. Asumir el reto de alcanzar en el pensamiento y en la práctica una posición realista, flexible, visionaria, firme, responsable, y de máxima exigencia hacia sí mismo y hacia cuantos se relacionan como revolucionarios y representante de su actividad.

2. Asimilar las transformaciones en la organización, desarrollando acciones, planes y programas que aseguren el cambio en el proceso de mejora continua.
3. Transmitiendo seguridad y confianza.

### **Iniciativa-imaginación-creatividad:**

Aptitud para introducir cambios en la organización, perfeccionar los resultados, aportar soluciones innovadoras que aseguren la solución a determinados problemas, proyectos o programas a emprender. Expresión práctica para asumir riesgos, persistencia y alta motivación; no conformarse con los resultados obtenidos manteniendo una actitud de búsqueda constante para perfeccionar el trabajo.

1. Disposición para acometer tareas, proyectos o actividades nuevas y retadoras en condiciones de incertidumbre y ambigüedad
2. Creación de aspectos novedosos e importantes en el equipo de trabajo. Aportar ideas nuevas a la organización para enfrentar los cambios del entorno y fertilizar los propios valores compartidos.
3. Diseñar proyecciones estratégicas teniendo en cuenta los posibles escenarios alternativos.
4. Adecuada incorporación, uso y asimilación de los conocimientos, las tecnologías, las herramientas de dirección en los diferentes procesos.
5. Desarrollar la capacidad creadora para generar y asimilar nuevos conocimientos, nuevas tecnologías, procesos de cambio para el desarrollo de la actividad y contribuir a lograr resultados satisfactorios en la entidad y la organización. Participar y aprovechar al máximo de la creatividad de los trabajadores, los Innovadores y Racionalizadores y el movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica para las soluciones técnicas que impacten en la gestión.

Atendiendo a la clasificación anterior cada entidad confeccionará un programa para divulgar y trabajar con los valores, visualizando en la práctica las normas de conductas y manifestaciones que aseguren su fortalecimiento.

### **Algunas ideas que pueden realizarse para Educar en Valores a tener en cuenta para el programa de acción:**

1. Diagnosticar las necesidades de capacitación de todos los factores que deben conducir la educación en valores y en otros temas que se requieran, según sus particularidades.

2. Promover alternativas con los colectivos como son: colectivo-debates, talleres y otros espacios de reflexión, apoyándose en el pensamiento revolucionario de nuestros patriotas y dirigentes.
3. Promover eventos, talleres, así como otras actividades de intercambio y generalización de las experiencias en la educación y trabajo con los valores.
4. Divulgar y socializar los resultados alcanzados y las mejores experiencias en la educación en valores, prevención social y enseñanza de la historia local y nacional
5. Promover el estudio del pensamiento ético cubano desde el Padre Varela a Fidel Castro. Continuar el estudio de la obra de José Martí apoyándose en instituciones del sistema de Educación o a través de las cátedras martianas en todas las instituciones y comunidades.
6. Fomentar la realización de movimientos productivos, tareas juveniles de choque, jornadas de trabajo voluntario y otras tareas que puedan realizarse en tu territorio que tengan su máxima expresión en la integración de pioneros, estudiantes, militantes, jóvenes y pueblo en general donde se desarrolle el interés y la satisfacción por la actividad que realizan.
7. Multiplicar el desarrollo de acciones con los colectivos y trabajadores que cuenten en su seno familiar con jóvenes que se desvinculan del estudio y del trabajo, así como a los exreclusos.
8. Potenciar y estimular diversas actividades a través de las organizaciones de masas e instituciones, con el objetivo de fortalecer el amor al trabajo, la disciplina laboral, la productividad y la eficiencia.
9. Convocar concursos, eventos científicos, deportivos y culturales, campañas, exposiciones, talleres, entre otros, sobre los valores y la identidad nacional por diversas vías, en los cuales los participantes puedan reflejar o debatir sus vivencias y experiencias tanto individuales como colectivas.
10. Creación de minibibliotecas familiares o laborales con las informaciones necesarias sobre el tema.
11. Promover patrones de gusto de alto nivel estético, acorde con nuestras tradiciones y valores, a través de desfiles de modas, conversatorios, charlas educativas, etc.
12. Promover concursos de música infantil con los hijos y familiares de trabajadores para estimular la composición artística desde edades tempranas y el interés por la cultura nacional. Revitalizar y promover valores vinculados con nuestra identidad. Desarrollo de encuentros de coros, canturías, bailes, repentismo infantil desde el nivel de base apoyándose en los círculos de interés.

3. Crear grupos de aficionados en los centros de trabajo, aprovechando las potencialidades que existan, en función de los valores (danzas, coros, teatro, repentismo), atendidos por especialistas de las casas de cultura, la federación de mujeres cubanas, etc.
14. Emplear los diferentes medios de comunicación, incluyendo los espacios digitales, para publicar mensajes que promuevan con fuerza el componente afectivo motivacional que los valores poseen.
15. Debatir en los colectivos, y con las familias, sobre los riesgos y nocividad de los proyectos de vida centrados en el consumismo, goce y sobre estilos de vida ostentosos y superficiales.
16. Diseñar e instrumentar alternativas comunitarias para elevar la participación de la familia a través de los trabajadores del centro, en las tareas de prevención social vinculadas a la labor del MININT.
17. Continuar impulsando la recreación sana, culta y útil de la población, encaminada a la elevación de la calidad, diversificación y acceso de sus servicios, con la participación activa de todos los factores socializadores que la aseguren.
18. Promover diversas actividades en las comunidades para el conocimiento de la historia nacional y local, empleando para ello la dramatización de los hechos y figuras emblemáticas de nuestra nación. Desarrollar en los colectivos y otros centros encuentros de niños y jóvenes con combatientes de la Revolución.
19. Atender de forma diferenciada en los centros a las personas más vulnerables en cuanto a la formación de valores (trabajadores que no cumplan con sus deberes, jóvenes vulnerables, trabajadores con menores con problemas de conducta y ciudadanos sancionados a trabajo correccional sin internamiento, exreclusos), apoyarse en aquellos con conductas ejemplares que, con su actitud contribuyan a fomentar acciones positivas.
20. Estimular las conductas heroicas, como la de los Cinco Héroes y su familia, mediante diferentes vías y acciones.
21. Intencionar y sistematizar la realización de actividades de homenaje a héroes y mártires de la patria, vinculados a la historia de cada comunidad.
22. Coordinar la participación de los héroes y heroínas del Trabajo, vanguardias nacionales, internacionalistas y fundadores en las actividades en los centros de trabajo.
23. Coordinar la realización de actividades de homenaje a jubilados y trabajadores destacados en diferentes actividades, cumplimiento de planes, trabajos reconocidos y de impacto en los fórum de la Anir, excombatientes, etc.

## **XI. La selección e incorporación al empleo, elemento clave para lograr un resultado de excelencia.**

Las decisiones estratégicas sobre las formas de respuesta de la organización con respecto a su entorno, deben tener como contrapartida decisiones igualmente estratégicas acerca de la manera en que se debe definir **la política de dotación de los recursos humanos**, la que está encaminada a solucionar el problema de disponer a su debido tiempo del personal adecuado, lo que no depende sólo de la planeación de necesidades de recursos humanos y fuerza calificada, sino también, de la capacidad de la entidad para reclutar y seleccionar las personas que necesita.

Para lograr estos propósitos es necesario que esta política responda a las siguientes interrogantes.

1. ¿Dónde reclutar?. Prioridades en las fuentes de reclutamiento
2. ¿Cómo y en qué condiciones se deben captar los candidatos con las características y calificaciones que se requiere? Diseño del procedimiento a utilizar.
3. ¿Qué impacto tendrá el reclutamiento en la estabilidad del empleo y la fluctuación?. Calidad de la selección y gestión de los recursos humanos.
4. ¿Cuáles serán las formas de reclutamiento más apropiadas en la estrategia de la organización y la conformación de su cultura?. Implementación del procedimiento definiendo las técnicas a utilizar.
5. ¿Cómo se deberán seleccionar los trabajadores para que estén en consonancia con las necesidades y cultura de la entidad?. Partiendo del perfil de competencia, los requisitos exigidos para el cargo y las competencias organizacionales, aspiraciones, trayectoria social y laboral, niveles de inteligencia y técnico profesional, entre otros aspectos y la utilización del especialista en psicología para la aplicación de técnicas adecuadas que sustenten la propuesta de selección, así como otros estudios relativos al clima organizacional.
6. ¿Cuál debe ser el papel del jefe de la entidad en la selección del personal?. Decisorio, a partir de las entrevistas focalizadas y la evaluación en primera instancia de la continuidad del proceso de selección.
7. ¿Cómo evaluar la eficacia del reclutamiento y de la selección?. Alta productividad, profesionalidad, altos valores éticos, prácticos y de desarrollo

Por otra parte la **CALIDAD TOTAL** en la **Gestión Integrada de Capital Humano** tiene su esencia además de una adecuada planificación de la fuerza de trabajo y su

utilización eficiente, en un efectivo proceso de selección e integración de los recursos humanos y la gestión por competencias con una alta profesionalidad.

En las organizaciones como la nuestra, la participación y comportamiento de las personas definen la imagen corporativa hacia dentro y fuera de los escenarios donde nos movemos, así como la confiabilidad que depositan los clientes en los ejecutores de los diferentes procesos, las normas que lo rigen, su cumplimiento y disciplina, la implementación y sostenibilidad del sistema de control interno y constituyen un reflejo además, de la cultura organizacional del colectivo.

El proceso de selección e incorporación al empleo consta de cuatro etapas recogidas en el flujograma del proceso en el procedimiento diseñado por Capital Humano:

- a) Etapa organizativa.
- b) Preselección y valoración (Decisión y evaluación por el Jefe de la entidad)
- c) Selección
- d) Admisión e incorporación al empleo.

La etapa de preselección y valoración será **la etapa decisoria para el seguimiento al proceso de selección, sin la cual no podrá incorporarse al empleo a ningún trabajador** y consta de los siguientes pasos:

- 1. Entrevista focalizada en Competencia al interesado (Jefe directo o jefe de CH) que solicita la realización del proceso.
- 2. Aplicación de los test psicométricos por parte del especialista en Psicología su evaluación y resumen.
- 3. Despacho con el Jefe de la entidad para evaluar los resultados y decidir si se continúa o no el proceso.

Para ello las entidades deberán cumplir:

- 1. Incorporar a un especialista de nivel superior graduado en Psicología, en correspondencia con los requisitos exigidos en el Calificador de cargos técnicos y el perfil de competencia.
- 2. Crear las condiciones necesarias para el desempeño de su labor.

3. Incluir en el procedimiento de las relaciones laborales con los trabajadores por designación este cargo como designado mediante escrito fundamentado.
4. Observar la **confidencialidad y compartimentación de los resultados** de las técnicas aplicadas, no divulgar a los optantes ni a los jefes que solicitan el proceso los resultados obtenidos, solo se les informará que no fueron aprobados por la comisión.
5. Las pruebas, su resumen y valoración de propuestas serán despachadas por el psicólogo con el jefe de la entidad, **acción que no podrá ser delegada**, el que decidirá si se continúa o no el proceso de incorporación en su tercera etapa.
6. Estos especialistas serán orientados, metodológicamente por el especialista de la OSDE que realiza estas funciones, quién tendrá la facultad de diseñar programas, convocar a reuniones o encuentros y evaluar el impacto de estas indicaciones en el sistema empresarial.

#### **En la OSDE:**

El Especialista de la OSDE responderá por:

- a. Proponer las normas para las actividades de los psicólogos del sistema y propone, a la alta Dirección de Gelma, la política de trabajo.
- b. La realización de estudios sobre los aspectos psico-sociales, sobre ambiente laboral, clima organizacional y estudios sobre riesgos de estrés u otros que puedan incidir en el desempeño de cuadros y trabajadores.
- c. Coordina y organiza reuniones periódicas para realizar la puesta en práctica de los planes de Psicología, procedimientos, indicaciones y acciones de capacitación, así como la evaluación de estudios realizados en el sistema.
- d. Orientar el procedimiento a seguir en las diferentes técnicas a aplicar.
- e. Realizar los estudios y procedimientos relacionados con la incorporación al empleo en la Oficina Central de la OSDE.



## **XII. Sobre el control interno en las entidades.**

Con frecuencia las entidades del sistema reciben acciones de control de carácter externo; la Contraloría General de la República sistemáticamente interactúa realizando diferentes tipos de auditoría.

En su etapa de **ambiente de control** (exploratoria) deberán observarse los siguientes requerimientos:

Medidas para recibir las acciones de control:

- a. El director de la empresa o jefe de la entidad:
  - a. Realizará un contacto con su Consejo de Dirección organizando las acciones requeridas para recibir a los auditores, supervisores, inspectores y/o contralores; **tarea ésta que no podrá delegar en ningún otro directivo.**
  - b. **Preside y acompaña permanentemente** mientras se ejecuta la acción de control **a los auditores, supervisores, inspectores y/o contralores** defendiendo los resultados acorde a la ética y respeto que deben observar los cuadros, consultando las dudas en relación a los hallazgos y esclareciéndolos en el momento oportuno.
  - c. Presentará a cada uno de los miembros de su consejo, con nombre y apellidos, cargo y fecha desde que lo ocupa.
  - d. Mostrará una breve síntesis en soporte digital de las características y estructura organizativa de la entidad, así como, el cumplimiento de los planes hasta el momento.
  - e. Asegura las condiciones adecuadas del local donde realizarán su labor, con los medios requeridos.
  - f. Garantizará el ordenamiento y localización inmediata de los documentos que tributan a los objetivos de control, los que rigen el funcionamiento de la entidad.
  - g. Designar un miembro del Consejo de Dirección que sirva de coordinador, facilitador y enlace para la gestión de los documentos y datos necesarios que se solicitan y organizar los intercambios en los cortes parciales.
  - h. Garantizará la presencia de los directivos y especialistas vinculados funcionalmente con los temas auditados y/o controlados en los cortes parciales.

A continuación relacionamos los documentos que se solicitan al sujeto a auditar:

1. Documento legal que aprueba la constitución del sujeto a auditar, su objeto social, empresarial, encargo estatal y modificaciones cuando corresponda.
2. Disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos, (Consejo de Dirección, Comité de Expertos, Comité de Prevención y Control, entre otros).
3. Actas del Consejo de Dirección tomando una muestra según el período a auditar, con el fin de evaluar su funcionamiento mediante los temas abordados, acuerdos tomados y su seguimiento, así como del resto de los órganos creados, cuando se requiera.
4. Disposición que aprueba la plantilla de cargos. Plantilla aprobada y cubierta.
5. Organigrama de la entidad y la identificación de los procesos y actividades a realizar.
6. Diagrama de flujo de la información de la entidad.
7. Reglamento de organización interno y el manual de funcionamiento aprobado por la máxima dirección, donde aparezcan las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo, de acuerdo con los procesos y actividades que desarrollan.
8. Sistema de costo utilizado y aprobado.
9. Manual de procedimientos aprobado por la máxima dirección, donde aparezcan los procedimientos de trabajo por cada proceso que se desarrolla en la entidad y su actualización.
10. Manuales técnicos según el tema o actividad a auditar.
11. Planes de Seguridad Informática y de Seguridad y Protección Física, de acuerdo con la legislación vigente y que estén debidamente actualizados.
12. Resoluciones de nombramiento de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores designados, así como los contratos de trabajo en los casos que corresponda. En dependencia de los objetivos y el alcance de la auditoría se debe solicitar los datos, tales como: nombre y apellidos, teléfono, cargo, la fecha de nombramiento y categoría ocupacional.

De ser necesario indagar causas de las bajas y la ubicación actual de algún directivo que por la responsabilidad que desarrollaba lo amerite.

13. Comprobar si poseen los documentos que se relacionan y el grado de actualización:

- a) El certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.
- b) Inscripción en el Registro de Contribuyentes.
- c) Importe del fondo fijo aprobado.
- d) Licencia o documento que pruebe operar cuentas bancarias por tipos de monedas, especificar números y nombres de las Cuentas Bancarias.
- e) Sucursal bancaria y dirección.
- f) Inscripción en la Cámara de Comercio de la República de Cuba.
- g) Inscripción en el Registro Mercantil.
- h) Registro Comercial para operar en CUC y CUP.
- i) Inscripción en el Registro de Constructores, Proyectistas y Consultores de la República de Cuba.
- j) Certificación actualizada de la inscripción en el Registro General de Juristas de la República de Cuba del Asesor Jurídico de la entidad, la cual debe estar en el Expediente Laboral.
- k) Certificado actualizado de los sistemas contables financieros utilizados por la entidad, emitido por la entidad autorizada.
- l) Resolución que aprueba las firmas autorizadas necesarias para las transacciones y operaciones que lo requieran.

14. Misión, los objetivos de trabajo de la entidad y los específicos por área.

15. Plan de trabajo anual de la entidad, el que debe responder a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.

16. Plan de trabajo anual, el mensual por áreas y el individual por muestra seleccionada de los directivos, funcionarios y especialistas, los que deben estar aprobados por el jefe inmediato superior.

17. Aprobación y desagregación del plan del presupuesto anual, así como el análisis de la ejecución del presupuesto.

18. Conocer si poseen los siguientes documentos:

- a) Programa de formación de cultura ética de la organización.
- b) Firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- c) Convenio Colectivo de Trabajo.
- d) Reglamento Disciplinario que regule el comportamiento del personal de la entidad.
- e) Registro consecutivo anual de medidas disciplinarias aplicadas en la entidad.
- f) Firma del Código de Conducta específico si lo hubiere, en el que se exponen valores éticos y de conducta que deben cumplir un grupo específico de trabajadores.

19. Inventario de competencia y necesidades de capacitación de los trabajadores, así como el Plan Anual de Capacitación.

20. Plan de Prevención de Riesgos de la entidad.

21. Principio de separación de tareas en el desarrollo de las actividades que así lo requieran y en caso de no tener condiciones para cumplir este principio, estén definidos controles alternativos.

22. Relación de los contratos económicos existentes con otras entidades

23. Demandas presentadas a los tribunales.

24. Cumplimiento del plan de rotación de los trabajadores que son responsables de aspectos claves inherentes a sus funciones y el control en el caso de no poder cumplir esa norma por contar con pocos trabajadores.

25. Expediente de las acciones de control.

26. Datos que se relacionan a continuación por cada almacén:

Nombre y dirección del almacén.

- a) Valores de inventarios y número de renglones.
- b) Cuentas fundamentales y características de los productos fundamentales.
- c) Jefe almacén.
- d) Dependientes.
- e) Local cerrado, a cielo abierto, u otro.
- f) Seguridad y Protección.

27. Total de áreas de Responsabilidad y valor de los Activos Fijos Tangibles.
28. Documentos que aprueba los sistemas de pago y de estimulación.
29. Pago establecido a los trabajadores por concepto de salario y otros (periodicidad, montos aproximados, por tarjeta magnética).
30. Existencia de comedores y cafeterías, albergues, casas de descanso, plan vacacional u otras instalaciones existentes, cantidad de comensales, albergados e ingresos y gastos mensuales del período de la auditoría.
31. Parque de vehículos automotores, grupo electrógeno y otros.
32. Plan de combustible aprobado por el nivel competente y la desagregación por tipo de combustible.
33. Inscripción de los inmuebles estatales en el Registro de la Propiedad que corresponda.
34. Relación de los registros contables en uso, consignando fecha de la última anotación y nombre de la persona encargada de cada uno de ellos.
35. Estados financieros y su memoria al cierre del período o ejercicio económico tomado para la auditoría, así como los Balances de Comprobación de Saldos y el nivel de centralización de la contabilidad.
36. Anotaciones en las cuentas de gastos o ingresos de años anteriores y gastos por faltantes y pérdidas e ingresos por sobrantes.
37. Fecha de confección de los últimos estados financieros y si se cumple sistemáticamente las fechas de entrega al nivel correspondiente.
38. Declaración jurada de impuestos y si han sido multados por incumplimientos con el sistema tributario.
39. Análisis realizados por el sujeto a auditar sobre los movimientos, las variaciones de saldos de las cuentas y los índices o razones calculadas en el período a auditar.
40. Listado del personal que contenga Nombres y Apellidos, Cargo, desde, hasta, firmado por la dirección. Y anexar los deberes funcionales del personal objeto de la acción de control.

### **XIII. Indicaciones importantes que requieren de atención y aplicación**

#### **a) Sobre las reservas materiales.**

En el documento rector del año 2018 se emitieron indicaciones acerca de este tema. Es necesario las tengamos en cuenta para el trabajo a desarrollar en el presente año 2019.

La dirección de la OSDE ha decidido crear una unidad organizativa dedicada a la atención de esta actividad denominándola, Departamento Independiente de Reservas Materiales la cual tiene definido como funciones específicas las relacionadas con el sistema de atención integral a las reservas materiales, en coordinación de acciones con las Direcciones de Economía, Comercial y Jurídica y la Unidad de Auditoría Interna, las que igualmente tienen funciones definidas sobre el tema de referencia.

La OSDE a través de esta unidad organizativa controlará al menos dos veces al año el 100% de los inventarios existentes con este destino y las empresas controlarán el estado de las reservas, mensualmente.

#### **b) Sobre la legalización de los inmuebles entregados por otras entidades.**

Como parte del proceso de reordenamiento del sistema logístico del Ministerio de la Agricultura, el Ministro indicó en el año 2013 que se traspasaran las Bases de Almacenes pertenecientes a Empresas Agropecuarias y de OSDE, para GELMA.

Teniendo en cuenta que hasta la fecha es insignificante lo inscrito a nombre de GELMA reitero las siguientes **INDICACIONES:**

- 1- Trabajar de conjunto con las entidades que tienen en su patrimonio los referidos locales en aras de reunir toda la documentación requerida para efectuar los traspasos con la debida legalidad; conformándose expedientes por cada inmueble a inscribir.

Los expedientes se conforman por los documentos que a continuación se relacionan:

- Certificación de Inscripción de los inmuebles estatales en el Registro de la Propiedad del Ministerio de Justicia.

- El valor contable financiero de los inmuebles, certificado por el director económico de la entidad que entrega y el que recibe.
  - Los modelos de activos registrales de traspasos de activos.
  - Carta del Jefe de la entidad, avalando el traspaso realizado.
- 2- Enviar a la dirección jurídica del Grupo los expedientes antes que concluya cada mes. Posteriormente la información será presentada al Ministro de la Agricultura para su aprobación mediante resolución.
  - 3- Actualizar la inscripción a nombre de las empresas de GELMA, una vez efectuado el traspaso oficial mediante resolución del Ministro de la Agricultura.
  - 4- Informar semanalmente a la dirección jurídica del Grupo, el estado en que se encuentra la legalización de los inmuebles.

En cada información brindada se deberán mostrar pasos de avance.

Este aspecto será auditado en las diferentes acciones de control que se realicen por la Contraloría, Fiscalía u otro ente facultado para ello.

**Constituye una violación estar utilizando inmuebles que no forman parte del patrimonio de la entidad.**

**c) Sobre la contratación.**

Es de vital importancia perfeccionar el proceso de contratación para continuar fortaleciendo el Nuevo Modelo de Gestión aprobado y lograr una adecuada cadena de suministros garantizando la llegada oportuna de los recursos.

Todavía persisten importantes irregularidades que no hacen que el contrato cumpla su función de regular y ordenar las relaciones económicas como instrumento que permita elevar el control de los recursos financieros, por lo que debemos aprender que genera obligación, para ambas partes, con relación a los compromisos concertados.

Como siempre ratificamos que lograr una eficiente contratación define el aseguramiento a los Programas Productivos planificados, cumplir el Plan y Real significa, trabajar el contrato como un proceso de gestión donde nada puede verse aislado, atendido por los máximos jefes de cada entidad.

**Con este propósito indicamos:**

1. Para casos de existir cuentas por cobrar envejecidas y conciliadas solo se aceptará como instrumentos de pago la letra de cambio avalada por el banco.
2. La forma de pago a utilizar prioritariamente será por vía electrónica, para lo que se tendrán creadas las condiciones en cada provincia de acuerdo a sus características.
3. En aquellos lugares donde no existen las condiciones para utilizar POST de venta , se pactará como forma de pago, el pago contra entrega o carta de crédito local y el cobro de la mora.
4. Deberá plasmarse en el contrato que en caso de fuerza mayor el pago será mediante carta de crédito local.
5. Ratificar que la firma de los contratos con los proveedores tienen que ser sobre la base de cronogramas de entrega, lo que a su vez nos permitiría concertar las entregas a las formas productivas.
6. Utilizar los inventarios como primera fuente del plan.
7. Conciliar el cumplimiento de lo pactado de manera que oportunamente se pueda alertar ante posibles cambios y fluctuaciones de la economía.
8. Para las operaciones de compra venta entre las empresas de la OSDE Gelma, se establecerá como único medio de pago la carta de crédito local, ya que después de analizado los costos de la misma se demuestra que su resultado es factible financieramente dentro del sistema empresarial y elimina la cadena de impagos.
9. Para las operaciones de venta al destino final (Empresas, UBPC, CPA, CCS, UEB, y el resto de las actividades agropecuarias que conforman el sistema de la agricultura en nuestro país), se realizará el cobro electrónico por tarjetas magnéticas en los terminales de punto de venta (TPV), ubicados en la red de Centros Comerciales. (ventas minoristas)
10. Para garantizar la efectividad de este medio de pago se entregará a la institución bancaria donde opera el cliente, certificado del Director general de la Empresa de Suministros Agropecuarios, donde aparezcan los valores a ejecutar por trimestre respaldado en los contratos firmados para el año 2019.
11. En el caso de las UEB pertenecientes a las 7 Empresas de Corte Nacional, que prestan servicios técnicos especializados, todos los cobros se efectuarán a través de la carta de crédito local, para la cual le garantizarán a los clientes y bancos donde operan, certificado del Director de la UEB con los valores a ejecutar en el año y por trimestre, según contrato firmado para el año 2019.



12. Al cierre del actual año, en el Sistema Empresarial Gelma todas las cuentas pendientes de cobro registradas en la contabilidad quedarán documentadas en letra de cambio, domiciliadas en el banco del deudor y con el cuño de control de firma, en la cual se incluirá el importe del crédito comercial.
13. Ante la imposibilidad de lo aquí dispuesto por fuerza mayor o defectos de la tecnología previamente certificados, se continuará la comercialización de insumos, equipamientos y prestación de servicios, cobrándose en este caso mediante cheque certificado o de gerencia.

**d) Sobre la Operación Logística**

La Operación Logística es una reunión en la que se analizan las necesidades imprescindibles del sistema de la Agricultura, para resolverlas desde la Logística, igualmente facilita la toma de decisiones, permite establecer prioridades y adopta acuerdos para la solución de forma oportuna.

En el recorrido del Ministro para enfrentar las campañas del sector agropecuario, se identifican problemáticas con el funcionamiento de la Operación Logística en los territorios y su integralidad.

**Para el ordenamiento de su funcionamiento indicamos:**

**En las empresas:**

- Que esté presidida por el Coordinador de Gelma en los territorios.
- Sesionará, diariamente del 1 de septiembre al 31 de marzo del siguiente año, el resto del tiempo tres veces por semana.
- Participan los directores de las UEB de las empresas de corte nacional.
- Convocar a los representantes de las OSDEs del MINAG.
- Incorporar temas tratados en la reunión de la OSDE, cuando esté implicada la provincia.
- Emitir al concluir cada sesión la correspondiente nota informativa, que refleje de forma lógica y ordenada, los análisis realizados, las decisiones, prioridades y los acuerdos adoptados.
- La nota informativa se envía a las instancias superiores, a todos los participantes en la reunión y a todos aquellos que tienen incidencia en alguno de los temas abordados.
- Respetar el orden de la nota emitida por la OSDE y añadir tantos puntos como sean necesarios para tratar los problemas propios del territorio.

- El análisis de los aspectos siempre que sea posible se realiza con plan y real, movimiento diario, principales dificultades y acuerdos para su solución.
- Las distribuciones emitidas por la Operación Logística de la OSDE no pueden ser modificadas en los territorios.

**e) Sobre las Auditorías**

Los Jefes estamos en la obligación de atender y dar prioridad a las acciones de control que se realicen y mantener contactos permanentes con los auditores, supervisores y controladores, dando prioridad a este asunto hasta su terminación.

Al respecto indico:

1. Cumplir con lo expresado en la herramienta: **XII. Sobre el control interno en las entidades.**
2. En el Comité de Prevención del mes de enero las empresas, aprueban el plan de auditorías que proponen a la OSDE, para su aprobación en el citado órgano de esta instancia.
3. Trimestralmente en los consejos de dirección de las entidades se evaluarán los resultados de las auditorías y acciones de control recibidas.
4. Iniciar la preparación para la XIV Comprobación Nacional al Control Interno desde el mes de enero, por la importancia que permanentemente ha dado la OSDE a ésta, como la acción de control de más jerarquía en nuestro país bajo la dirección de la CGR.
5. No utilizar el auditor interno de la entidad en otras funciones que no sea hacer auditorías.
6. Exigir que cada auditor interno tenga y cumpla con su plan de auditoría mensual.

**f) Otros aspectos que no se deben desatender:**

1. No se debe descuidar el seguimiento y control al plan de la economía con énfasis en los gastos por elementos y partidas, teniendo en cuenta las indicaciones del Presidente referidas a que no se admitirán sobrecumplimiento que impliquen sobrecumplimiento de los gastos, en casos excepcionales solo autorizado por el Presidente.

2. Los inventarios sin dudas es el plato fuerte de nuestras entidades por lo tanto tiene que tener un tratamiento especial como lo es:
  - a. Tarjeta de estiba con todos sus datos en correspondencia con los recursos almacenados
  - b. Existencia contra vales de salida, por lo que exigimos que a partir de estos momentos debemos dar entradas y salidas del producto en el momento que ocurre no dejarlo para luego.
  - c. Tener bien claro en la documentación las personas autorizadas a realizar los autorizo de entrega de recursos y que conste en el área de los almacenes nombre, cargo, firma de dichas personas desginadas.
  - d. Realizar los inventarios del diez por ciento mensual y el ciento por ciento trimestral como está indicado por el Presidente de la OSDE.
  - e. Cumplir y hacer cumplir que todos los almacenes realicen al final de la jornada laboral el cuadro diario entregando la evidencia al área contable y su actualización con el VINA
3. Brindar el tratamiento establecido a las cuentas por cobrar y por pagar desde el mes de enero, por lo tanto debemos:
  - Vender y cobrar
  - Conciliar con los clientes y proveedores mensualmente donde no puede faltar el nombre y apellidos y cargo con las personas con quien hacemos la conciliación, firmado y acuñado.
  - Utilizar más las letras de cambio avaladas, certificadas y acuñadas por el banco.
  - Utilización de las cartas de crédito local
  - En el caso de los cobros y pagos anticipados antes de los diez días realizadas las operaciones y no recibido el recurso tenemos que tener evidencia de la reclamación al proveedor
  - Utilización eficiente del cobro electrónico (POS)

## **Glosario de Términos**

<b>TÉRMINOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Aspectos esenciales	Son aquellos que representan la esencia de determinado fenómeno y que deciden dentro de la cadena del resto de los aspectos.
Actividades	Conjunto de operaciones o tareas propias de un segmento de dirección, entidad o persona.
Planificación	Es el plan general metodológicamente organizado de gran amplitud para lograr un objetivo en función del desarrollo económico y la organización del trabajo de una entidad.
Proceso	Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.
Órganos	Conjunto de personas que actúan en representación de una organización o persona jurídica en un ámbito de correspondencia determinado.
Control	Conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación del estado y cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto.
Control Interno	Es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal, se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.
Mejora Continua	Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía y por ende mejoras, relacionadas con la dignificación.
Misión	Es el objetivo supremo de la organización y expresa la necesidad social que debe satisfacer la entidad, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización en un plazo determinado.
Dignificación	Acto de dar valor, enaltecer o mejorar sistemáticamente una actividad, puesto de trabajo, entidad o proceso, relaciona con la mejora continua.

Documentos rectores	Son aquellos documentos que rigen la política trazada por el estado u organizaciones e instituciones creadas al efecto.
Lineamiento	Es la dirección o tendencia encaminada a la conducción de medidas a aplicar para el desarrollo de las políticas establecidas.
Indicaciones	Es la acción para transmitir información que sirva para cumplir o corregir algo.
Riesgo	Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.
Corrupción administrativa	Es la actuación contraria a las normas legales y a la ética por los cuadros, dirigentes, funcionarios del Estado, el Gobierno y de otras organizaciones consideradas sujetos de la Contraloría General de la República, en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizada por una pérdida de valores ético-morales, incompatible con los principios de la sociedad cubana, que se comete para satisfacer intereses personales o de un tercero, con el uso indebido de las facultades, servicios y bienes destinados a la satisfacción del interés público o social para obtener beneficios materiales o ventajas de cualquier clase y que tiene como base el engaño, el soborno, la deslealtad, el tráfico de influencias, el descontrol administrativo y la violación de los compromisos contraídos al acceder a los cargos; cuyas prerrogativas fueron empleadas en función de tales actividades de corrupción.
Prevención	Acción y efecto de prevenir. Es la preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, prever el daño o peligro, anticiparse a la ocurrencia del riesgo de un evento o tarea. En el Plan de Prevención de Riesgos son las acciones organizadas previamente que promueven un mayor control para fortalecer la disciplina, el respeto a la legalidad, la ejemplaridad y el desarrollo de una cultura de máxima honradez y eficiencia.
Visión	Valores y aspiraciones genéricas de la organización, concebidas a largo plazo. Es lo que se desea alcanzar y a lo que se quiere llegar
Ilegalidades	Acto de contraponerse a lo normado jurídicamente constituido en Ley.
Indisciplinas	Acto violatorio de las reglas normadas por las entidades y la sociedad en los diferentes campos.
Delito	Toda acción u omisión socialmente peligrosa prohibida por la ley bajo conminación de una sanción penal.

Función	Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.
Implementar	Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc. para llevar a cabo algo.
Dirección Estratégica	Es la dialéctica de la empresa con su entorno. Expresa los objetivos generales de ella y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de ésta, a fin de lograr una inserción óptima en el medio socio económico.
Supervisión	Es el acto de inspección, investigación y comprobación que se realiza con la finalidad de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales vinculadas con la actividad económico-financiera, preservar la disciplina y la integridad administrativa, así como prevenir y detectar actos de corrupción administrativa; sobre la base de intereses estatales y a partir de las informaciones que se reciban por cualquier vía, en especial las provenientes del pueblo, vinculadas con la ilegalidad en el control y uso de los recursos del Estado y actos de corrupción administrativa.
Auditoría	Proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativos u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.
Objetivos estratégicos	Constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas, especialmente de la misión y visión, al darles concreción en términos de resultados o metas concretas a alcanzar en el proceso estratégico.
Unidad estratégica	Es la descomposición de la organización en partes más pequeñas, para analizar mejor su realidad y concebir estrategias y tomar decisiones más efectivas
Objetivos	Son un estado, situación o resultado futuro que un conjunto de actores se plantea lograr. Son las metas que se persiguen
Estrategias	Es la vía, el vehículo para alcanzar los objetivos. Es la guía de acción. Indica la forma de moverse de la realidad actual hacia lo que se desea lograr.
Gobierno electrónico	Conjunto de acciones dirigidas a simplificar y gestionar las actividades que tributan a las relaciones mercantiles a través de los medios técnicos de información, software y tecnologías.

## REFERENCIAS DE LAS CITAS.

- (1) Periódico “Adelante” Camagüey, 6 de mayo de 2017
- (2) Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe en la ciudad de Santa Clara el 1ro. de Mayo de 2000.
- (4) José Martí, La América, EEUU, abril 1884, Tomo 13, pág. 440.
- (8) Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de Des. Social Tabloide I y II, 2017
  
- (5) (6) (9) (10) (15). Obras completas de José Martí
- (3) (14) (16) Documento: “Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, aprobado en el VII Congreso del PCC.
- (4) Revista Bohemia Especial del 23 de diciembre de 2016.
- (7) Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe en el 5. Encuentro Internacional de economistas sobre Globalización y Problemas del desarrollo. 14 de febrero de 2003.
  
- (8) (13) Obras completas de Carlos Marx y Federico Engels.
- (11) Reflexión del Comandante en Jefe. 24 de enero del 2010.
- (12) Informe Central al 7mo. Congreso del Partido.
- (17) Informe Central al 6to. Congreso del Partido.