

Geominsal de cara al futuro con un enfoque estratégico

Geominsal looking to the future with a strategic approach



<https://cu-id.com/2144/v16e02>

Betsy Mederos Isaac*

RESUMEN: En aras de contribuir aún más a la economía cubana y ante el actual escenario que vive la nación antillana es necesario el desarrollo de la producción en cada uno de los renglones de las empresas que conforman la OSDE Geominsal. Asimismo, el fortalecimiento de las mismas, desde un enfoque diferente, forma parte del eje estratégico aprobado por la dirección del país. Las empresas deben centrarse en la compleja tarea de revolucionar su cultura organizacional y dentro de esta el encadenamiento productivo, fomentando valores orientados hacia la calidad, la eficiencia, la innovación, el conocimiento y la competitividad, con el propósito de potenciar su papel como eslabón fundamental del desarrollo socio-económico. Reflexionar en torno a la calidad como estrategia -enmarcada en las condiciones actuales y futuras de un mercado inestable, cambiante, con innumerables riesgos y un elevado nivel de competencia e incertidumbre- debe ser tarea de todos, tanto de directivos como de trabajadores. En tal sentido, el presente trabajo tiene como objetivo valorar los aspectos más relevantes para el logro de una adecuada cultura organizacional orientada a la calidad, tomando como punto de referencia a la OSDE Geominsal.

Palabras claves: calidad, cultura organizacional, valores.

ABSTRACT: In order to contribute even more to the Cuban economy and given the current scenario that the Antillean nation is experiencing, it is necessary to develop production in each of the lines of the companies that make up the OSDE Geominsal. Likewise, their strengthening, from a different approach, is part of the strategic axis approved by the country's leadership. Companies must focus on the complex task of revolutionizing their organizational culture and within this the productive chain, promoting values oriented towards quality, efficiency, innovation, knowledge and competitiveness, with the purpose of strengthening their role as a fundamental link of socio-economic development. Reflecting on quality as a strategy - framed in the current and future conditions of an unstable, changing market, with innumerable risks and a high level of competition and uncertainty - should be everyone's task, both managers and workers. In this sense, the present work aims to assess the most relevant aspects for the achievement of an adequate organizational culture oriented towards quality, taking the OSDE Geominsal as a point of reference.

Keywords: quality, organizational culture, values.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el Grupo Empresarial GeoMinero Salinero (GeoMinSal) se ha sometido a intensos procesos de cambios, que lo han transformado de una organización enfocada a los servicios técnicos, en una organización marcadamente minera, productora de bienes de importancia estratégica para el Estado, que contribuyen con sectores sensibles de la economía nacional como las exportaciones, el sector de la alimentación humana, la industria química, la producción de fertilizantes y de piensos, por sólo citar algunos.

Los cambios económicos, por la apertura comercial entre diferentes países, ha conllevado a que las organizaciones busquen formas de adaptarse a un nuevo contexto, en el que se maneja un ambiente organizacional cada vez más complejo y dinámico, con diferentes efectos positivos y negativos, que les exige ser cada vez más efectivas al momento de generar estrategias para controlar y mantenerse vigentes en el mercado. Para responder de forma adecuada a estos cambios, GeoMinSal ha requerido una transformación organizacional y del pensamiento que, aunque con avances, aún hay elementos que se necesitan atender y mejorar. En consecuencia, la alta

Recibido: 03/05/2024

Aprobado en su forma original: 12/07/2024

Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) GEOMINSAL, La Habana, Cuba

*Correo electrónico: betsy@gms.minem.cu

Conflicto de Intereses: El autor de este trabajo declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores: **Conceptualización:** Betsy Mederos Isaac. **Análisis formal de datos:** Betsy Mederos Isaac. **Investigación:** Betsy Mederos Isaac **Metodología:** Betsy Mederos Isaac. **Redacción-borrador original:** Betsy Mederos Isaac **Redacción-revisión y edición:** Betsy Mederos Isaac

Artículo bajo licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

dirección de la Oficina Central de GeoMinSal con los gestores de la infraestructura precisa elaborar e implementar estrategias de diferenciación y calidad que consideren las singularidades y especificidades propias, de cada empresa. Será preciso poder definir rigurosos instrumentos de medición e indicadores para conocer la eficacia y la calidad de los servicios prestados tanto a los clientes externos como a los internos.

Un modelo de gestión de la calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización para mejorar los productos y servicios que ofrece. Los clientes son cada vez más exigentes y cada día nacen nuevos competidores. Con la intención de que nuestra entidad sea sostenible y crezca, se necesita algo más que motivación y liderazgo, se necesita de una herramienta que ayude a organizar los procesos internos, a prevenir riesgos, a asegurar la calidad de los servicios, a mejorar la comunicación tanto interna como externa y que informe cuando las cosas no están bien. El cumplimiento del ciclo Planificar, hacer, verificar y actuar (la mejora continua), constituye una de las principales herramientas para la Gestión de la calidad, esencial para manejar los cambios generados en el entorno interno y externo y las necesidades que se deriven.

MATERIALES Y MÉTODOS

Métodos teóricos analítico-sintético, hipotético-deductivo y la revisión del estado del arte en el tema objeto de estudio.

RESULTADOS DISCUSIÓN

El contexto de una organización de acuerdo con la definición dada por la NC-ISO 9000:2015 es la combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.

El contexto en el que trabaja una organización actualmente se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados y la aparición del conocimiento como un recurso principal.

Comprender el contexto de la OSDE Geominsal resulta un proceso donde se determinan los factores tanto internos como externos que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la misma. La OSDE Geominsal debe determinar los factores internos y externos que son relevantes para su propósito y su dirección estratégica, eliminando y/o protegiéndose de las barreras que le impiden alcanzar las metas planificadas y los resultados deseados. El contexto está conformado por diferentes componentes que afectan las operaciones entre la organización y el

mercado en el que está inmersa. Estos componentes pueden asumir distintos comportamientos que pueden ser evaluados por ella como positivos o negativos según su relevancia para la toma de decisiones estratégicas.

Antecedentes. Orígenes y desarrollo del grupo empresarial GeoMinSal

La minería en Cuba tiene sus inicios en el siglo XVI. Esta actividad se ha conocido, históricamente, como ligada a la conquista de nuestro territorio por España, pero también tuvo antecedentes en los propios aborígenes. Se conoce que a la llegada de los españoles ya los aborígenes practicaban la llamada minería recolectora (Minería Indígena), obteniendo pepitas de oro directamente de los aluviones de ríos como Gibara, Jobabo, Guáimaro, Agabama, Arimao y Guaracabuya, para elaborar ornamentos que mostraban durante sus rituales. Para el estudio del desarrollo de la minería en Cuba, se han estructurado tres períodos: colonial, neocolonial y revolucionario.

Período colonial (1511-1898)

Este período estuvo caracterizado por la “extracción” de minerales preciosos (oro, plata, etc.) aunque también existió la explotación del cobre y del hierro a partir de métodos semiartesanal. La metalurgia del oro se inició a finales de 1512 en Bayamo (en la actual provincia Granma) con la construcción de la primera fundición de oro en Cuba, trasladada en abril de 1515 a Santiago de Cuba. Esta fundición cesó sus actividades en 1542. En 1530 se inició la explotación del mineral de cobre, a partir del yacimiento descubierto en Santiago del Prado, llamado posteriormente Mina Grande El Cobre, en Santiago de Cuba.

Período neocolonial (1902-1958)

En este período la pequeña minería del oro en Cuba se desarrolló fundamentalmente en la región de Villa Clara y Holguín, siendo esta última la de mayor importancia para el país. En 1912 se descubrió el yacimiento de cobre en Matahambre y comenzó su explotación a cielo abierto y por socavones, con la exportación de sus recursos a EEUU. En 1930 la American Metal Company inició la explotación subterránea en este lugar. Esta etapa se consideró la de mayor bonanza para las pequeñas empresas mineras con producciones ascendentes al medio millón de gramos de concentrados de oro, destinadas al mercado estadounidense de la época. La principal producción de oro provenía, principalmente, del yacimiento Nuevo Potosí, que cerró sus operaciones mineras a inicios de la segunda guerra mundial.

Período revolucionario (1959-2015): sistemas de dirección y actividades productivas

- En 1959 se creó el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), que tenía en su estructura el Departamento de Montes y Minas, con la misión, entre otras, de ordenar las ilegalidades existentes en las minas del país.
- 1961 se creó la Empresa Consolidada de la Minería, radicada en Empedrado y Aguiar, dirigida desde sus inicios hasta 1965 por el Capitán Alberto Fernández Montes de Oca, quien fuera sucedido por Juan Fleites Melo.
- En 1965 se creó el Servicio Geológico Nacional, con el propósito de precisar las características geológicas del país, revelando la presencia de yacimientos de minerales.
- En el año 1962 se creó el Instituto Cubano de Recursos Minerales (ICRM) y se reiniciaron los levantamientos geológicos a diferentes escalas, trabajos topográficos, geoquímicos y geofísicos, de perforación y laboreos mineros.
- En 1965 se fusionaron la Empresa Consolidada de la Minería y la Empresa de la Sal.
- En 1968 se extinguió el Ministerio de Industrias y se crearon Ministerios sectoriales. La minería, salinas y sus actividades asociadas, fueron adscriptas al Ministerio de Minería, Combustible y Metalurgia, dirigido por Pedro Miret.
- El 10 de diciembre de 1976 se formó el Ministerio de Minería y Geología, dirigido por Manuel Céspedes Fernández, que integró también la atención al desarrollo de la producción de sal, extinguiéndose la Empresa Consolidada de Minería y la Empresa de la Sal. Ese mismo año, se creó la Empresa Minera Habana, bajo la dirección de Víctor García Orea, con la misión de gestionar las actividades en las plantas de Coco Peredo y Jaruco, la Fábrica de la EMCODI.
- El 10 de enero de 1980, por el Decreto 37, se creó el Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), para atender la electricidad, el petróleo, la industria química, la geología y la minería, la industria de la goma y la del vidrio.
- El 16 de septiembre de 1982 se creó la Unión de Empresas de Minería y Sal, dirigida hasta 1989 por Víctor García Orea y, posteriormente, por Alfredo Costa de los Reyes.
- El 26 de septiembre del 1991 se fusionaron la Unión de Geología con la Unión de Minería y Sal y se formó la Unión Geólogo Minera, para la atención al desarrollo de la geología, minería y la sal. Este nombre fue cambiado a Unión GeoMinera en 1996.

- El 17 de febrero del 2000 fue constituido oficialmente el Grupo Empresarial GeoMinSal, con subordinación al Ministerio de la Industria Básica; hasta que, mediante el Decreto Ley No. 301 del 9 de octubre del 2012, fue creado el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), como organismo de la Administración Central del Estado, para la dirección y control en los sectores energéticos, geológicos y mineros del país.
- Actualmente, también forman parte del MINEM, el Grupo Empresarial Cubaníquel, la Unión Eléctrica, CUPET, los Servicios Geológicos (IGP), la Oficina Nacional de Recursos Minerales (ONRM), la Oficina Nacional para el Uso Racional de la Energía (ONURE) y el Perfilatorio Nacional.

Principales problemáticas antes de la constitución de la OSDE GeoMinSal

- Inestabilidad de la fuerza de trabajo
- Limitaciones en las inversiones
- Insuficiente aseguramiento logístico

Caracterización organizacional

La OSDE GeoMinSal fue constituida con la misión de desarrollar la explotación y comercialización diversificada, racional y eficiente de los recursos minerales y la sal, así como la prestación de servicios técnicos especializados asociados a estas industrias, para consolidar la organización como líder nacional en la producción, la comercialización en fronteras y exportación de sal y minerales metálicos, industriales y preciosos, en un contexto caracterizado por los altos estándares de seguridad y salud en el trabajo y el respeto a las regulaciones medioambientales.

Como entidad nacional nos encargamos de:

- Dirigir, supervisar, controlar y evaluar los resultados técnicos, productivos, económicos y financieros, de recursos humanos, seguridad y de la defensa, así como comerciales y llevar a cabo la administración financiera de las entidades que se le integran.
- Brindar servicios de recursos humanos, técnicos - productivos, contables, financieros que requiera la Sociedad mercantil GeoMinera S.A en moneda nacional.
- Prestar servicios de selección y suministro de fuerza de trabajo a las Empresas Mixtas vinculadas con las actividades que realizan las empresas del Grupo Empresarial GeoMinero - Salinero, GeoMinSal.
- Brindar servicios de capacitación y alojamiento no turístico y de alimentación asociados a este, en moneda nacional.

Impacto esperado

- Disminuir los niveles de riesgos en las producciones y los servicios en las empresas que integran el Grupo Empresarial GeoMinSal.
- Asegurar que se mantenga la credibilidad y el prestigio logrado de los servicios prestados, demostrados en nuestro país e internacionalmente.
- Recuperar flujos de producción que debido a las restricciones aplicadas han decidido reorientar sus planes para evitar demoras e incumplimientos con los clientes internos y externos.
- Crear las condiciones necesarias en el nuevo contexto para los incrementos de las producciones y los servicios actuales y futuros, que garanticen beneficios económicos y financieros.

Visión organizacional

Consolidar la organización como líder nacional en la producción, la comercialización en fronteras y exportación de sal y minerales metálicos, industriales y preciosos, así como en la prestación de servicios técnicos especializados asociados a estas industrias, en un contexto caracterizado por los altos estándares de seguridad y salud en el trabajo y el respeto a las regulaciones medioambientales.

Empresas que integran la Osde GeoMinSal

- Empresa GeoMinera Pinar del Río
- Empresa GeoMinera Isla
- Empresa GeoMinera Centro
- Empresa GeoMinera Camagüey
- Empresa GeoMinera Oriente
- Empresa Minera de Occidente
- Empresa GeoMinera S.A.
- Empresa de la Sal (ENSAL)
- Empresa Central de Laboratorios (LACEMI)
- Empresa Comercializadora y Distribuidora (EMCODI)
- Centro de Investigaciones para la Industria Minero Metalúrgica (CIPIMM)
- Empresa de Construcción y Mantenimiento (ECOM)
- Oficina Central
- Escuela Nacional de Capacitación GeoMinSal

La estructura de la oficina central del Grupo GeoMinSal

- Dirección General
- Dirección Contable - Financiera

- Dirección de Capital Humano
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Desarrollo y Negocios
- Dirección Técnica
- Dirección de Supervisión y Control
- Dirección de Cuadro
- Dirección de Auditoría

La Dirección Técnica cuenta con especialistas para atender las actividades de la Ciencia, la Tecnología, la Innovación, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la Minería, la Geología, la Gestión de la Calidad, la Metrología y el Medio Ambiente. En su gran mayoría forman parte de los órganos asesores de dirección, tales como: Consejo de producción, Consejo de Calidad y Consejo Técnico Asesor, además de rendir cuentas en el Consejo de Dirección, según el plan de temas planificado.

En la OSDE se realizó una revisión de la Misión y la Visión que permitió atemperarlas a decisiones de años precedentes, y se llevó a cabo una separación consciente de las funciones estatales de las empresariales, e imprimirlas a los nuevos conceptos de nuestro trabajo la necesaria vinculación con objetivos superiores en las esferas de gestión relacionadas con la Política de Calidad, el Sistema de Calidad y la Infraestructura que requiere una organización minera, de reconocido impacto.

Como mantienen su vigencia, en el período comprendido entre los años 2021 - 2025 estos conceptos continuarán señalando el camino de nuestra organización.

Como parte de esta proyección estratégica se diagnostican los problemas esenciales que afectan el funcionamiento de la organización y se exponen:

- El análisis estratégico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) que se han identificado y que inciden o lo harán en nuestra organización durante el período evaluado.
- El pronóstico del entorno en que se desarrollará la gestión de la OSDE GeoMinSal en el período 2021 - 2025. Incluye la necesidad de un estudio de mercado más profundo y detallado que la captación de las demandas.
- El posicionamiento de GeoMinSal para enfrentar el escenario más probable en que se desarrollará su gestión durante el período 2021 - 2025.
- La concepción de la misión y visión de la organización, a las cuales se les incorpora un mayor componente de atención e involucramiento con la seguridad y salud en el trabajo y el cuidado del medio ambiente, tal y como le corresponde a una moderna organización minera.
- La formulación de la estrategia escogida y los objetivos estratégicos para garantizar el éxito

empresarial de la organización en el período 2021 - 2025, para cada uno de los principales procesos identificados:

- Producción de sal.
- Producción de oro.
- Producción de minerales industriales.
- Producción de minerales metálicos.
- Cómo implementar la proyección estratégica, a través de la técnica de Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Cómo dirigir el control del cumplimiento de los objetivos aceptados.

Diagnóstico. Análisis estratégico interno mediante DAFO y determinación del posicionamiento

El desarrollo económico y productivo de GeoMinSal durante los últimos 20 años desde el inicio del Período Especial hasta hoy, ha estado influenciado por varios factores que han condicionado la obtención de discretos avances en algunos resultados productivos y un decrecimiento o estancamiento en los resultados de otros.

Durante el análisis se han identificado varias **DEBILIDADES** que inciden hacia lo interno con fuerza:

- a. El escaso valor agregado y productividad que aportan los minerales industriales cuando se producen a pequeñas escalas, como es el caso de la mayoría de nuestras producciones, ya que a una mayor escala producirían cuantiosos excedentes, imposibles de ser colocados en el mercado nacional. Esto incide, además de en las finanzas internas, en la retribución salarial de la gran mayoría de los trabajadores de nuestra organización.
- b. El alto costo de los fletes marítimos para la exportación, unido al escaso valor agregado de la mayoría de nuestros productos, con excepción del oro, situación que resta competitividad internacional a los mismos.
- c. La obsolescencia tecnológica de parte vital del equipamiento industrial en poder de nuestras empresas, con muy bajos coeficientes de disponibilidad técnica (CDT), altos costos de mantenimiento y que inciden negativamente en la calidad y rendimiento de nuestras producciones principales.
- d. La necesidad imperiosa de renovar a corto plazo una parte importante del capital humano con la experticia necesaria para garantizar la continuidad de las experiencias y tradiciones geólogo - mineras y salineras con calidad y resultados superiores, debido al alto promedio de edad y el acercamiento de una inevitable renovación generacional.

- e. Un desconocimiento significativo del mercado nacional y la implementación de una planificación anual basada en la captación de demandas en lugar de estudios del mercado y la anticipación de tendencias (prospectiva) para proyectar las mejoras o el desarrollo.

Entre las **AMENAZAS** que ha identificado la organización y que inciden desde factores externos, se destacan:

- a. La baja competencia de GeoMinSal como mercado laboral en comparación con otros sectores mineros que emplean en sus procesos a profesionales afines a las ciencias de la tierra, en particular geólogos, mineros y tecnólogos de procesos químicos o de beneficio de minerales. Este fenómeno se acentúa en aquellos lugares donde se han desarrollado los sectores del petróleo (CUPET), minería del níquel (CUBANIQUEL) y de los materiales de construcción (MICONS), caracterizados todos por una mayor escala productiva que la minería realizada por GeoMinSal, lo que le permite obtener un mayor valor agregado y, por ende, lograr una mejor retribución salarial de los trabajadores.
- b. La insuficiente visualización por la sociedad y algunos órganos globales de la economía de la importancia que tienen los productos y servicios de GeoMinSal para la economía del país y el encadenamiento productivo de otros sectores. Por ejemplo, no se concibe en toda su dimensión la importancia de la sal para la producción de cloro, del carbonato de calcio para la producción de huevos, de la zeolita en la industria del fertilizante, y de los prospectos mineros identificados a lo largo de todo el país para la captación de la inversión extranjera. Esto ha traído como resultado que se estén realizando cuantiosas inversiones estatales en todos los sectores antes mencionados, mientras que a la industria geólogo minera y salinera no se le han asignado la misma prioridad de acceso a los recursos estatales para hacer frente a la demanda que se originará, dejando el desarrollo a las posibilidades internas de la organización.
- c. El alto riesgo de las inversiones en materia de exploración geológica y desarrollo minero, sujeto a las fluctuaciones del mercado internacional, magistralmente caracterizado por nuestro comandante en jefe como “El basurero de la bolsa internacional” y las Crisis Generales del Capitalismo.
- d. La pertinaz negativa del Gobierno Norteamericano de levantar el bloqueo económico y financiero al pueblo de Cuba incluso en la coyuntura del ya acontecido restablecimiento de las relaciones

diplomáticas. Esto impide de manera categórica la colocación de los productos minerales cubanos en su mercado exterior por naturaleza, dada la cercanía geográfica de los dos países.

Este contexto ha sido hasta hoy enfrentado por GeoMinSal a partir del aprovechamiento de algunas importantes **FORTALEZAS**:

- a. La economía nacional ha concentrado la producción de muchos de los productos líderes de GeoMinSal en nuestro Grupo Empresarial, eliminando o minimizando la competencia.
- b. La puesta en marcha de tres proyectos productores de oro, y la consolidación del plomo y el cromo como importantes renglones exportables, que han contribuido al incremento de las potencialidades exportadoras de la minería, la sal y los servicios geológicos.
- c. La reconocida calidad de nuestros productos y servicios.
- d. El vasto conocimiento disponible de la presencia o perspectivas de ocurrencia en todo el territorio nacional de los recursos minerales, a partir de intensos estudios e investigaciones geológicas realizadas desde los años 60 hasta finales de la década de los 80.
- e. El alto conocimiento científico -teórico y práctico-acumulado por las entidades de GeoMinSal que realizan servicios ingenieros asociados al desarrollo de la industria geólogo minera y salinera como, por ejemplo, el CIPIMM, LACEMI y Empresas GeoMineras.
- f. La humildad, consagración, capacidad de resistencia, honestidad y alto sentido de pertenencia de los trabajadores y cuadros formados en nuestra organización, valores que han sido asimilados por nuestros colectivos de manera heredada desde el mismo inicio de la formación de la nacionalidad cubana y que están siendo traspasados a las nuevas generaciones.

Al mismo tiempo, varias **OPORTUNIDADES** se han identificado en la actividad geólogo - minera y salinera que desarrolla GeoMinSal:

- a. La aprobación de una nueva Ley para la Inversión Extranjera, que propicia la inversión de importantes empresas en la minería nacional y la exploración de minerales a riesgo, aunque en este caso también se han identificado algunas amenazas que conspiran contra la obtención de mejores resultados.
- b. El cambio parcial de percepción de importantes directivos de varios de los órganos globales de la economía acerca de la importancia de los productos y servicios que ofrece GeoMinSal para el desarrollo de la economía nacional.

Esta percepción se fundamenta en el déficit de recursos financieros para importaciones a escala nacional, y al mismo tiempo, los resultados productivos superiores de nuestra OSDE, la concreción de importantes inversiones y el esperado incremento a mediano plazo de los volúmenes de exportaciones y la cartera de productos de nuestra organización.

- c. La aplicación de una mayor autonomía para el sector empresarial estatal, en particular, en lo referente al pago de mejores incentivos salariales como resultado del trabajo.
- d. La aprobación de un esquema cerrado de financiamiento en divisas y de subsidios en MN para aquellas exportaciones donde la dualidad monetaria y cambiaria afecta la eficiencia de las operaciones de Comercio Exterior.
- e. La aprobación durante los últimos tres años de importantes inversiones para el sostenimiento y recuperación de nuestra industria, mediante la aprobación de marcos crediticios comerciales desde la Cuenta de Financiamiento Central a mediano y largo plazo.

El estudio de este escenario y la superposición en una matriz ponderada actualizada de todos los aspectos anteriormente explicados, permite identificar que el posicionamiento estratégico de GeoMinSal al compararse con otras organizaciones mineras nacionales (Unión CubaPetróleo, Grupo Empresarial Cubaníquel, GEICONS) y además Moa Nickel, S.A como referente internacional, está en una etapa de crecimiento al considerar a EMINCAR, S.A de sostenimiento cuando el análisis se realiza sin esta entidad. Estas condiciones se mantendrán durante todo el periodo planificado, lo que permite identificar a la Inversión Extranjera como la vía más eficaz de potenciar la minería y lograr un crecimiento acelerado, considerando la actual situación financiera de nuestra organización y la economía nacional. Esta modalidad de desarrollo, sin embargo, debido a las decisiones sobre el uso de los dividendos, no permite la recapitalización directa del resto de la industria minera nacional gestionada por GeoMinSal, objetivo que debe ser logrado mediante esfuerzos propios.

Conceptualización de la estrategia de desarrollo del grupo empresarial GeoMinSal

La actualización de la proyección estratégica del Grupo Empresarial GeoMinSal ha coincidido con grandes eventos que han marcado el ritmo y la estrategia de desarrollo a implementar: la celebración del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba; la implementación de la nueva tarea para el reordenamiento monetario, la elaboración del plan de la economía nacional hasta el año 2030; la formulación de las políticas geológicas y mineras del país.

Sin embargo, se mantienen los efectos del inhumano bloqueo norteamericano a nuestro país, y el propósito evidente de destruir nuestra Revolución, aunque con un nuevo tipo de estrategia, entre las que destaca la negativa a permitir las exportaciones realizadas por entidades estatales a los EUA.

Considerando lo anterior y por la variedad de procesos, servicios y productos que reúne el Grupo Empresarial GeoMinSal, lo cual complejiza en extremo el análisis integral y le incorpora altas dosis de subjetividad cuando se realiza homogéneamente, la estrategia de desarrollo de nuestra organización se ha planteado a través de varios Programas Integrales de Desarrollo y 3 Subprogramas hasta el año 2030, identificados a tenor de lo dispuesto en el Decreto 327 del Proceso Inversionista, incluyendo por supuesto los años del 2021 - 2030.

Programas integrales de desarrollo

- Programa Integral de Desarrollo de los Minerales Industriales y la Sal (carbonato de calcio, zeolita, arena sílice, bentonita, magnesita, zeolita entre otros)
- Programa Integral de Desarrollo de los Minerales Metálicos y el Oro: (Hierro, Cobre, Plomo, Oro, Cinc y Cromo).

Subprogramas de desarrollo

- Programa para la recuperación y ampliación de las capacidades analíticas de los laboratorios que prestan servicio a la geología.
- Programa de desarrollo de la actividad de perforación con fines de investigación geológica.
- Programa de desarrollo para las Tecnologías, Informática y Comunicaciones.
- Proyecto para la generalización de los minerales industriales para la producción de fertilizantes y sustratos a partir de minerales nacionales.
- Programa para el desarrollo de las fuentes renovables de energía y la eficiencia energética.
- Programa de soberanía alimentaria.
- Programa de desarrollo del sistema nacional de metrología y normalización (tres proyectos) del Macroprograma Infraestructura.

Por la complejidad y volumen de los escenarios, cada uno de estos Programas y Subprogramas deberán considerar la variabilidad de los enfoques, teniendo en cuenta las diferencias de procesos y mercados para cada tipo de materia prima, cada una de las cuales amerita un análisis diferenciado dadas las desigualdades existentes en las dimensiones evaluadas (de mercado, tecnológicas, financieras, de

capital humano, medioambientales y de seguridad y salud en el trabajo, por sólo citar algunas). Se ha decidido que los Cuadros de Mando Integral para cada uno de ellos sean elaborados y aprobados en el marco donde se discuta y apruebe cada uno de estos programas.

Para la actualización de todos los programas y subprogramas integrales de desarrollo, se definieron políticas a nivel de OSDE, para que sirvan de guía en el proceso de elaboración de los Programas Integrales de Desarrollo.

Actuación de la Osde y las empresas

En este contexto, en la OSDE GeoMinSal se trazan políticas y estrategias de cara al perfeccionamiento del modelo económico cubano, lo cual exige organizar y controlar en cada una de las empresas el cumplimiento de la política de NMC, que posibiliten potenciar la Infraestructura Nacional de Calidad, elevar la disciplina tecnológica, la productividad, la competitividad, la cultura y la calidad de vida de la población, así como fortalecer el comercio y los servicios, tomando como referente lo establecido en la base legal normativa y reglamentaria vigente, tal es el caso del Decreto Ley No. 8 “De Normalización, Metrología, Calidad y Acreditación”, y el Decreto No.16 Reglamento de Normalización, Metrología, Calidad y Acreditación, ambos aprobados en el año 2020 y que han sido objeto de capacitación en cada una de nuestras empresas, motivando iniciativas, una creciente conciencia de la necesidad de estudiar, comparar y mejorar las infraestructuras en el contexto de la eficiencia económica global, y el acceso al mercado de bienes y servicios tanto para nuestro país como para el exterior. Es aquí donde entran en juego la metrología, la normalización y la evaluación de conformidad; estos son pilares de conocimiento para el desarrollo de una infraestructura técnica y por ello permiten el desarrollo sustentable y la plena participación en el mercado internacional. Estos tres pilares están fuertemente enlazados en la llamada Infraestructura de Calidad (IC).

Nuestras empresas comprenden la importancia de dar evidencias del cumplimiento de los requisitos de sus productos, procesos y servicios para los fines deseados, prevenir barreras comerciales y facilitar la cooperación técnica y en este sentido los servicios de evaluación de la conformidad permiten satisfacer una variedad de objetivos, por ejemplo:

- Demostrar que los productos, procesos, servicios, bienes y personal cumplen con las especificaciones requeridas. Estos pueden incluir requisitos especificados en los reglamentos (nacionales o extranjeros), las especificaciones de los compradores, los acuerdos comerciales, etc.

- Establecer y monitorear los requerimientos apropiados para la protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente
- Mejorar las oportunidades de comercio internacional mediante la reducción de los obstáculos técnicos al comercio y demostrando el cumplimiento con las especificaciones de las normas internacionales, reglamentos técnicos y especificaciones comerciales.

El perfeccionamiento del modelo económico cubano exige contar con sistemas efectivos de Normalización, Metrología, Certificación, Inspección Estatal de la Calidad y Acreditación, que posibiliten potenciar la Infraestructura Nacional de Calidad. Es por eso que se hace tan necesario evaluar la conformidad, ya que es la demostración de que se cumplen los requisitos especificados relativos a un producto, servicio, proceso o sistema y en este sentido se encaminan nuestras empresas.

La OSDE cuenta en estos momentos:

Con dos empresas certificadas en SGC:

- Empresa Geominera s.a.
- Empresa Comercializadora y Distribuidora (EMCODI)

Una empresa certificada en SIG

- Empresa Geominera Oriente.

Un producto Certificado

- Zeolita Natural (San Andrés). Perteneciente a la Empresa Geominera Oriente.

Ensayos acreditados.

- Laboratorio Elio Trincado. Perteneciente a la Empresa Geominera Oriente.

Con proyección y demanda solicitada ante la ONN para la certificación de SGC de cuatro empresas, la acreditación de ensayos en un laboratorio y la certificación de un producto.

En este sentido La ONN es el principal Órgano de Inspección y Supervisión Estatal en Normalización y Calidad de la producción y los servicios, que respalda los intereses nacionales vinculados a los programas y sectores priorizados y la protección de los consumidores.

No obstante, se evalúa la conformidad de varios de los productos comercializados por nuestras empresas, por compradores y clientes externos e internos que tienen un marcado interés en los mismos y reconocen su calidad en cuanto al cumplimiento de requisitos y especificaciones.

Dentro de la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, la OSDE trabaja a través del Sistema de Macroprogramas, programas y proyectos. En particular para los elementos de normalización, metrología y cali-

dad se ejecutan dentro del MACROPROGRAMA: INFRAESTRUCTURA, concentrando las actividades a partir del PROGRAMA: DESARROLLO DEL SISTEMA NACIONAL DE METROLOGÍA Y NORMALIZACIÓN.

Se expresa la debida atención y seguimiento al levantamiento metrológico de todas las empresas, en aras de actualizar la situación existente en torno a la metrología, actividad que en los últimos años ha venido presentando dificultades, desde el cumplimiento de los planes de verificación y la calibración de los instrumentos y equipos de medición de los laboratorios hasta la obtención de los mismos, por problemas derivados, principalmente, por el incumplimiento de la importación y la imposibilidad de adquirir patrones certificados en el exterior, por las entidades encargadas de ofrecer dichos servicios.

Esto es una tarea de marcada importancia no solo para la OSDE y las empresas sino también para el país que necesitan mediciones seguras, calidad e inocuidad requerida, aseguramiento metrológico y competencia demostrada, para lograr mayor disciplina tecnológica y control de los recursos, y en consonancia se creó recientemente el Consejo Nacional de Normalización, Metrología, Calidad y Acreditación, órgano asesor del Gobierno, cuyo grupo de trabajo es dirigido por la viceprimera ministra Inés María Chapman Waugh.

Algunos logros de la Osde

- Preside el Comité Técnico de Normalización de MINERÍA Y MINERALES NC/CTN-101.
- Es miembro del Comité Técnico de Normalización de INNOVACIÓN NC/CTN-128.
- Cuenta con tres empresas certificadas en SGC, un producto certificado y ensayos acreditados.
- Cuenta con varios rublos exportables, tales como: Cromo Rajón, Oro Equivalente (Doré), Zeolita, Plomo Metálico, Agrómenas y Concentrados de Plomo y Zinc.
- Se sustituye importaciones con la venta de unas 1 885.43 toneladas de carbonato de calcio tipo “Carcal Pintura” y Carbonato Micronizado C1 a empresas ubicadas en la Zona Especial de Desarrollo del Mariel (DEVOX Caribe) y a otras empresas mixtas que radican en el País, (EMINCAR, Sherrit y Sanving S.A.)
- Se sustituye importaciones con la Arena Sílice para la producción de Abate, lo cual se importaba desde el exterior.
- Incremento apreciable de los rendimientos agrícolas en el país, con la utilización de las Agrómenas, en calidad de fertilizante ecológico.

- Incremento de la demanda de las Agrómenas especiales, denominadas Zeogolf-G, las cuales se han probado con éxito en nuestros campos de Golf (desplazó los productos importados), en campos deportivos y en la jardinería de centros turísticos. Considerando que pueden representar un fondo exportable a la región del Caribe.

Incremento de las investigaciones para el aprovechamiento de los minerales aurífero de nuestro país.

CONCLUSIONES

1. El análisis de la calidad en las organizaciones superiores de dirección, específicamente en la gestión de la OSDE Geominsal, y de los nuevos enfoques incorporados en la norma NC-ISO 21001:2019 de sistemas de gestión para las organizaciones permitió identificar los paradigmas actuales de la gestión de la calidad, con su enfoque estratégico y su pensamiento basado en riesgos, sobre la base de la gestión sistémica de los procesos de la OSDE Geominsal.
2. El diagnóstico realizado permitió conocer la situación inicial en que se encontraba la OSDE Geominsal para implementar los requisitos de la norma cubana NC-ISO 21001:2019. Las oportunidades de mejora fundamentales estuvieron vinculadas con el análisis del contexto, la identificación de las partes interesadas y sus requisitos, el análisis de los riesgos y la planificación de las acciones para minimizarlos, la estrategia de comunicación en la organización, la información documentada específica del SGC en la OSDE Geominsal. Además, se identificó la necesidad de realizar auditorías internas, acciones correctivas y revisiones por la dirección específicas para el SGC.
3. Se implementó un plan de acción para dar cumplimiento a los requisitos de la norma NC-ISO 21001:2019, conformado por 19 objetivos de mejora y 27 acciones. La mayor parte de los requisitos de la norma NC-ISO 21001:2019 se documentaron en el Manual del SGC de la OSDE Geominsal, se realizó el análisis de contexto y de los riesgos específicos para el SGC, se diseñó e implementó la estrategia de comunicación de la OSDE Geominsal y se elaboró un conjunto de instrucciones técnicas necesarias para la operación del SGC.
4. El plan de acción se implementó en un 79% y cumplió su objetivo de mejorar la gestión estratégica en la OSDE Geominsal para contribuir a la integración y coherencia de las actividades que se desarrollan con el objetivo

de facilitar el cumplimiento de los requisitos de calidad y gestión estratégica, la observancia de estos aspectos que ayudará a garantizar el éxito y aportará beneficios, para nuestras empresas alcanzar una cultura empresarial que la condicionen como una empresa potencialmente competente, comprometida con la calidad, en condiciones de dar muestra a sus clientes de su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que los satisfagan y de encauzar sus energías y potencialidades hacia el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrego Almazán, D., Sánchez Tovar, Y., & Medina Quintero, J. M. 2017. Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y administración*. Available: <https://www.scielo.org.mx> , [Consulted: May 2, 2023].
- Alba Cabañas, M., & Herrera Lemus, K. 2015. La gestión de información: un estudio a partir de conceptos, modelos y experiencias en Cuba. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. Available: <http://revistas.uh.cu> , [Consulted: October 14, 2022].
- Andreu, R., Ricart, J. E., & Valor, J. 1996. *Estrategia y sistemas de información*. Available: <https://www.academia.edu> , [Consulted: September 21, 2022].
- Gaceta Oficial. (2011). Resolución No 60/2011: Normas del sistema de control interno. Available: <https://www.gacetaoficial.gob.cu> , [Consulted: May 26, 2023].
- Gaceta Oficial. (13 de diciembre de 2017). Adecuación de las regulaciones relativas a la dirección y gestión del sistema empresarial cubano. Available: <https://www.gacetaoficial.gob.cu> , [Consulted: May 26, 2023].
- García García, O. 2010. Propuesta de un modelo teórico para un sistema de organización, procesamiento y evaluación de la información en las organizaciones. Available: <https://dialnet.unirioja.es> , [Consulted: March 17, 2023].
- Huang, J. C., Huang, H. C., & Chu, S. H. 2019. Research on image quality in decision management system and information system framework. *Journal of Visual Communication and Image Representation*. Available: <https://www.sciencedirect.com> , [Consulted: May 2, 2023].
- Méndez Carpio, C. R., & Palacios Montero, N. A. 2020. Gestión de Información y Gestión de Comunicación en empresas que utilizan normas de comercio seguro. *Revista Científica*. Available: <https://www.indteca.com.pdf> , [Consulted: February 25, 2023].