



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. CONTABILIDAD

# IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN EL CENTRO PARA EL DESARROLLO SOCIOCULTURAL (CEDES).

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y  
FINANZAS

Autora: Liliana Mercedes Quindós Medina.

Tutora: Ms.C Rosa Mercedes Almaguer Torres.

HOLGUÍN 2018



## **PENSAMIENTO**

“Desarrollo es, principalmente, la atención al ser humano, que ha de ser el protagonista y el fin por cualquier esfuerzo por el Desarrollo.”

Fidel Castro Ruz

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo de Diploma lo dedico a los que son la esencia de mi vida y la base del logro de este trabajo:

A mis padres por estar a mi lado siempre brindándome confianza y sin escatimar su fe en mí y en mi trabajo.

A mi abuela especial que fue un apoyo primordial para este logro.

A mi tío Alexis y Enilda, que siempre me dan sin escatimar su ayuda que ha sido siempre un tesoro.

A mi esposo Juan Miguel que siempre ha estado a mi lado, con amor y paciencia, comprensión y brindándome palabras llenas de impulsos para cerrar esta etapa tan significativa en mi vida.

A todos mis familiares en general.

A mi Jefa de Departamento de Auditoria por su comprensión en todo momento.

A mi tutora, por su dedicación y colaboración en la realización de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Les agradezco a todas esas personas importantes que estuvieron a mi lado apoyándome, dándome el ánimo y el valor necesario para enfrentar esta etapa.

Por todo, mi eterno agradecimiento y gratitud a:

A mi tutora la MsC Rosa Mercedes Almaguer Torres quien no me dejó sola ni un instante, quien me dio apoyo moral y en conocimientos, por su paciencia, por su trato tan elegante, a la profesora MsC. Judania Rodríguez Hernández.

A todos los profesores por sus aportes y críticas las cuales fueron elementales durante el desarrollo de este trabajo de diploma.

Al colectivo de trabajadores de CEDES, a la Casa Iberoamericana y demás entidades que me atendieron, por su apoyo y contribución con toda la información necesaria para la realización de este trabajo.

A todos mis familiares y amistades, a mis compañeras de Departamento por tenerme tanta paciencia y que estuvieron siempre a mi lado, apoyándome en la culminación de mis estudios y de esta investigación.

A todos, Muchas Gracias.

## **RESUMEN**

Los proyectos de desarrollo local, son de vital importancia para la sociedad dada la necesidad de abrir una brecha que permita el desarrollo de los territorios, perfeccionar la aplicación de estímulos fiscales que promuevan producciones nacionales en sectores claves de la economía, especialmente a los fondos exportables y a los que sustituyen importaciones, el desarrollo local y la protección del medio ambiente, se ve plasmado en el Lineamiento número 49 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

A pesar de la importancia que se le ha conferido a la implementación de estos proyectos y a lograr un buen funcionamiento en los que se encuentran en ejecución, no se cumplen los objetivos trazados en este sentido debido a que existen limitaciones en la gestión de los mismos, uno de los proyectos que presenta dificultades es el Centro para el Desarrollo Sociocultural (CEDES).

A partir de lo antes planteado, la investigación trata el problema siguiente: ¿cómo lograr un mejor funcionamiento de la gestión del proyecto CEDES?

El objetivo de esta investigación es implementar un procedimiento para la gestión de los proyectos de desarrollo local fundamentado en la gestión por procesos, que beneficie la ejecución adecuada de los mismos.

En esta investigación se utilizaron como métodos teóricos el análisis y la síntesis, el hipotético deductivo y el histórico lógico. De los métodos empíricos se empleó la entrevista, la encuesta, la revisión de documentos y la observación.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS TEÓRICO E HISTÓRICO DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL.....	4
1.1 Análisis histórico y características de los Proyectos de desarrollo Local. ....	5
1.2 Elementos teóricos sobre la gestión por procesos que fundamentan su aplicación en los proyectos de desarrollo local. ....	10
1.3 Herramientas existentes para la gestión de proyectos de desarrollo local.....	17
1.4 Diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de desarrollo local en Holguín. ....	23
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL. ESTUDIO DE CASO DEL PROYECTO CEDES. ....	26
2.1 Caracterización del proyecto CEDES .....	27
2.2 Aplicación del procedimiento en el proyecto CEDES. ....	31
CONCLUSIONES GENERALES .....	71
RECOMENDACIONES .....	72
BIBLIOGRAFIA.....	73

## **Introducción**

Cuba afronta la necesidad de estructurar estrategias de desarrollo local que permitan la concertación local-global. Del mismo modo enfrenta una realidad caracterizada por desigualdades en los niveles de desarrollo territorial. (Méndez, 2007)

Este hecho lleva al estado a tomar decisiones al respecto; entre estas, las de mayor impacto son la planificación estratégica, la dirección por objetivos en los gobiernos locales y la creación, en el año 2000, de los consejos populares, que acercó aún más al gobierno a los problemas de la sociedad local.

Más recientemente, a finales del año 2009, surgió como herramienta estratégica para el desarrollo local (DL), que busca una participación activa de los gobiernos municipales en el desarrollo territorial a través de la gestión de proyectos económicos rentables, capaces de generar ingresos que posibiliten sustituir importaciones y obtener ganancias que se destinen en beneficio local como complemento de las estrategias productivas del país.

Estas iniciativas están respaldadas por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII congreso del Partido, específicamente en los lineamientos 17 y 49, los cuales abordan temáticas vinculadas con el impulso del desarrollo en los territorios para lograr el fortalecimiento de los municipios y que estos obtengan una mayor autonomía y mejores condiciones económico productivas a través del aprovechamiento de las potencialidades existentes en los mismos.

El desarrollo local, se estima como resultado y alternativa ante profundos cambios a nivel global y en la sociedad cubana en particular, en el que se produce la reestructuración de importantes sectores económicos y la reinserción del país en las relaciones económicas internacionales de un modo nuevo. (Guevara, 2015)

A pesar de la importancia que se le ha conferido en los últimos años en nuestro país al desarrollo local y al aprovechamiento de las potencialidades y los recursos endógenos de los municipios, a través de la implementación de proyectos de desarrollo local, aún no se logran los resultados esperados en este aspecto, se avanza con mucha lentitud en la ejecución de proyectos y varios de los que ya se encuentran en funcionamiento presentan limitaciones y no alcanzan los resultados esperados.

Entre los proyectos que se encuentran en funcionamiento en el municipio Holguín se encuentra el Centro para el Desarrollo Sociocultural (CEDES) que se dedica a la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo sociocultural con vistas a perfeccionar el actuar de los profesionales del sector de la cultura y el mejoramiento de las acciones culturales, además de prestar los servicios de arrendamiento de local multipropósito, servicio de ambientación, servicio de capacitación al sector privado y estatal asesoría especializada en proyectos socioculturales, estudios de factibilidad, público, programación cultural y capacidad de desarrollo ,servicio de gestión de información sociocultural, puesta en valor turístico de valores patrimoniales y turismo de eventos nacionales e internacionales.

En entrevistas efectuadas a directivos y trabajadores del proyecto y sesiones de observación realizadas, se pudo constatar que en el proyecto existen las limitaciones siguientes:

- No correspondencia de la proyección realizada en el estudio de factibilidad del proyecto con los resultados obtenidos en la ejecución, los cuales son pérdidas económicas en el desarrollo de su actividad.
- Poco conocimiento de la parte contable por parte del personal.
- Pocas solicitudes de los servicios de Arrendamiento de Local multipropósito y de sus servicios de Investigación y desarrollo sociocultural.
- Insuficiente divulgación o promoción de los servicios que prestan a personas naturales y jurídicas.

- Limitaciones en la gestión del proyecto, debido a la carencia de herramientas para llevar a cabo este proceso por parte de los directivos.

El análisis de las causas que inciden en las insuficiencias planteadas conduce a identificar como una de ellas, la carencia de herramientas que le permitan a los directivos realizar una mejor gestión de estos proyectos.

El diagnóstico realizado demuestra como **problema social** la existencia de limitaciones en la gestión y funcionamiento del proyecto CEDES dan lugar a dificultades para el avance y el actuar del proyecto.

La revisión de la literatura permite definir como **problema científico** el siguiente: ¿cómo lograr un mejor funcionamiento de la gestión del proyecto CEDES?

El **objeto** de la investigación se enmarca en la gestión de los proyectos de desarrollo local, formulándose como **objetivo**: implementar un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto CEDES, el **campo de acción** es la gestión con enfoque integrado y por procesos en el proyecto CEDES.

Para darle solución al problema se efectuaron las **tareas** de investigación siguientes:

- Realizar el análisis histórico y caracterización de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, así como los elementos teóricos de la gestión por procesos y los estudios de post inversión.
- Analizar el estado actual de la gestión de los proyectos de desarrollo local en la provincia Holguín.
- Caracterizar el proyecto CEDES.
- Implementar el Procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto CEDES.

A partir de lo antes expuesto, se formula la **hipótesis** siguiente: la implementación del procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto CEDES, permitirá un mejor funcionamiento del mismo.

Fueron utilizados de los **métodos teóricos** los siguientes:

El histórico para profundizar en los elementos históricos relacionados con la gestión del proyecto de desarrollo local.

En el lógico con el hipotético deductivo para precisar la hipótesis de la investigación.

De los **métodos empíricos** se utilizó:

La observación científica para analizar el nivel de ventas, afluencia de clientes y el funcionamiento del proyecto.

De los **procedimientos de la investigación** se trabajó:

El análisis y la síntesis, para el estudio de la bibliografía relacionada con la gestión del proyecto de desarrollo local y determinar regularidades.

De las **técnicas de investigación** se manejó:

La entrevista para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local proyecto CEDES.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado con la introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo uno aparece el análisis histórico de la gestión de los proyectos de desarrollo local, los proyectos desarrollados en Cuba y la caracterización del proyecto CEDES ubicado en Holguín. En el capítulo dos se localiza la implementación del procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local CEDES.

El **Aporte** de esta investigación es la implementación de un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local con enfoque integrado y por procesos, en el proyecto CEDES.

## **Capítulo I. Análisis teórico e histórico de la gestión de los Proyectos de Desarrollo Local.**

En este capítulo se hace alusión al análisis teórico e histórico de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local. Se da fe de la situación existente en los momentos actuales de la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Holguín, además de la caracterización del proyecto Centro para el Desarrollo Sociocultural (CEDES).

### **1.1 Análisis histórico y características de los proyectos de desarrollo local.**

Al iniciar este análisis debe precisarse que, desarrollo, es el proceso a través del que se logra satisfacer las necesidades de las generaciones nuevas, potencializar de forma adecuada un crecimiento económico sostenible y social, sin comprometer en este actuar al medio ambiente. Considerando así un proceso y una unificación entre bienestar social, medio ambiente y economía.

Este concepto tiene sus principios en el ferviente desenvolvimiento económico y relacionado estrechamente con el progreso y la sostenibilidad. Apoyando a un máximo a la cultura y a su sentido más alto de la integración, encaminando así los conocimientos hasta el desarrollo en términos locales.

El desarrollo local, al trascender de forma mundial hasta nuestro territorio ha dado pie a transformaciones y ha provocado relevantes avances en los territorios donde se ha aplicado este concepto.

En países de Europa y América Latina, el desarrollo local se convierte durante la década de 1980, en la estrategia de desarrollo dominante. En los ochenta, los asuntos locales alcanzaron notoriedad política a nivel nacional y movilizaron comunidades enteras experimentado una profunda revisión, tanto respecto a lo que hacen como a la forma de hacerlo. (Coraggio, 2006)

Gran parte de la producción es protagonizada por microempresas y pequeñas empresas las cuales son, responsables de gran parte del empleo y, consiguientemente, de la generación de ingreso para amplios segmentos de la población. Si se tiene en cuenta, además, que dicho tejido de empresas se encuentra localizado de forma dispersa en los diferentes ámbitos territoriales del

país, se deduce la importancia estratégica que tiene dicho segmento de microempresas y pequeñas empresas desde el punto de vista económico y social, así como para la difusión territorial del progreso técnico. Como he señalado en alguna ocasión, en economía, lo pequeño, aunque no sea hermoso, es sin embargo, muy importante. (Albuquerque, 2003)

Hacer de las pequeñas empresas del territorio un potencial encargado de abrir paso a lo nuevo, a lo representativo de la cultura, ampliar las relaciones internacionales, dar fe a lo endógeno, es abrir una brecha al desarrollo, a un país sin importaciones y con autofinanciamiento empresarial, sería la mayor mejoría social, económica y cultural vista en los nuevos tiempos y por los nuevos mundos.

El desarrollo local visto como proceso reactivo de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento de recursos endógenos existentes en el territorio, es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta y riqueza, y sobre todo, mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad. (Sorhegui Ortega, 2003)

Una sociedad a la que le rodea la abundancia económica y cultural no se desarrolla y fomenta igual que una que se enfrenta a la pobreza de estos aspectos. Al aumentar las riquezas, las ventas, los estímulos sociales, abre paso a la recreación, a la tranquilidad de la población.

El territorio es donde se vive y donde se procede. Refleja el presente, pero también la historia. Un lugar especial de relaciones de construcción simbólica, de significados que conforman la particular construcción histórica colectiva de la diversidad de visiones sociales del mundo. En el territorio se comprende una base física y contradictoria de relaciones sociales ,naturales y transcendentales en que se construye, se reproduce, se distribuye la cultura comunitaria y colectiva, a través de procesos de socialización primaria y secundaria, de desarrollo tecnológico, de construcción de organizaciones de la convivencia y cooperación. El territorio es una oportunidad para el desarrollo endógeno y local, con identidad y sostenibilidad. (Romero Marques, 2009)

Se aprecia un tránsito, un paso, como expuso (Arocena, 1995) de lo cultural a lo económico donde convergen la necesidad de crear riqueza y la necesidad de salvaguardar los recursos naturales; la urgencia por generar empleos y la urgencia por responder a las necesidades esenciales de la población.

En la segunda mitad de los noventa, la presencia de la territorialidad tiene mayor énfasis en la reforma cubana. Se comenzó entonces a trabajar en un proyecto propio, centrado en la equidad como derecho de ciudadanía y como eje articulador de la política social. Este diseño ha enfatizado la descentralización administrativa (redistribuyendo funciones desde el estado hacia estructuras de gobierno de base, con la creación de los Consejos Populares); la participación comunitaria, la diversificación de los agentes económicos y el reforzamiento de los programas sociales con base en los servicios públicos comunitarios (Iglesias, 2010)

En Cuba desde el triunfo de la revolución, se puede apreciar cómo el enfoque territorial siempre estuvo priorizado en el diseño de las políticas económicas y sociales, con el objetivo de lograr una nivelación en el desarrollo económico de las provincias del país, herencia de la ocupación capitalista norteamericana. Debido a las condiciones existentes de alta centralización del modelo económico, el nivel territorial difícilmente podía trascender el rol de réplica reducida de las políticas nacionales y quedaba muy poco espacio para opciones de auto transformación local. (Iglesias, 2011)

Para mejorar el presente deben subsanarse los errores del pasado. Es basarse en lo expresado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz: Es sentido del momento histórico, es cambiar todo lo que debe ser cambiado, así se debe desarrollar el territorio, regirse por las necesidades actuales, en nuevas opciones, la evolución y el desarrollo son la clave del éxito. Lograr hacer el Desarrollo local próspero, sustentable. Mantener una economía sólida, que la tierra soñada sea rica e independiente.

Surge en épocas antiguas pero con visión futurista del progreso. El desarrollo local es la capacidad de los actores expresada en su proyecto territorial destinado a mejorar la calidad de vida y la evolución territorial.

Al hacer una valoración de los elementos que caracterizan el desarrollo local se pueden apreciar los siguientes:

- Su carácter local, dado que se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y, sobre todo, subregional.
- Su dimensión social, dado que sus acciones se dirigen preferentemente a la creación de puestos de trabajo, primando el desarrollo personal.
- Su dimensión institucional, al estar controlado por la Administración Pública, gobierno central, para asegurar la coordinación de los agentes implicados en cada una de las acciones sobre las que se actúa.
- Su dimensión económica, pues las iniciativas que se llevan a cabo se realizan con un carácter rentable y eficiente.
- Su dimensión cooperativa, pues dada la magnitud del proceso que incluye, exige la colaboración e implicación de múltiples organismos y colectivos.
- Su dimensión instrumental, lo cual facilita la resolución de los problemas de diseño y gestión que puedan surgir (creación de ayudas de desarrollo).

Con estas características se valora el desarrollo de los proyectos de desarrollo local, para así valorar la funcionalidad y las particularidades internas que lo identifican.

Para conseguir el desarrollo se precisan de condiciones específicas, acceso a los servicios sociales, en esta se evidencia los sistemas, la satisfacción de las necesidades básicas indispensables: salud, vivienda, seguridad, alimento y la participación social, en la que se pone de manifiesto una población informada, interesada en el avance de su territorio de su comunidad, con un gobierno local activo, responsable e interesado en el bien actuar de su localidad, en el diseño de

buenas estrategias que enmarquen proyectos futuros ejecutables. Brindando la realización, el desarrollo y los beneficios en pos de la población que lo precede.

En la provincia se han desarrollado centros llenos de potencial, que propician la recreación de la población, del territorio, para avanzar, aprovechar y utilizar los recursos propios, todo en pos del beneficio de la ciudad.

Más de 100 iniciativas municipales de desarrollo local se llevan a cabo hoy en el país, con el objetivo previsto de aumentar la producción y las eventuales utilidades. Uno de los objetivos fundamentales es lograr la participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de progreso. Con estas acciones se podrá obtener avance, desarrollo, que logre florecer el intercambio cultural, de conocimientos, que otros territorios conozcan todo lo que se logra para mejorar la localidad.

El plan territorial de inversiones se ejecuta al 91.3 %, y el de reparaciones y mantenimiento, al 97.1 %. Se prevee la conclusión de alrededor de 3000 obras y acciones de beneficio económico e impacto social al cierre del presente año. Existen 34 proyectos de desarrollo local aprobados, de ellos funcionan actualmente 23 y el resto se encuentran en espera de ejecución.

Se ha implementado una estrategia de atención integral a municipios, consejos populares y comunidades seleccionadas teniendo como motivación principal importantes fechas históricas, incluyendo acciones constructivas de inversión, mantenimiento y reparación en los planes de la economía, teniendo en cuenta los planteamientos hechos por la población, ha rendido frutos. En esto también ha jugado un importante rol la contribución territorial del 1 % a los gobiernos locales. (Torres Iríbar, 2017)

Todas las tareas deben de dirigirse a explotar las potencialidades municipales, derrochar las capacidades, según el margen de las demandas, de los tipos de clientes, de las prioridades de la economía local y a la vez nacional.

El país se ha enfrentado a disímiles embates, pero el más difícil de hoy es lograr a la par la evolución de los territorios y de las sociedades.

Reto o desafío de las instituciones públicas, de la población misma, en busca del pleno desarrollo de los proyectos de manera constante que permita la vida útil del mismo, estando en armonía con las condiciones del entorno.

Los proyectos de desarrollo local han sido grandes soluciones a las problemáticas locales, ya que facilitan de manera inminente las necesidades poblacionales, dan belleza a las localidades, amplían los esquemas del mercado, dan lugar a nuevas competencias, implicando cambios y evolución.

Cada uno de estos proyectos trabaja pensando en la calidad de vida, en el aumento de la cultura de los ciudadanos, ya que proyecto es: un plan, una intención, un propósito, que se logra involucrando finanzas, ideas de evolución, ideales que valoren el avance del territorio, del país, de la economía.

Este análisis histórico y la serie de características dadas de los proyectos de desarrollo local a nivel internacional, nacional y territorial muestran disímiles fundamentos teóricos que se han llevado a lo largo de los años a la práctica y se han logrado grandes resultados y avances territoriales aparejados a la mejoría de la población, además de sustentarse el progreso de los proyectos en sustanciosos elementos teóricos de la gestión por procesos, que constituyen la base sólida que fundamenta la aplicación de los proyectos, y se abordarán los mismos en el siguiente epígrafe.

## **1.2 Elementos teóricos sobre la gestión por procesos que fundamentan su aplicación en los proyectos de desarrollo local.**

Sobre la gestión se puede plantear que el elemento hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. La gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos, gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

Al precisar este fenómeno se comprueba que es este el conjunto de líneas y trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas. El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo, el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores. (Perez Porto, 2008)

Las organizaciones, tienen el reto de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad.

Además operan en un entorno que se transforma aceleradamente y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios de forma gradual en tiempo viable, sin que ello afecte la calidad de sus productos físicos y sus servicios.

Para lograrlo es imprescindible optimizar el sistema de procesos vinculado a satisfacer al cliente y otras partes interesadas para lograr el reconocimiento de la organización como un todo. Obtener beneficios con la aplicación consecuyente de la gestión por procesos, tales como: alinear e integrar los resultados planificados y la

capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de esos procesos y contribuir al desempeño coherente de la organización. Se debe asegurar que cada uno de los sistemas de gestión que la componen no sea más importante que el otro y todos por igual funcionen con integración.

La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los principios fundamentales de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad.

Gestionar sus actividades con un enfoque basado en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas:

- Facilita la orientación al cliente
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos.

También podemos definir que un proceso nos dice lo que hacemos y para quien lo hacemos y un procedimiento nos dice cómo hacerlo. Una organización es una unidad viva un conjunto de personas proveedoras, que pretende sobrevivir en un determinado entorno. Para ello a partir del análisis del mismo, lleva a cabo una serie de actividades o procesos dirigidas a añadir valor a recursos propios y ajenos, transformándolos así en recursos requeridos por otras organizaciones o conjunto de personas. Así pues la voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de

los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en algo más, se convierte en una forma de vida.

Las opiniones que resaltan de los análisis de diferentes científicos evidencian el desenlace minucioso que debe llevar un proyecto aparejado a su proceso de gestión.

La gestión por procesos: consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo, división del trabajo, sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

Hoy se ve este actuar en las empresas socialistas del territorio, reflejando estas sus funcionamientos, su calidad, en lo relacionado al bienestar de la población, del nivel de conocimientos, de su cultura, de las posibilidades laborales que proporcionan. Del desarrollo empresarial depende el futuro y la calidad de nuestro pueblo. Y del buen proceso de gestión depende la calidad y el desempeño del Proyecto.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal "deber".

Se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales "matricial".

La gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos relevantes:
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos, qué y para quien se hacen las cosas y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones de cómo se hace.
- Productividad del conjunto frente al individual eficacia global y frente a la efectividad parcial.
- El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
- Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.

- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias, utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles la calidad y costo.
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal. (Peteyro, 2005)

La dificultad, grande por cierto, no estiba en la componente técnica de esta forma de gestionar una empresa, sino en el cambio de actitud de las personas. Algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado, como la lógica tayloriana, el organigrama y la jerarquía, han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como un freno a la creatividad.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la empresa los resumimos en:

- Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
- Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
- Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Los procesos siempre están diseñados por directivos; cuando están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de dudoso valor

agregado. Si definimos claramente la misión y objetivos de los procesos en términos del valor agregado percibido por los clientes, automáticamente se pondrá de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por lo tanto imprescindibles.

Objetivos de la gestión por procesos:

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios de actividades sin valor agregado.
- Acortar los plazos de entrega ,reducir tiempos de ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente, ejemplo de esto la información.
- Para entender la gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son.
- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Sin duda una empresa de este tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el cliente.

Como es el caso de los proyectos de desarrollo local llevados a cabo en nuestra localidad, que apuntan al beneficio poblacional, desarrollo y enriquecimiento cultural de los mismos.

La finalidad última de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

La gestión por procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y organización funcional tradicional:

- Procesos: de complejos a simples
- Actividades: de simples a complejas.
- Indicadores: de desempeño o resultados.
- Personal: de controlado a facultado.
- Directivo: de controlador a entrenador o líder.

Al analizar todo el proceso de gestión que define un proyecto, se aprecia el grado de importancia que provee este al funcionamiento interno, al desarrollo, a la obtención de utilidades, de resultados favorables, al aumento de la demanda y de la prestación de servicios, este proceso logra fusionar adecuadamente las actividades, el intercambio de las mismas y de los propios profesionales que las desempeñan, provistas de calidad y eficiencia además de verse apoyadas por herramientas claves que existen para la debida gestión de proyectos de desarrollo local como se fundamenta en el epígrafe siguiente.

### **1.3 Herramientas existentes para la gestión de proyectos de desarrollo local**

La esencia del desarrollo territorial marca nuevas necesidades para lograr una íntegra evolución, que es la que permite avanzar, mejorar cada uno de los espacios

locales, de lo cotidiano, lo usual, donde se produce la vida, el intercambio social, donde se logran niveles altos de satisfacción o plenitud emocional.

Para llevar a cabo este trabajo de desarrollo es necesario tener identificadas las herramientas, que permitirán con su empleo resultados en el proyecto definido.

El desarrollo local municipal en el contexto actual tiene un particular y bien definido lugar en el desarrollo de nuestro país, donde lograr en sí la integración de las fuerzas municipales territoriales es ya un desarrollo fundamental.

Lo primero es formular una estrategia de desarrollo municipal, siendo esta la principal herramienta con que cuenta el gobierno municipal como uno de los actores fundamentales del desarrollo local, de la cual se desprenden todas las propuestas de proyectos de desarrollo local a realizar en el municipio.

Se debe ver la estrategia con visión a largo plazo, para lograrla y expandirla. Al hacer alusión a unas palabras de nuestro presidente del Consejo de Estado, apreciamos la presencia del empeño por el desarrollo: motivar el pensamiento creador, la búsqueda de soluciones novedosas y audaces a viejos problemas, el fomento de la iniciativa local y promover el debate como vía de encontrar las mejores soluciones. (Castro Ruz, 2010)

Entre las herramientas existentes para la gestión de proyectos de desarrollo local se encuentra la Metodología de la Gestión de proyectos que está recogida dentro del Cataurito de herramientas para el desarrollo local elaborado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Local en el año 2011, la misma nos permite reducir la incertidumbre y los riesgos, e incrementar las posibilidades de obtener los propósitos pretendidos. (autores, 2011)

Esta metodología se apoya en el ciclo de vida del proyecto. Comprenderlo es el paso inicial para ordenar nuestra gestión. Todo proyecto transita por tres etapas diferentes. La primera etapa abarca la formulación y preparación del proyecto, desde que se origina la intención hasta la aprobación de la propuesta concebida. La segunda etapa se inicia con la implementación de la propuesta y comprende el

desarrollo de la vida útil del proyecto hasta su culminación en el período previsto. La tercera es ulterior a la terminación del proyecto, pero aun así no deja de ser significativa, porque nos brinda la oportunidad de observar la sostenibilidad y los impactos que este ha logrado a mediano o largo plazo.

Dentro de cada una de estas etapas se reconocen diferentes fases interdependientes, referidas en la bibliografía de gestión de proyectos como fases del ciclo de vida del proyecto.

La fase uno: Identificación y análisis: Es la fase donde se define la propuesta de Proyecto con las posibles variantes de solución. Esta implica investigar la realidad donde interviene el proyecto para identificar qué demanda ser transformado o desarrollado, y las vías para hacerlo de manera apropiada.

La fase dos: Planificación: Es la fase donde se detalla la propuesta de proyecto. Esta implica clarificar y ordenar lo que se pretende lograr; y a partir de ello, organizar y planear los insumos o componentes como son los recursos, esfuerzos y acciones que deberán operar en el proyecto para obtener los propósitos trazados y cómo estos serán monitoreados.

La fase tres: Evaluación de factibilidad: Es la fase donde se evalúa la propuesta de Proyecto. Esta implica examinar la propuesta con el propósito de valorar si es factible o no llevarla a cabo y mejorar sus alternativas de solución.

La fase cuatro: Negociación y presentación del proyecto: Es la fase donde se establecen los compromisos y contribuciones de actores claves para garantizar la realización y éxito de la propuesta de proyecto. Ella implica presentar y debatir la idea de proyecto ante actores claves, con la finalidad de lograr las aprobaciones, acuerdos y aportes que se precisan para su realización.

La fase cinco: Ejecución y seguimiento: Es la fase donde se implementa la propuesta de proyecto. Esta implica el despliegue de las estrategias y acciones planificadas y la ejecución financiera y material del proyecto, para obtener paulatinamente los propósitos planteados. Comprende, a su vez, el monitoreo y control del desempeño del proyecto y los resultados y efectos que este produce.

La fase seis: Evaluación final: Es la fase donde se investiga sobre la efectividad y sostenibilidad del proyecto o los impactos generados por él, una vez concluido. Implica el análisis, comparación y valoración general de los resultados del proyecto en correspondencia con el objetivo de transformación de la realidad.

Cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, se relaciona y aporta insumos a otras fases. Las fases mantienen cierta consecución lógica pero se retroalimentan entre sí. La cuarta se inicia con la fase primera y culmina con la aprobación definitiva de la propuesta de proyecto, transcurriendo complementariamente con el resto de las fases, primera, segunda y tercera.

Luego de analizar esta herramienta se puede apreciar que la misma es muy extensa, lo que puede dificultar la comprensión de las personas a las que está dirigida, aborda todo lo implícito en el proceso, pero no lo sintetiza, no lo concreta en un ejemplo más sencillo, más afín a la tarea a desarrollar.

Además, se analizó la herramienta propuesta por (Heredia & Rafael, 1995) la que plantea que: Un enfoque sistémico de una actividad multidisciplinar es el ciclo de vida del proyecto. Lo componen cuatro fases en este caso: La primera Concepto o concepción que explica la viabilidad, donde aprecia la obtención de datos del entorno, identificación de necesidades, de partes interesantes, la viabilidad económica y técnica, se plantean las estrategias del proyecto, la determinación de objetivos y las alternativas necesarias.

La segunda fase Definición o desarrollo, que explica el proyecto técnico es donde se considera la formación del equipo, la organización, el arranque del proyecto. Se establece la programación, el costo, los flujos, se redactan los manuales, los procedimientos. En esta fase se precisa la ingeniería de valor y se realiza la contabilidad.

La tercera fase Implementación o ejecución, es esta en la que se pone en marcha la organización y se motiva al equipo de trabajo que desempeña las actividades. Se pone en marcha el sistema de control del plazo, costo y calidad. Se lleva a cabo la compra de equipos y se dirige efectivamente el proyecto.

La cuarta y última fase, Terminación o final, es en la que se desarrolla la desactivación del proyecto, se finaliza, se revisa y se restaura lo afectado. Es el período de hacer, supervisar, librar y recolocar recursos necesarios para el desarrollo del flujo de actividades. Es la fase de transferir responsabilidades.

En cada una de estas herramientas, no se consideran efectivas ninguna de sus fases debido a que en ellas no se tiene presente hacer un análisis referido a las necesidades de los clientes, no se amplía el marco de las actividades en correspondencia con los deseos de las personas que son los más implicados en el desarrollo y la sostenibilidad de cualquier proyecto en explotación. Los clientes principales son las personas de nuestra sociedad, son los que solicitan los servicios, dan opiniones, piden cambios, mejoras, ambientes diferentes, servicios nuevos, sin la necesidad del cliente antepuesta al desarrollo del proyecto puede dar lugar a dificultades con el transcurso del tiempo.

Se han encontrado otras investigaciones enfocadas específicamente al desarrollo local como la Metodología aplicada para la gestión del desarrollo local sostenible con un enfoque de Dirección Integrada de Proyecto (DIP) en el municipio de Viñales, un procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo local (MEP, 2017), y un procedimiento para la articulación de la gestión de las iniciativas municipales de desarrollo local al proceso de planificación territorial (Torres Perez, 2014)

Estas herramientas están enfocadas al trabajo con las Estrategias de Desarrollo Municipales y dirigidas para ser implementadas por el Consejo de Administración Municipal, no están orientadas a la gestión específica de proyectos de desarrollo local, ni a sus directivos.

La herramienta procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local utilizada en este trabajo de la investigadora (Almaguer Torres, 2017) fue concebida para este tipo de inversión, teniendo en cuenta las problemáticas sociales y las características de la sociedad. Tiene la misión de guiar a los directivos para la gestión de los proyectos de desarrollo local, por medio de la elaboración de un procedimiento en el cual se introduce la gestión integrada y por procesos como una herramienta que puede favorecer y mejorar la implementación y funcionamiento de los proyectos de desarrollo local.

Cuenta con cuatro etapas, las mismas divididas en fases, como sigue:

Etapa 1. Estudio de las condiciones de partida

Fase 1.1 Análisis de la etapa del ciclo de vida del proyecto en que se encuentra

Etapa de Idea:

1.1.1 Diseño del proyecto

1.1.2 Análisis del estado y Rediseño del proyecto

Etapa 2. Diseño de herramientas para la gestión del proyecto

Fase 2.1 Identificación de los procesos

Fase 2.2 Elaboración del mapa de procesos

Fase 2.3 Realización de los diagramas de procesos

Fase 2.4 Elaboración de las fichas de procesos

Etapa 3. Implementación y Control

Fase 3.1 Medición de los indicadores

Fase 3.2 Realización del análisis de post inversión al proyecto

Etapa 4. Mejora

Fase 4.1 Definición de objetivos y acciones de mejora

Luego de realizar un análisis de algunas de las herramientas existentes para la gestión de los proyectos de desarrollo local y seleccionar la más adecuada para lograr la solución de las limitaciones existentes en los proyectos de nuestro territorio, se hace necesario explicar cuál es el diagnóstico del estado actual de la gestión de dichos proyectos en Holguín.

#### **1.4 Diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de desarrollo local en Holguín.**

En la provincia Holguín en el estado actual de la gestión sobre los proyectos de desarrollo local se puede apreciar lo siguiente, se encuentran aprobados 34 proyectos por el Consejo de Administración Provincial, de ellos se encuentran funcionando 23, en: Gibara 1, Báguano 5, Holguín 19, Urbano Noris 1, Cueto 2, Mayarí 2, Sagua de Tánamo 3 y Frank País 1.

Por organismos la distribución es como sigue: Grupo Empresarial de Comercio 16, Empresa Provincial de Servicios al Arte 7, Empresa Provincial Productora de Alimentos 2, Empresa Provincial UMBRALES 2, Empresa Provincial de Industrias Locales 2, Empresa Provincial del Transporte 1, MINDUS (UEB de Hilandería) 1, Centro Provincial del Cine 1, Centro Provincial del Libro 1 y Casa Iberoamericana 1.

Se encuentran funcionando 23 proyectos en la provincia, de ellos: Municipio Gibara 1, Municipio Holguín 17, Urbano Noris 1, Sagua de Tánamo 3 y Frank País 1.

De estos, 19 se encuentran relacionados con la búsqueda de ofertas turísticas atractivas en los territorios, como fuentes de ingresos en divisas y los restantes 4 a la prestación de servicios constructivos, impresión de documentos, asesoría técnica y reparación de colchones, tanto a personas naturales como jurídicas.

Según valoración y análisis realizados se evidencian como tendencias en los proyectos:

El Incumplimiento de los Ingresos en CUC, incumplimiento de los aportes a realizar a los CAM. El deterioro de los costos en CUC, sobregiro de los Gastos en CUC e incumplimientos reiterados de la entrega de la información oficial a la ONEI. Además de la no utilización del crédito bancario otorgado a los proyectos y el incumplimiento de los cronogramas de ejecución de las obras civiles.

En la provincia existen municipios que no presentan proyectos de desarrollo local, tales como: Rafael Freyre, Banes, Antilla, Calixto García, Cacocum, Moa.

De forma general los 23 proyectos que hoy funcionan, muestran los siguientes resultados económicos hasta el cierre de diciembre del 2017.

Concepto	Moneda Total		CUC		% Cump. MT	% Cump. CUC
	Plan H/dic.	Real H/dic.	Plan H/dic.	Real H/dic.		
Ingresos	11527.3	19533.6	1780.1	2403.9	169.5	135.0
Costo por peso de Ingreso	0,6987	0,5194	0,6722	0,8038	73.9	119.4
Utilidades	2663.0	9433.1	462.0	467.9	354.2	101.3
Aportes al CAM	180.4	251.6	180.4	251.6	139.5	139.5

Ingresos: Se logran 19533.6 MP y 2403.9 MCUC, que representan un 169.5 % y 135.0 de cumplimiento respectivamente.

Costos: Independientemente de que el costo se incrementa tanto en la moneda nacional como en el CUC, presentan una disminución del costo por peso de ingresos en la moneda total del 26.1 %, con un incremento en el CUC del 19.4 %.

Utilidades: Han generado 9433.1 MP y 467.9 MCUC, para un 354.2 % y 101.3 % de cumplimiento respectivamente.

Aportes: Se han realizado 251.6 MCUC de aportes para el 139.5 % de cumplimiento, a pesar de que 6 proyectos no realizaron aportes a los CAM como estaba establecido, siendo estos: Hilandería Hinojosa, Chocolatera, Café de los Tiempos, Rincón de las Romerías, CAUNI y CEDES.

Municipio Holguín:

Proyecto Prestación de Servicios Técnicos Profesionales CEDES:

Perteneciente a la Casa Iberoamericana, inicia sus operaciones en junio 2013, prestando servicios técnicos y profesionales especializados en la actividad sociocultural en el territorio, hasta el cierre de diciembre del 2017 obtiene los siguientes resultados:

Ingresos por 10.6 MP en el CUP y 0.6 MCUC, para el 11.4 % y 6.3 % de cumplimiento respectivamente.

Costos: Presenta un sobregiro del costo por peso de ingreso del 354.17 % en la moneda total del CUP y del 200 % en el CUC, determinado por la variación de los precios planificados.

Utilidades: Presenta una utilidad de 5.0 MP y pérdidas de 0.2 MCUC, para el 7.1 % en la MT. Determinado por el incremento de los costos planificados y el ajuste realizado en los ingresos del CUP.

Aportes: No han realizado aporte a pesar de tenerlo planificado para fin de año, debido a no tener utilidades en el CUC. Se le fija el impuesto para el año 2018.

Al revisar y analizar cada uno de estos datos se obtiene la relevancia y el avance de resultados parcialmente obtenidos de los Proyectos de Desarrollo Local (DL) en el territorio, esto hace énfasis en lo expuesto por (Gallichio & Enrique, 2004) que plantea que el desarrollo local como factor de democracia no surge por casualidad sino como resultado de del estado de cosas anteriores, como una ruta diferente y alternativa de desarrollo nacional y regional. Con los Proyectos de DL en el territorio vemos la realidad que queremos superar y la situación en proceso de transformación.

Con el Desarrollo Local en curso en el territorio se fomentan los componentes base de nuestra sociedad, de nuestra región, como son el económico, social, político y cultural y en este último se valora y se protege la autoestima, la pertenencia e identidad histórica, la integración a comunidades con contención, valores de solidaridad y tolerancia.

### **Conclusiones del Capítulo**

1. El análisis teórico e histórico de la gestión de los proyectos de desarrollo local propició el conocimiento preciso sobre la diversidad de conceptos, síntesis históricas, estudios abordados con anticipación y puestos en práctica.
2. Los elementos teóricos sobre la gestión por procesos que fundamentan la aplicación de los proyectos de DL, el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y las necesidades.
3. Las herramientas para la gestión de los proyectos de DL, hacen ver la realidad puesta en práctica de un negocio, su desarrollo y nuevas vías de fortalecimiento.
4. El diagnóstico del estado actual de la gestión de proyectos de desarrollo local en Holguín, permitió observar la realidad del avance del desarrollo local en el territorio.

### **CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL. ESTUDIO DE CASO DEL PROYECTO CEDES.**

En este capítulo se abordará la aplicación de la herramienta para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto CEDES (Centro para el Desarrollo Sociocultural).

## **2.1 Caracterización del proyecto CEDES**

Entre los antecedentes del local se encuentra la conformación de las áreas de investigación que se concreta en las provincias a partir de las orientaciones emanadas del Ministerio de Cultura para la conformación del Atlas de la Cultura Popular Tradicional en el año 1977. Tal empeño se materializó con la creación de una plaza en el antiguo Departamento Provincial de Aficionados que atendería la recogida de la información, haciéndolo extensivo a los municipios. La realización de esta gigantesca obra, en cierta medida, marcó el proceso de institucionalización de lo que hoy es el Sistema de Investigación en Cultura.

Para finales de la década del 80 la tarea de investigación pasa a ser supervisada por el Departamento Nacional de Investigación, orientando el trabajo hacia la asesoría metodológica de las instituciones provinciales y los municipios. En los años 90 se crea el Área Provincial de Investigaciones, la cual funciona hasta la actualidad.

El proyecto Centro para el Desarrollo Sociocultural comenzó a funcionar en junio 2013, prestando servicios técnicos y profesionales especializados en la actividad sociocultural en el territorio, tiene como misión esencial la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo sociocultural con vistas a perfeccionar el actuar de los profesionales del sector de la cultura y el mejoramiento de las acciones culturales ante los retos que imponen los actuales modelos de globalización, encauzándolos en la lucha por la conservación y desarrollo de nuestros valores e identidad.

El centro se proyecta para concretar acciones investigativas que respondan a los programas ramales de investigación, aprobados por CITMA para el Ministerio de Cultura y los programas territoriales de interés en la provincia, declarando como principales objetivos, los siguientes:

- Fortalecer la capacidad de gestión del sistema de Instituciones de la cultura en la provincia para la implementación de la política cultural del país.

- Fortalecer los vínculos de trabajo con organismos y organizaciones, así como las iniciativas de instituciones y creadores en la promoción del desarrollo sociocultural del pueblo holguinero.
- Profundizar en los estudios del pensamiento social cubano y su expresión en lo territorial y local como vía para favorecer una adecuada política cultural.
- Gestar, caracterizar y evaluar procesos de creación y promoción artística, la crítica del arte y la literatura y su presencia en el desarrollo de la sociedad holguinera.
- Favorecer el desarrollo de capacidades en el conjunto de actores de la sociedad holguinera, para el desarrollo del trabajo cultural comunitario con una visión integradora y participativa.
- Desarrollar el trabajo de rescate, preservación y protección del patrimonio cultural tangible e intangible cubano en defensa y desarrollo de los valores esenciales de la identidad nacional.
- Perfeccionamiento del diseño y evaluación de la Programación Cultural desde las Instituciones y las comunidades teniendo en cuenta los sectores poblacionales del territorio, sus necesidades y potencialidades.
- Desarrollar estrategias que favorezcan el reconocimiento del Centro para el Estudio y el Desarrollo Sociocultural y su labor cultural, en el ámbito nacional e internacional.

Su proyección está encaminada a dotar al sectorial de cultura en el territorio, de eficacia económica con la obtención de ingresos. Bajo esta nueva proyección este centro tendrá impacto territorial, al vincular la actividad académica e investigativa con el desarrollo económico, social y cultural de la región al mostrar la existencia de posibilidades de eficiencia económica con la obtención de ingresos en un sector

que es considerado presupuestado, además de investigar y divulgar el sistema de valores socioculturales de nuestra nacionalidad.

Con este proyecto se pretende prestar los siguientes servicios:

- Arrendamiento de local multipropósito.
- Servicio de Ambientación.
- Servicio de capacitación al sector privado y estatal.
- Asesoría especializada en proyectos socioculturales.
- Estudios de factibilidad, público, programación cultural y capacidad de desarrollo.
- Servicio de gestión de información sociocultural.
- Puesta en valor turístico de valores patrimoniales.
- Turismo de eventos nacionales e internacionales.
- Producción audiovisual con temática sociocultural

Estas propuestas de servicios están en correspondencia con las nuevas realidades económicas y sociales que demanda el país. En los momentos actuales la economía mundial atraviesa una fuerte crisis, lo que genera procesos de reestructuración y redimensionamiento. Por otra parte, la cooperación para el desarrollo se destina, cada vez más, al fortalecimiento de las capacidades humanas, a la determinación de estrategias de desarrollo y al apoyo a procesos de innovación técnica y tecnológica.

Numerosos teóricos del desarrollo afirman que la estrategia de desarrollo local constituye una alternativa para la obtención de los objetivos de desarrollo del milenio.

Solo si se tiene en cuenta los recursos endógenos de los territorios, la satisfacción de las necesidades básicas de la población, el respeto a la diversidad cultural, una adecuada distribución del ingreso, un nivel adecuado de descentralización, equidad

de género, sustentabilidad ambiental, trabajo digno, participación real de los individuos, asociaciones e instituciones, y un control mayor de los procesos de desarrollo de los actores locales, se podrán impulsar iniciativas.

Dado el complejo panorama existente, no se han resuelto los principales problemas que limitan el desarrollo de la economía, por lo que es necesario:

- Recuperar la capacidad exportadora en rubros tradicionales, incrementar las exportaciones de bienes y servicios, así como, reducir la elevada dependencia importadora con vistas a revertir la situación financiera existente.
- Buscar alternativas de fuentes de financiamiento para detener el proceso de descapitalización de la industria y la infraestructura productiva del país.
- Impulsar con efectividad la iniciativa de los territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico.

Con este proyecto se pretende:

- Presentar variados servicios socioculturales que generen fuentes de empleo.
- Fomentar la integración y diversificación de los servicios.
- Establecer sinergias con otras entidades territoriales.

Objetivo General:

Generar fuentes de ingresos a través de la prestación de servicios técnicos y profesionales especializados en la actividad sociocultural que contribuya a la sostenibilidad de la gestión de CEDES y a la vez incremente una cultura de actores en la sociedad local.

Objetivos Específicos:

Fomentar la prestación de servicios técnicos y profesionales para actividades socioculturales en el territorio.

Logar la sostenibilidad de CEDES a partir de la generación de ingresos por la prestación de servicios técnicos y profesionales para actividades socioculturales que satisfagan la demanda de los clientes en el territorio.

Aprovechamiento de recursos humanos en función del reordenamiento laboral aprobado por el país.

Este proyecto propicia un desarrollo pleno en lo cultural y en los diferentes servicios que presta, da solución rápida y precios módicos a los clientes y permite fomentar una gratificación de intercambio. Dada la situación económica existente y en el proceso de gestión se propone la implementación de un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local.

## **2.2 Aplicación del procedimiento en el proyecto CEDES.**

Se explica a continuación el Procedimiento para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, que propone la autora (Almaguer Torres, 2017). A continuación se desarrollan las etapas del Procedimiento para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el proyecto CEDES:

Etapa 1. Estudio de las condiciones de partida

Fase 1.1 Análisis de la etapa del ciclo de vida del proyecto en que se encuentra.

El Proyecto de desarrollo local Centro para el Estudio y el Desarrollo Sociocultural (CEDES) se encuentra en marcha, denotando la etapa de ejecución desde el mes de junio del año 2013, ofrece los servicios de impresión, edición, comercialización de publicaciones vinculadas a las manifestaciones artísticas y culturales de la cultura iberoamericana y universal, servicios bibliográficos, asesoramientos científicos técnicos a investigadores e instituciones, que incluye la reproducción de los mismos en temas socioculturales, la realización de espectáculos artísticos y culturales, proyecciones de videos, exposiciones así como visitas a instalaciones todas vinculadas a temas socioculturales, cobrar servicios de diseño de proyectos socioculturales, estudios de diagnósticos y de factibilidad económica en las

actividades socioculturales, arrendamiento del local para actividades representativas, festivas, y para el yoga.

#### 1.1.2 Análisis del estado y Rediseño del proyecto

Este proyecto no contempla un proceso constructivo en sí mismo, solo una remodelación y acondicionamiento del local que ocupa el centro para conformar el área económico administrativa y el archivo documental de la institución. La inversión como tal estará dirigida a:

- Crecer y mejorar el equipamiento técnico para el desempeño profesional, estético y de calidad de los servicios que se ofertarán de acuerdo con las exigencias del mercado.
- Asegurar un abastecimiento estable de los materiales, productos e insumos para la realización de las actividades comprendidas en los servicios.
- Dotar a los especialistas, al comercial y jefe económico administrativo de medios de transporte que garantice la movilidad de los mismos para la realización de los servicios y actividades a su cargo respectivamente.
- Asegurar la climatización, el mobiliario y confort de las áreas de trabajo que propicie la adecuada realización de los servicios y la necesaria conservación y cuidado del equipamiento solicitado.

Estructura de la Inversión:

INVERSIÓN INICIAL			
CONCEPTOS.	CUC	CUP	M Total.
Equipos y maquinarias	3,319.11	1,189.55	4,508.66

Equipos de transporte	2,800.00	60.00	2,860.00
Construcción y Montaje	3,500.00	6,000.00	9,500.00
Otros	3,314.60	42,119.95	45,434.55
De ello: Capital de trabajo	3,314.60	2,119.95	5,434.55
Total	12,933.71	49,369.50	62,303.21

Ingresos:

Los ingresos en CUP son de \$ 331.1 MP en 5 años y en CUC alcanzan el orden de los \$ 42.7 MP, generándose un monto total de ingreso de \$ 357.8 MP.

Costos:

El total de costos en MN es de 92.1 MP y \$ 3.6 MP en CUC para un monto total de \$ 95.6 MP.

En este análisis el nivel de costo en CUC está asociado en lo fundamental a la adquisición de los recursos necesarios para desarrollar los servicios propuestos en el proyecto, pago de salario y mantenimiento.

El pago principal del crédito y de los intereses que generan, está valorado en las dos monedas, planteándose liquidar en cinco años la divisa y en cuatro la moneda nacional. Los intereses están considerados dentro de la ficha de costo de cada servicio y el pago del principal se deduce de las utilidades.

En el análisis al cierre de diciembre de 2017 presenta la siguiente situación:

En relación a las Utilidades presenta una de 5.0 MP y pérdidas de 0.2 MCUC, para el 7.1 % en la MT. Determinado por el incremento de los costos planificados y el ajuste realizado en los ingresos del CUP.

Y los aportes a pesar de tenerlos planificados para fin de año, debido a no tener utilidades en el CUC no se pudieron aportar los mismos. Se le fija el impuesto para el año 2018.

Respecto al indicador social generación de empleo:

El proyecto no genera fuentes de empleo además de la que ya posee para su desarrollo desde la concepción del mismo.

Indicador ambiental, impacto ambiental del proyecto:

El desarrollo de CEDES no genera efectos negativos que afecten el medio ambiente, al contrario se encuentra en armonía social con el yoga, la cultura y el intercambio.

Etapa 2. Diseño de herramientas para la gestión del proyecto.

Objetivo de esta etapa: Identificar los procesos y desarrollar herramientas para la gestión del proyecto.

Herramientas: mapa de procesos, diagramas y fichas de procesos.

Fase 2.1. Identificación de los procesos

Los procesos que se forman son los de la gestión del proyecto de desarrollo local, CEDES, que se concibe como un proceso rector que se estructura mediante las relaciones entre la planeación y la organización como procesos estratégicos y la ejecución y el control como procesos operativos, que precisa de aseguramientos como proceso de apoyo para su mejor implementación y que está dirigido al desarrollo de la localidad, mediante la realización de actividades fundamentalmente culturales.

**La planeación** es el primer proceso de la gestión del proyecto y uno de los más importantes, es un proceso de anticipación que se fundamenta en las demandas que se presentan por el cliente al proyecto en cuestión, en él se establecen los objetivos que se deben alcanzar en CEDES y se esbozan las acciones para lograrlo.

Las actividades pertinentes al proceso de planeación son las siguientes:

Rediseño la misión del proyecto la que se sustenta en la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo sociocultural con vistas a perfeccionar el actuar de los profesionales del sector de la cultura y el mejoramiento de las acciones culturales ante los retos que imponen los actuales modelos de globalización, encauzándolos en la lucha por la conservación y desarrollo de nuestros valores e identidad.

Rediseño de la visión del proyecto: Entidad de valiosa imagen cultural en Holguín, destinada a prestar servicios de elaboración de proyectos, diseño, impresión,

arrendamiento de local y a realizar actividades culturales y científicas, con el fin de aportar un ambiente favorable al intercambio.

Los objetivos del centro: se proyecta para concretar acciones investigativas que respondan a los programas ramales de investigación, aprobados por CITMA para el Ministerio de Cultura y los programas territoriales de interés en la provincia, declarando como principales objetivos, los siguientes:

- Fortalecer la capacidad de gestión del sistema de Instituciones de la cultura en la provincia para la implementación de la política cultural del país.
- Fortalecer los vínculos de trabajo con organismos y organizaciones, así como las iniciativas de instituciones y creadores en la promoción del desarrollo sociocultural del pueblo holguinero.
- Profundizar en los estudios del pensamiento social cubano y su expresión en lo territorial y local como vía para favorecer una adecuada política cultural.
- Gestar, caracterizar y evaluar procesos de creación y promoción artística, la crítica del arte y la literatura y su presencia en el desarrollo de la sociedad holguinera.
- Favorecer el desarrollo de capacidades en el conjunto de actores de la sociedad holguinera, para el desarrollo del trabajo cultural comunitario con una visión integradora y participativa.
- Desarrollar el trabajo de rescate, preservación y protección del patrimonio cultural tangible e intangible cubano en defensa y desarrollo de los valores esenciales de la identidad nacional.
- Perfeccionamiento del diseño y evaluación de la programación cultural desde las Instituciones y las comunidades teniendo en cuenta los sectores poblacionales del territorio, sus necesidades y potencialidades.
- Desarrollar estrategias que favorezcan el reconocimiento del Centro para el Estudio y el Desarrollo Sociocultural y su labor cultural, en el ámbito nacional e internacional.

**Las acciones** para lograr los objetivos: sería, aumentar los canales de distribución y promoción de los servicios, donde el cliente libre, tanto nacional como internacional que visita la provincia, se interese por pasar e intercambiar en el centro cultural CEDES, que se encuentra posicionado céntricamente.

Otro aspecto sería la comunicación promocional donde el presupuesto es elaborado y ejecutado principalmente de modo centralizado, existe una cuenta específica destinada para los gastos en promoción de la entidad, los cuales son aprobados por la Casa Iberoamericana y varían en dependencia de los ingresos alcanzados por el proyecto CEDES, que puede disponer de este presupuesto, invirtiéndolo en anuncios, páginas Web, ferias, entre otros. Además se puede explotar el uso de la radio y la televisión para estos fines.

La **organización** involucra crear el punto de relaciones que afirmen ante todo la integridad del sistema que se administra, la correlación orgánica más eficaz de sus componentes y las relaciones de coordinación y de subordinación entre los mismos. En este proceso se construyen las políticas a alcanzar para la estructura del trabajo y los recursos humanos y materiales. Las actividades que corresponden al proceso de organización son las siguientes:

- Establecer un plan de trabajo con las actividades culturales, científicas o investigativas a desarrollar por cada trabajador.
- Diseñar plan de actividades culturales, los que se elaboran según el accionar del centro, y de las responsabilidades individuales de los investigadores, del diseñador, y demás trabajadores, de las fechas en que se rinde homenaje a la cultura, a los libros, en la que se desarrolla el festival internacional de Cine Pobre, al intercambio cultural y social, entre otras.
- Plan de ingresos de los servicios, cotejar y llevar de forma controlada las actividades que reporten la mayor cantidad de ingresos, de rentabilidad, estabilidad de los clientes para así obtener un plan de ingresos factible para CEDES.

- Distribución en tiempo de los suministros que se emplean en la realización de las actividades de impresión de documentos en hoja y en cartulina ,de reconocimientos en blanco y negro y a colores, confección de solapines de diversos tipos, agendas, entre otras solicitudes, asegurándose en cada una de estas acciones el papel de varios tamaños, los diferentes colores de tintas, acetatos de varias texturas, toners, micas de diferentes medidas, pegamentos, cartulinas, canutillos, presillas y velar a su vez que cada uno de estos insumos lleguen en tiempo y forma.

Entre los subprocesos de planeación y organización se establecen relaciones sistémicas de coordinación y de interdependencia que pueden favorecer la gestión del proyecto de desarrollo local de CEDES.

La ejecución y el control se definen como los procesos operativos de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local. Estos tienen la misión de implementar y evaluar las políticas y las estrategias para alcanzar las metas u objetivos que se definieron en los procesos anteriores para lograr la satisfacción del cliente, es por ello que se consideran procesos subordinados a los estratégicos. Deben ser gestionados por los directores funcionales de la entidad que fundamenta el proyecto, en coordinación con los restantes directivos y trabajadores.

**Ejecución** se encuentra en estrecha relación con la organización, en ella se asegura el funcionamiento y el desarrollo normal del proyecto, se ponen en práctica las políticas y las acciones que se establecieron en los procesos que le anteceden, para el logro de los objetivos del proyecto y la satisfacción del cliente. Las actividades que corresponden al proceso de ejecución son las siguientes:

- Arrendamiento del local para actividades culturales y científicas.
- Realizar actividades culturales, tales como invitar científicos, escritores de la ciudad, que contribuyan a la promoción del Complejo cultural CEDES y sus servicios, además de emplear el espacio como galería.
- Elaboración de proyectos de desarrollo local, de trabajo comunitario, socioculturales, y de colaboración.

- Impresión de documentos a personas naturales y jurídicas.
- Diseño y confección de agendas, solapines, reconocimientos.

En el proceso de ejecución es importante comprometer a los trabajadores para alcanzar las metas, para ello el dirigente debe conjugar la condición política con la competencia y la disciplina, con la iniciativa y el enfoque creador, tener en cuenta los aspectos políticos y educativos, atender los problemas y planteamientos de los trabajadores. El colectivo debe sentirse parte de la ejecución del proyecto.

De la misma manera debe lograrse la motivación de los implicados, para ello debe alcanzarse una distribución de las tareas, en correspondencia con las posibilidades, así como la claridad de los objetivos a partir de la aplicación de métodos de la dirección participativa, no debe obviarse la estimulación material y moral en correspondencia con los resultados.

Se deben establecer estilos de comunicación, estos deben ser participativos a partir de implicar a directivos y trabajadores en la solución de las problemáticas que se presenten, pueden realizarse consultas a los trabajadores mediante encuestas, entrevistas individuales y grupales, reuniones de análisis de los resultados y de las metas incompletas, así como de las estrategias para alcanzarlas.

El **control** involucra cotejar el procedimiento real con el pronosticado y efectuar las acciones consecuentes en el sentido de obtener los objetivos, el mismo desarrolla dos funciones importantes. Por una parte revela la realidad del trabajo realizado en los restantes procesos, es decir, la planeación, la organización y la ejecución, con lo que permite corregir las decisiones total o parcialmente equivocadas que se hayan tomado y, por otra parte, facilita responder a tiempo y con eficacia a las desviaciones del cumplimiento de los objetivos del proyecto y realizar la regulación.

Las acciones del proceso de Control son las de evaluar los aspectos siguientes:

- El cumplimiento de los objetivos y los planes de acción, para ello se puede realizar el balance del cumplimiento de los objetivos a partir de la comparación de los resultados con lo proyectado, verificar si la realización de los planes de acción trajo los resultados esperados.

- La efectividad en la realización de las actividades de cada proceso, para ello se puede hacer un cronograma con la precisión del tiempo establecido para cada una, se pueden organizar rendiciones de cuenta de los dirigentes o responsables de las mismas.
- La calidad del servicio, lo cual puede concretarse mediante inspecciones, la verificación del uso de los suministros y las condiciones de trabajo según las normas establecidas y las encuestas de los estados de opinión de los clientes.

En el control es importante la detección de las desviaciones, la poca comercialización del proyecto y las causas que las provocan, esta se vincula con los resultados de las actividades anteriores, tiene como finalidad realizar la regulación del proceso, determinar las dificultades, sus causas y reorganizar las acciones para el cumplimiento del objetivo y de la misión, para ello pueden realizarse rendiciones de cuentas, la supervisión y el monitoreo, mediante la aplicación de las normas del control interno y el control de la calidad.

Puede realizarse mediante diferentes vías como son la ejecución de auditorías internas y externas, el muestreo, la verificación y los estudios de satisfacción del cliente.

Entre los procesos de ejecución y control existen relaciones de interdependencia y de coordinación, por lo que cualquier afectación que se produzca en la realización de uno de ellos, tiene incidencia en el otro, lo que refleja el carácter sistémico de los mismos. Estos se subordinan a la planeación y la organización.

Los procesos estratégicos y operativos, que se explican con anterioridad dependen de las relaciones sistémicas de interdependencia y de dirección que se establecen con el proceso de apoyo de aseguramiento.

El **aseguramiento** como proceso de soporte de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, tiene incidencia directa en la realización de la ejecución y el control como procesos operativos. Este tiene la misión de garantizar el apoyo que requiere la ejecución del proyecto.

El aseguramiento se efectúa mediante el establecimiento de los convenios con entidades, de ser necesario para la garantía de los insumos y proveedores para el servicio. Este proceso tiene la misión de garantizar la disponibilidad necesaria y oportuna de los recursos financieros y materiales para el cumplimiento del proyecto. Las actividades que se realizan en el proceso de aseguramiento son:

- Ejecutar los contratos con los clientes.
- Ejecutar los contratos con los proveedores de recursos materiales.
- Garantizar los insumos en tiempo y forma y la calidad del servicio.

Entre los procesos de planeación, organización, ejecución, control y aseguramiento como elementos componentes de la gestión del proyecto CEDES, existen relaciones sistémicas de interdependencia, subordinación, coordinación y dirección. Cualquier alteración que suceda en uno de ellos tiene efectos en los demás, lo que evidencia su carácter sistémico.

Según lo antes expuesto se puede apreciar que los procesos que conforman la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local son los siguientes: Planeación, Organización, Ejecución, Control y Aseguramiento los cuales quedan representados en el Mapa de procesos.

Fase 2.2 Elaboración del Mapa de Procesos.

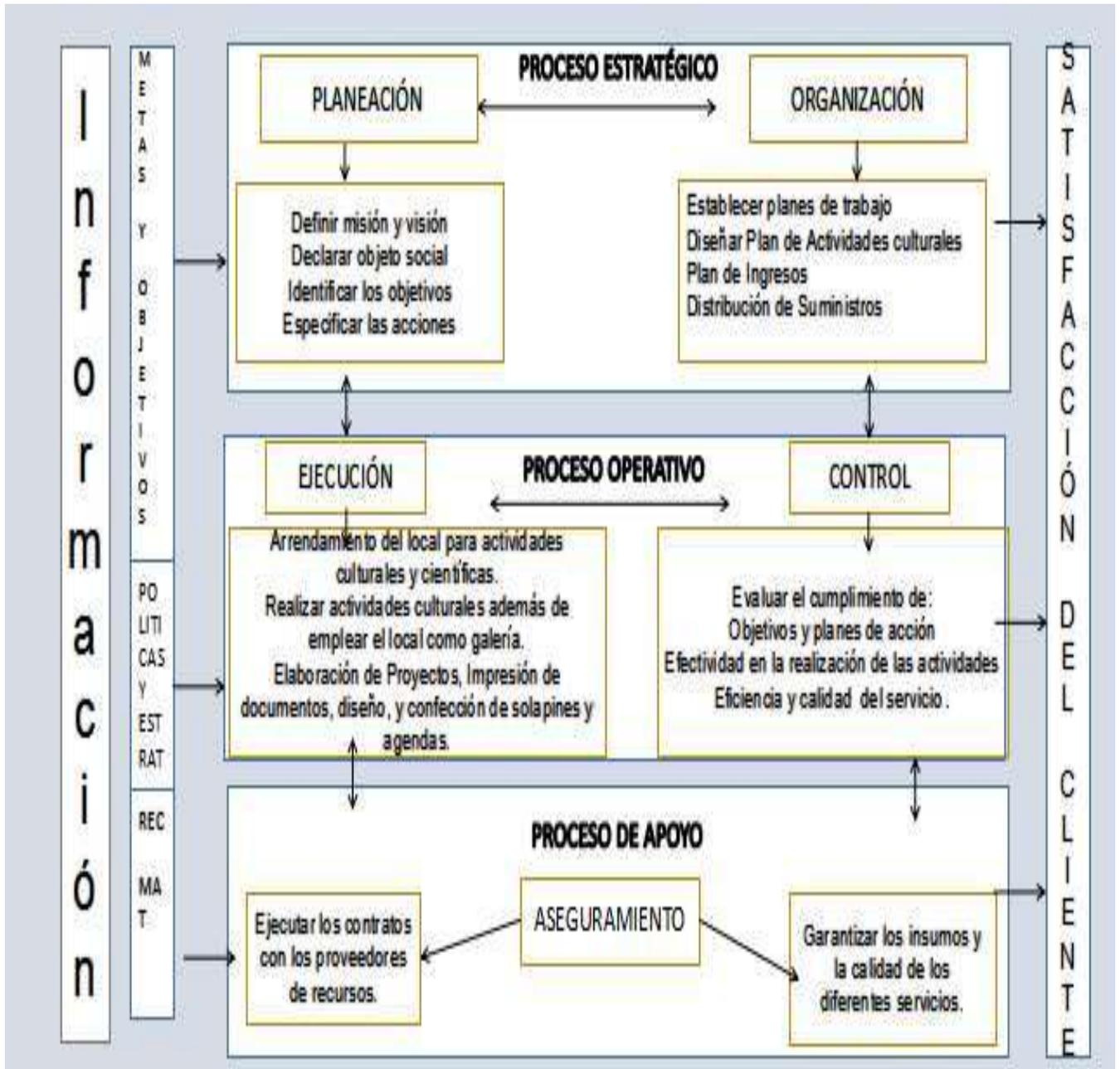


Figura1. Mapa de procesos.

Fase 2.3. Realización de los diagramas de procesos.

En las figuras que a continuación se presentan, se ilustran los Diagramas de Procesos para cada uno de estos, que se explican en la etapa anterior de la estrategia. En estos se representa el funcionamiento de cada proceso de la gestión del proyecto de desarrollo local, a partir de la función de cada una de las actividades que los integran y de las relaciones entre las mismas.

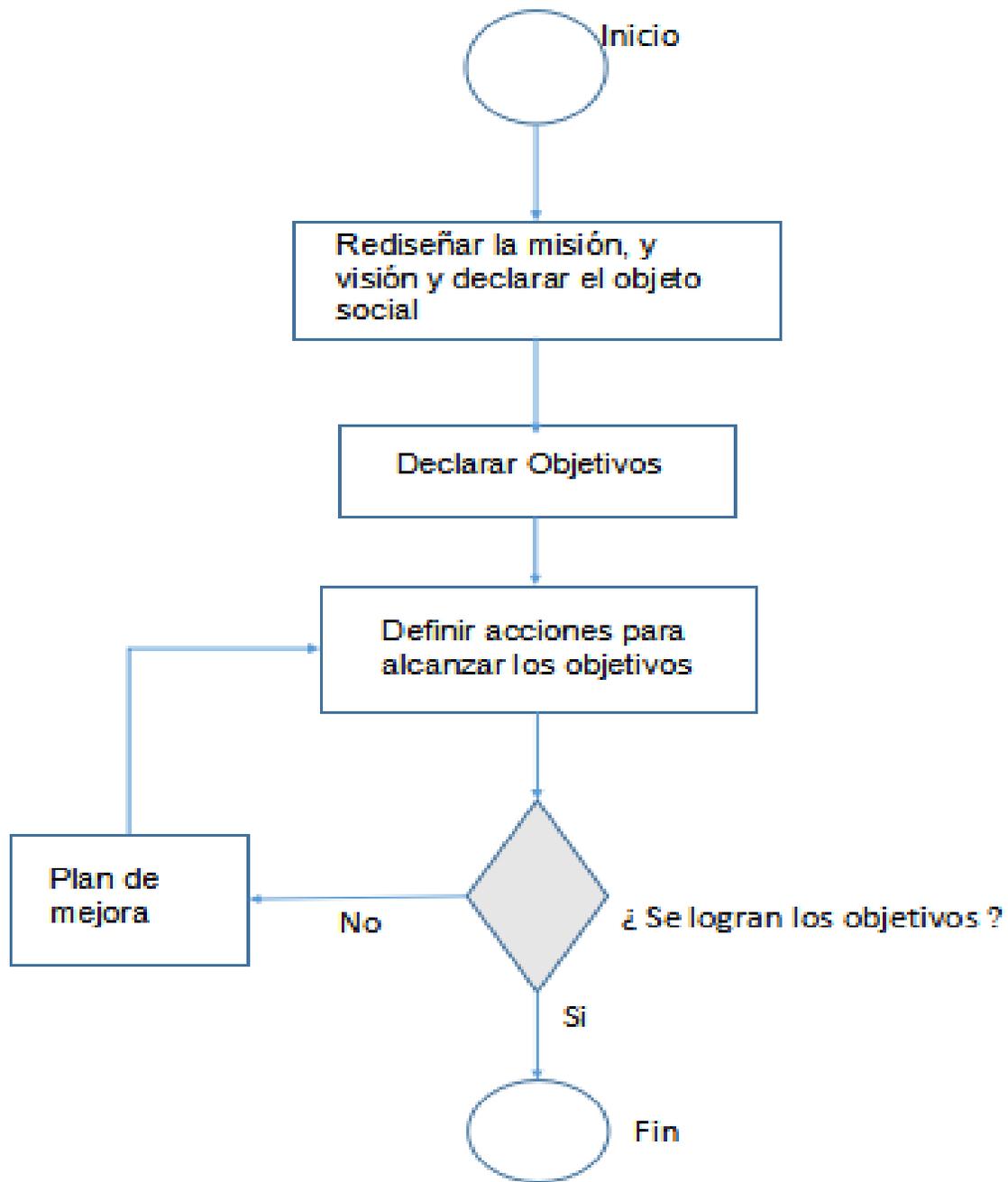


Figura 2. Flujograma del Proceso de Planeación

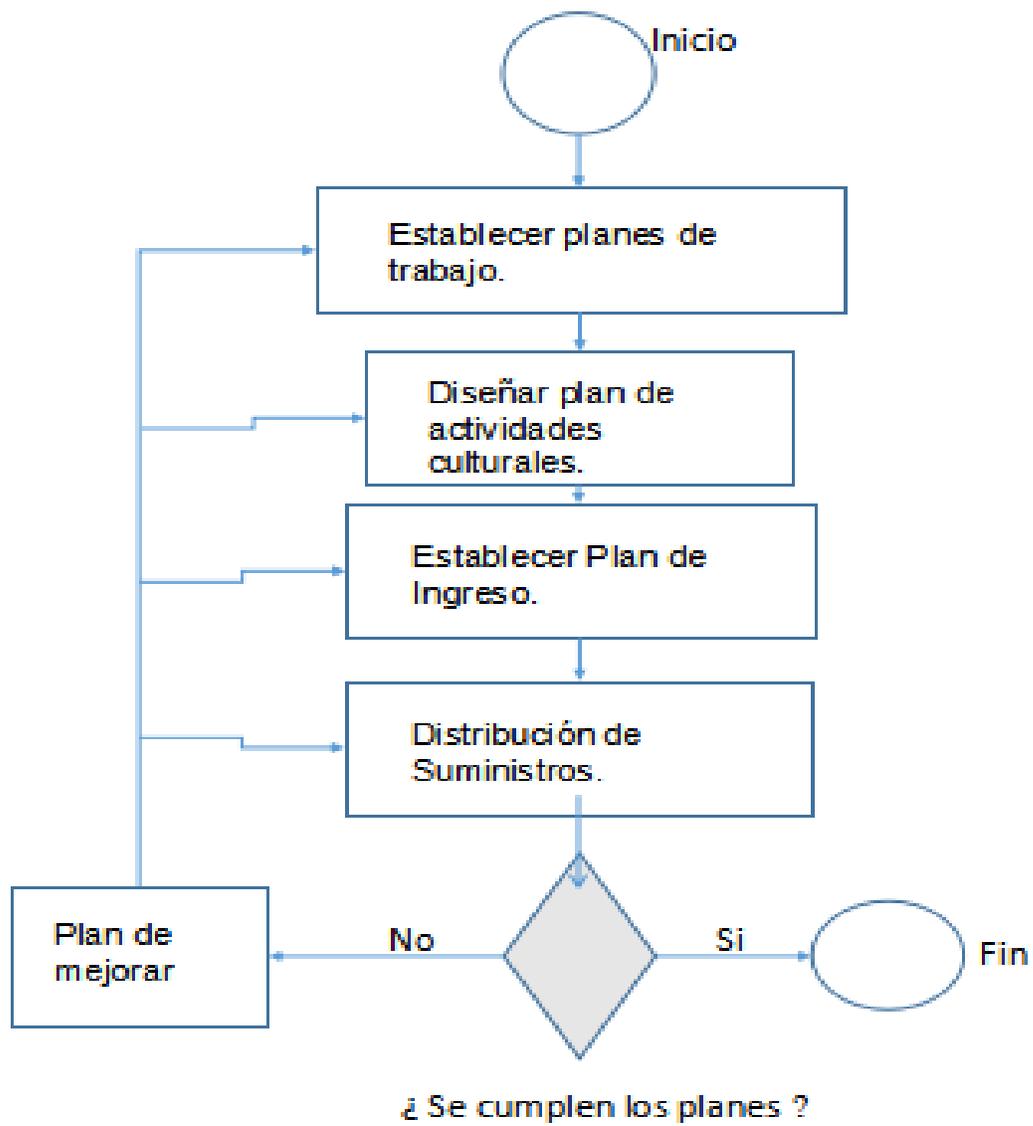


Figura 3. Flujograma del Proceso Organización

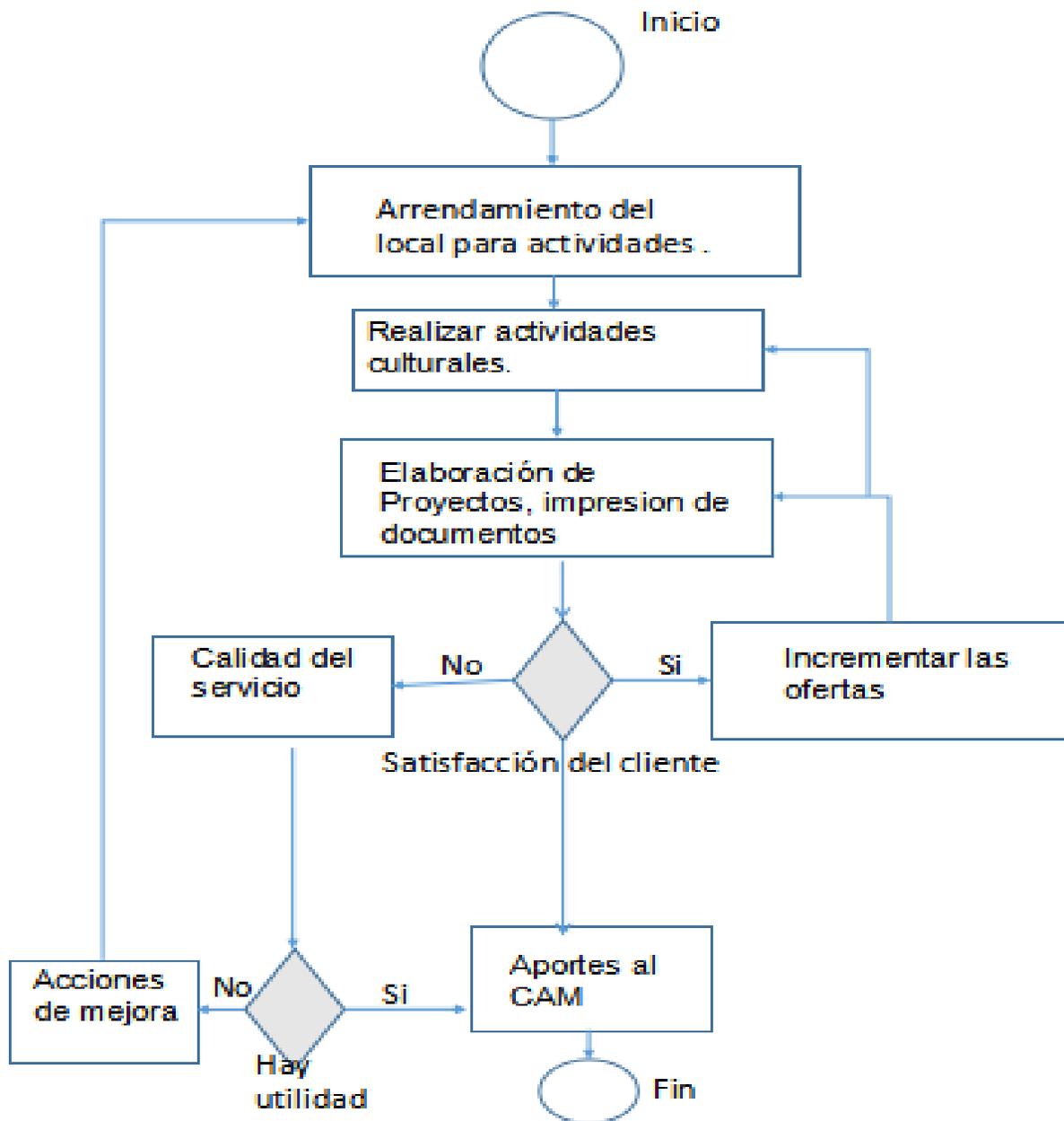


Figura 4. Flujograma del Proceso de Ejecución.

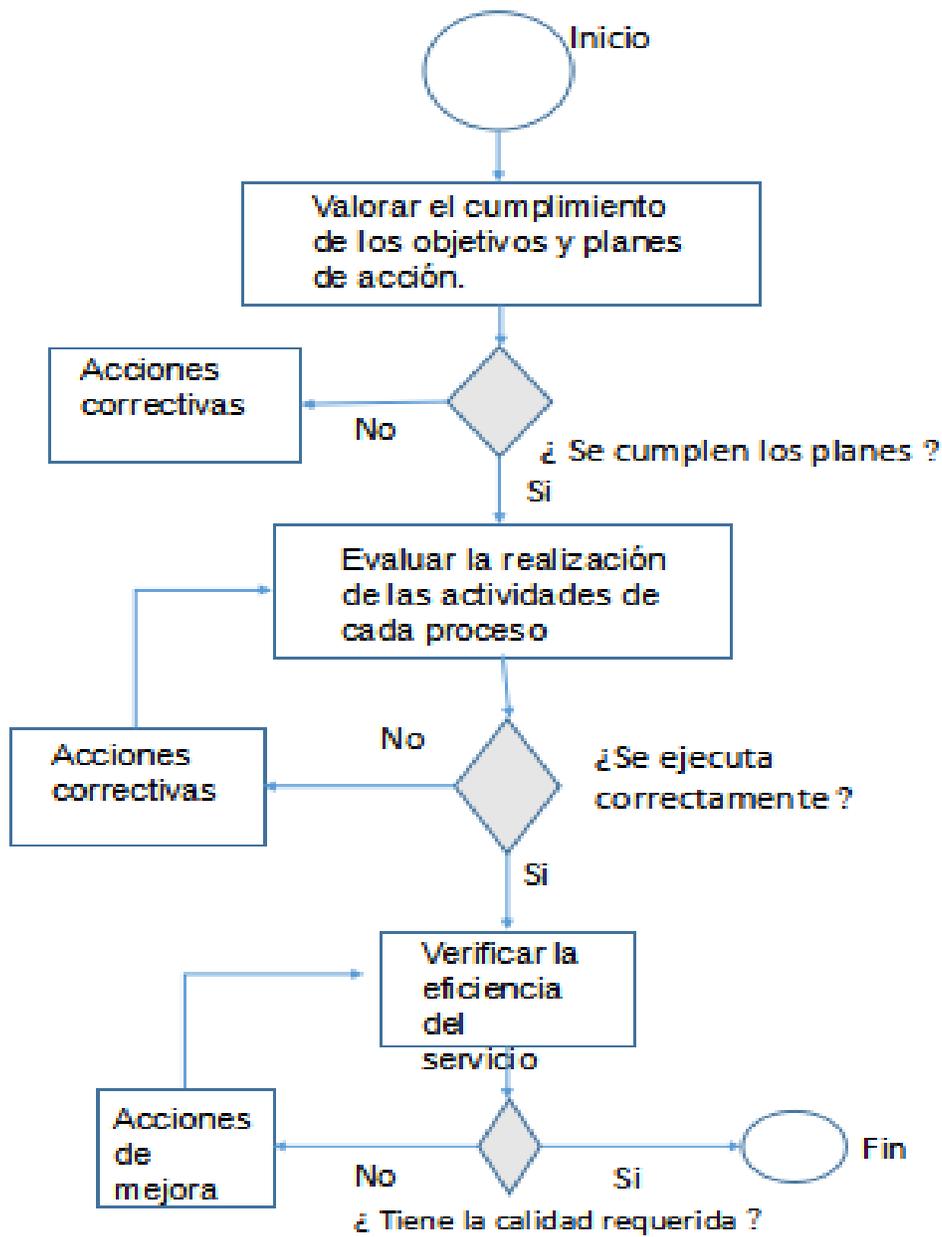


Figura 5. Flujograma del Proceso de Control

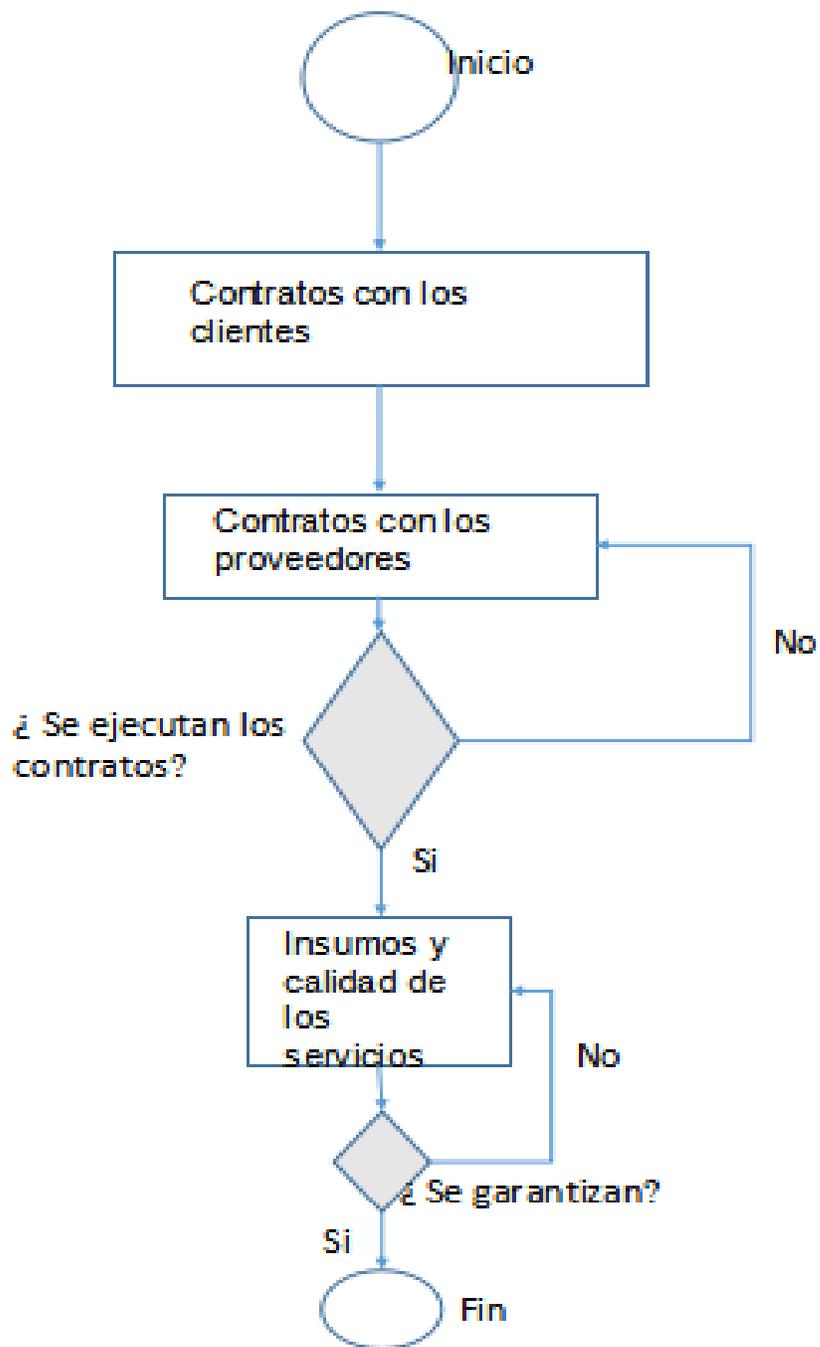


Figura 6. Flujograma del Proceso de Aseguramiento.

Fase 2.4 Elaboración de las fichas de procesos.

Ahora se muestran las Fichas de procesos de cada uno de los procesos que arman la gestión del proyecto CEDES. La elaboración de las mismas se ejecuta a través de los métodos que aparece en la guía para una gestión basada en procesos que propone el Instituto Andaluz de Tecnología.

### Ficha de Proceso: planeación

<b>Proceso:</b> Planeación	<b>Propietario:</b> consejo de Dirección
<b>Misión:</b> precisar las metas u objetivos y las estrategias a utilizar para alcanzar las mismas.	
<b>Alcance</b>	
<b>Empieza:</b> proyecto en funcionamiento. <b>Incluye:</b> definir misión, visión, objeto social, objetivos y acciones. <b>Termina:</b> objetivos cumplidos	
<b>Entradas:</b> necesidades de CEDES como proyecto de iniciativa de desarrollo local. <b>Proveedores:</b> CEDES.	
<b>Salidas:</b> planeación estratégica <b>Clientes:</b> CEDES.	
<b>Inspecciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ejecución del objeto social, misión y visión</li> <li>• cumplimiento de los objetivos y las acciones</li> </ul>	<b>Registros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• documentación del proyecto</li> </ul>
<b>Variables de Control:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fundamentación del proyecto.</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cumplimiento de la misión y visión <b>CMV</b></li> <li>• cumplimiento de los objetivos. <b>CO</b></li> <li>• cumplimiento de las acciones. <b>CA</b></li> </ul>



## Ficha de Proceso: ejecución

<b>Proceso:</b> ejecución	<b>Propietario:</b> directivos funcionales de las áreas
<b>Misión:</b> implementar las políticas y las estrategias para alcanzar las metas u objetivos.	
<b>Alcance</b>	
<b>Empieza:</b> planes de trabajo, actividades e ingresos. <b>Incluye:</b> servicios de impresión, realizar actividades culturales. <b>Termina:</b> con la entrega eficiente del servicio prestado.	
<b>Entradas:</b> planes de trabajo, de actividades y de ingresos. <b>Proveedores:</b> CEDES.	
<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• satisfacción del cliente y obtención de utilidades.</li> <li>• aporte del porciento al CAM.</li> </ul> <b>Clientes:</b> cliente externo al que se le ofertará el servicio.	
<b>Inspecciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• supervisión del proceso de contratos de arrendamiento.</li> <li>• nivel de suministros</li> <li>• observación de la calidad del servicio.</li> <li>• vigilar el nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>• promoción de las actividades culturales.</li> </ul>	<b>Registros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• registro de ingresos y gastos</li> <li>• estado de rendimiento financiero.</li> </ul>
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proceso de contratación.</li> <li>• proceso de servicio.</li> <li>• calidad del servicio.</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cantidad de contratos de arrendamiento del local, firmados. <b>CCA</b></li> <li>• por ciento de impresiones a entidades. <b>PIE</b></li> <li>• por ciento de elaboración de proyectos e investigaciones. <b>PEPE</b></li> <li>• cumplimiento de los patrones de calidad. <b>CPC</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• satisfacción del cliente. <b>SC</b></li> <li>• margen de utilidad. <b>MU</b></li> <li>• aporte al CAM. <b>A</b></li> </ul>
--	---

**Ficha de Proceso: control**

<b>Proceso:</b> control	<b>Propietario:</b> directivos
<b>Misión:</b> evaluar las políticas y las estrategias para alcanzar las metas u objetivos.	
<b>Alcance</b>	
<b>Empieza:</b> evaluación del cumplimiento de objetivos y planes de acción.	
<b>Incluye:</b> cumplimiento de los objetivos y los planes de acción, efectividad en la realización de las actividades de cada proceso, eficacia del servicio.	
<b>Termina:</b> revisión de la calidad del servicio.	
<b>Entradas:</b> planeación del proyecto.	
<b>Proveedores:</b> CEDES.	
<b>Salidas:</b> actividades ejecutadas con la calidad requerida. (Actividades culturales y servicios de impresión).	
<b>Clientes:</b> cliente interno.	
<b>Inspecciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cumplimiento de los objetivos y planes de acción.</li> <li>• efectividad en realizar las actividades de cada proceso.</li> <li>• control de la calidad del servicio.</li> </ul>	<b>Registros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planes de acción</li> <li>• inspecciones de calidad</li> <li>• planes de mejora.</li> </ul>
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ejecución del presupuesto.</li> <li>• calidad del servicio.</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• por ciento de ejecución del presupuesto <b>PEP</b></li> <li>• grado de calidad del servicio <b>.GCS</b></li> </ul>

**Ficha de Proceso: aseguramiento**



En esta fase se propone realizar el control de los indicadores determinados en las fichas de procesos de la etapa anterior, es de vital importancia la correcta medición de los mismos, para ello se elabora una tabla con el nombre, el objetivo, la forma de cálculo, y la clasificación por perspectivas (cliente, formación y crecimiento, procesos internos, financiera) y por procesos (estratégicos, operativo y de apoyo) como la que se muestra a continuación.

<b>Indicador: cumplimiento de la misión y visión.</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de la misión y visión		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	Cualitativo		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

El indicador cumplimiento de la misión y visión se evalúa de regular, debido a que se revisaron la misión y la visión del proyecto comprobándose que no se adecuan en su totalidad al objeto social por lo que se propone un rediseño de las mismas.

<b>Indicador: cumplimiento de los objetivos.</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los objetivos		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100 = \frac{88}{100} * 100 = \%88$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	80-89%	Menor 80%

El indicador cumplimiento de los objetivos se evalúa de Regular al ser el resultado de un 88 % de cumplimiento.

<b>Indicador: cumplimiento de las acciones.</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de las acciones.		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Acciones cumplidos}}{\text{Total de acciones}} * 100 = \frac{0}{100} * 100 = 0\%$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

El indicador cumplimiento de las acciones se evalúa de Mal, pues no cuentan con un plan de acciones a desarrollar por parte de la Entidad.

<b>Indicador: cumplimiento de las actividades en los Planes de Trabajo.</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los Planes de Trabajo.		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100 = \frac{18}{18} * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	75-90%	Menor 75%

Se tomó como muestra el mes diciembre de 2017. El indicador Cumplimiento de las actividades en los Planes de Trabajos se evalúa de Bien, cumpliéndose en un 100%.

<b>Indicador: motivación de los trabajadores.</b>			
Objetivo	Medir el grado de motivación de los trabajadores		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Encuestas satisfactorias}}{\text{Total de encuestas}} * 100 = \frac{6}{8} * 100 = 75\%$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Entrevistas y encuestas.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	70-90%	Menor 75%

Según una encuesta anónima realizada a los trabajadores, el indicador motivación de los trabajadores se evalúa de Regular, siendo de un 75%.

<b>Indicador: cantidad de contratos de arrendamiento firmados.</b>			
Objetivo	Controlar los contratos de arrendamiento firmados.		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de contratos de arrendamiento firmados}}{\text{Total de contratos}} * 100 = \frac{100}{100} * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

El indicador cantidad de contratos de arrendamiento firmados se evalúa de Bien, al ser del 100%.

<b>Indicador: por ciento de impresiones a entidades.</b>			
Objetivo	Controlar la eficiencia y la calidad del servicio de impresión.		
Clasificación	Perspectiva	Formación y crecimiento	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Impresiones efectuadas}}{\text{Total de impresiones planificadas}} * 100 = \frac{12}{15} * 100 = 80\%$		
Periodicidad	Mensual.		
Fuente de información	Revisión de documentos.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	80-90%	Menor 80%

El indicador por ciento de impresiones a entidades se evalúa de regular, al ser del 80%.

**Indicador: por ciento de elaboración de Proyectos e investigaciones.**

Objetivo	Controlar el por ciento de la elaboración de proyectos e investigaciones.		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Proyectos elaborados}}{\text{Total de proyectos planificados}} * 100 = \frac{2}{5} * 100 = 40\%$		
Periodicidad	Mensual.		
Fuente de información	Revisión de documentos.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 96%	80-95%	Menor 80%

El indicador por ciento de elaboración de proyectos e investigaciones se evalúa de Mal, cumpliéndose en un 40%.

<b>Indicador: satisfacción del cliente.</b>			
Objetivo	Medir el nivel de satisfacción del cliente.		
Clasificación	Perspectiva	Cliente	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100 = \frac{4}{5} * 100 = 80\%$		
Periodicidad	Trimestral.		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas, encuestas.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

Según una encuesta realizada tomando como muestra a 5 clientes se muestra que el indicador satisfacción del cliente se evalúa de regular, al ser del 80%.

<b>Indicador: margen de utilidad.</b>			
Objetivo	Medir el por ciento de utilidades.		
Clasificación	Perspectiva	Financiera	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * 100 = \frac{4\,800.00}{11\,200.00} * 100 = 43\%$		
Periodicidad	Mensual.		
Fuente de información	Revisión de documentos.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	75-90%	Menor 75 %

El indicador margen de utilidad se evalúa de mal, representando un 43 por ciento de las utilidades.

<b>Indicador: aporte al CAM</b>			
Objetivo	Medir el por ciento de aporte al CAM		
Clasificación	Perspectiva	Financiero	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Aporte al CAM}}{\text{Total de utilidad}} * 100 = \frac{0}{5\,000.00} * 100 = 0\%$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Revisión de los estados financieros.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	75-90%	Menor 75%

El indicador aporte al CAM se evalúa de mal, pues no presentó utilidades en CUC.

<b>Indicador: por ciento de ejecución del Presupuesto.</b>	
Objetivo	Medir el grado de eficiencia en la ejecución del presupuesto

Clasificación	Perspectiva	Financiero	
	Proceso	Control	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad ejecutada}}{\text{Cantidad asignada}} * 100 = \frac{62\,303.21}{62\,303.21} * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Mensual.		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

El indicador por ciento de ejecución del Presupuesto se evalúa de Bien, cumpliéndose en un 100%.

<b>Indicador: grado de calidad del servicio.</b>			
Objetivo	Evaluar el grado de calidad del servicio.		
Clasificación	Perspectiva	Formación y crecimiento	
	Proceso	Control	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Servicios sin defectos}}{\text{Total de servicios}} * 100 = \frac{12}{12} * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Controles a la producción		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

El indicador Grado de Calidad del Servicio se evalúa de Bien, cumpliéndose en un 100%.

<b>Indicador: contratos ejecutados con proveedores.</b>	
Objetivo	Medir el cumplimiento de los contratos firmados

Clasificación	Perspectiva	Formación y crecimiento	
	Proceso	Aseguramiento	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Contratos ejecutados con prov.}}{\text{Total de contratos firmados con prov.}} * 100 = \frac{2}{11} * 100 = 18\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	80-90%	Menor 80%

El indicador Contratos ejecutados con Proveedores se evalúa de mal, porque se encuentra a un 18% de su rendimiento. Esto se debe a que no están prestando muchos servicios no se ejecutan compras.

<b>Indicador: contratos ejecutados con clientes</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los contratos ejecutados con clientes.		
Clasificación	Perspectiva	Cliente	
	Proceso	Aseguramiento	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Contratos ejecutados con clientes}}{\text{Total de contratos con clientes}} * 100 = \frac{2}{17} * 100 = 12\%$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

El indicador Contratos ejecutados con clientes se evalúa de mal, porque se encuentra en 12% de explotación, esto se debe a un mal funcionamiento de la entidad en lo referido a la contratación.

<b>Indicador: cumplimiento de las entradas de insumos.</b>
--

Objetivo	Nivel de aseguramiento de los insumos previstos.		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Aseguramiento	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Entrada de insumos}}{\text{Insumos planificados}} * 100 = \frac{10}{15} * 100 = 67\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Tarjetas de estiva de los inventarios.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

El indicador cumplimiento de las entradas de insumos se evalúa de mal, porque se encuentra por debajo del 80%. Esto se debe a que no tienen elaborado un plan de insumos para controlar los materiales que tienen para llevar a cabo la oferta de los servicios.

### **Fase 3.2 Realización del análisis de post inversión al proyecto.**

En esta fase se efectúa un análisis de post inversión al proyecto para identificar las variaciones que puedan existir entre lo planificado en el estudio de factibilidad inicial y lo ocurrido realmente en la ejecución y funcionamiento del proyecto.

Para realizar este análisis se tomarán 4 aspectos a comparar:

1. Objetivo central del proyecto.

Objetivo General: Generar fuentes de ingresos a través de la prestación de servicios técnicos y profesionales especializados en la actividad sociocultural que contribuya a la sostenibilidad de la gestión de CEDES y a la vez incremente una cultura de actores en la sociedad local.

Además en el objeto social se plantean diferentes actividades, cumpliéndose las siguientes.

- Editar y comercializar publicaciones vinculadas a las manifestaciones artísticas y culturales de la cultura iberoamericana y universal.
- Prestar servicios bibliográficos, consultas de documentos, asesoramientos científicos técnicos a investigadores e instituciones, incluyendo la reproducción de los mismos en temas socioculturales.
- Producir y comercializar audiovisuales con temáticas vinculadas a las manifestaciones artísticas y culturales.
- Realizar espectáculos artísticos y culturales, proyecciones de videos, exposiciones, así como visitas a instalaciones todas vinculadas a temas de socioculturales.
- Efectuar cobro por la realización de cursos, conferencias, seminarios, talleres y otras acciones de capacitación, así como las matriculas de dichas acciones.
- Efectuar cobro de entradas para visitar y recorrer instalaciones culturales, pertenecientes a la Unidad Presupuestada Casa de Iberoamérica, así como de derechos a fotografiar y realizar filmaciones de materiales audiovisuales. Producir y comercializar de forma minorista souvenirs, discos compactos, productos de imagen Cuba y obras artesanales y artísticas que aludan a las raíces culturales cubanas.
- Cobrar servicios bibliográficos corrientes y especializados bibliotecarios, consulta de documentos normales, raros o valiosos, asesoramiento científico técnico a investigadores e instituciones, incluyendo la reproducción de los mismos en formato digital e impreso.
- Organizar eventos y actividades que propicien el desarrollo artístico y cultural de la sociedad con alcance nacional como internacional.

- Cobrar servicios de diseño de proyectos socioculturales, estudios de diagnóstico y de factibilidad económica en las actividades socioculturales, así como de diseño y ambientación a personas naturales y jurídicas.
- Brindar servicios de alquiler y arrendamiento de locales a personas naturales y jurídicas para el desarrollo de actividades recreativas, culturales o de socialización del conocimiento.
- Alquilar activos fijos tangibles (mobiliario y medios especializados de la cultura) pertenecientes a la entidad para la realización de actividades y espectáculos culturales.

Dentro de las actividades que se encuentran incluidas en el objeto social del proyecto pero no se llevan a cabo se encuentran las siguientes:

- Efectuar cobro de entradas a los espectáculos artísticos y por el uso de medios vinculados a espectáculos y eventos artísticos y culturales.
- Efectuar cobro de acreditación de participantes a eventos y festivales organizados por la entidad el Ministerio de Cultura u otras instituciones debidamente autorizadas.
- Editar y comercializar de forma mayorista y minorista publicaciones vinculadas a las manifestaciones y espectáculos artísticos, socioculturales, programas y soportes promocionales de los mismos.
- Prestar servicios de proyectos y ejecución de obras en bienes inmuebles y zonas de valor patrimonial.

2. Proyección de ingresos a obtener por el proyecto. Relación de los ingresos reales hasta el cierre de diciembre de 2017.

<b>Concepto</b>	<b>Estudio de Factibilidad</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>
Ingresos en CUP	83 000.00	8 800.00	(74 200.00)

Ingresos en CUC	9 370.00	600.00	(8 770.00)
<b>Total</b>	92 370.00	9 400.00	(82 970.00)

Para el proyecto CEDES la relación de los ingresos reales con respecto al estudio de factibilidad da lugar a una variación negativa en ambas monedas, dada por un valor real de 8 800.00 CUP, planificado 83 000.00 CUP para una variación de (74 200.00) CUP, para un cumplimiento de 11 %. De 600.00 CUC reales, planificado 9 370.00 CUC para una variación de un valor ascendente a (8 770.00) CUC, para un cumplimiento del 7 %.

Esto se debe a que el proyecto CEDES no ejecuta actividades que reporten ingresos en CUC. La mayoría de las actividades definidas en su objeto social no se cobran. Además de llevar cabo actividades que se desprenden de la Casa Iberoamérica y no reportan utilidades para sus cuentas, aunque CEDES brinde el tiempo, el espacio de la instalación, gasto de luz y atención de los miembros de dicho proyecto. La falta de gestión por parte del personal de posibles clientes gestores de ingresos, la falta de publicidad de los servicios que aporta este local de forma rentable para personas naturales y jurídicas.

### 3. Costos por la prestación de los servicios del proyecto.

Costos reales (hasta el cierre de diciembre de 2017), en CUC Y CUP del proyecto.

<b>Concepto</b>	<b>Estudio de Factibilidad</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>
-----------------	--------------------------------	-------------	------------------

Costos en CUP	92 050.17	4 800.00	(87 250.17)
costos en CUC	3 596.17	800.00	(2 796.17)
<b>Total</b>	95 646.34	5 600.00	(90 046.34)

Como se puede observar existe un ahorro en ambas monedas en el caso del CUP de \$ 92 050.17 que se pronosticaban en el estudio de factibilidad se utilizó en el plan real \$ 4 800.00, y en el CUC de \$ 3 596.17 que se pronosticó se utilizó en el plan real \$ 800.00, debido a que no se empleó ó ejecutó debidamente los saldos destinados a remodelaciones, cambios en la pintura, la ambientación de las oficinas, del mobiliario de estas, nuevos medios básicos para el trabajo, no se destinó una compra para abundantes insumos para la actividad de impresión, con el fin de mantener una adecuada reserva en caso de que no se puedan obtener los materiales para sacar los trabajos de los clientes en tiempo y forma.

#### **4. Ejecución de la inversión inicial.**

Costo de Inversión.

Este proyecto no contempla un proceso constructivo en sí mismo, solo una remodelación y acondicionamiento del local que ocupa el centro para conformar el área económico administrativa y el archivo documental de la institución. La inversión como tal estará dirigida a:

- Crecer y mejorar el equipamiento técnico para el desempeño profesional, estético y de calidad de los servicios que se ofertarán de acuerdo con las exigencias del mercado.
- Asegurar un abastecimiento estable de los materiales, productos e insumos para la realización de las actividades comprendidas en los servicios.
- Dotar a los especialistas, al comercial y jefe Económico Administrativo de medios de transporte que garantice la movilidad de los mismos para la realización de los servicios y actividades a su cargo respectivamente.

- Asegurar la climatización, el mobiliario y confort de las áreas de trabajo que propicie la adecuada realización de los servicios y la necesaria conservación y cuidado del equipamiento solicitado.

**Estructura de la Inversión:**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>			
<b>CONCEPTOS.</b>	<b>CUC</b>	<b>CUP</b>	<b>M Total.</b>
Equipos y maquinarias	3,319.11	1,189.55	4,508.66
Equipos de transporte	2,800.00	60.00	2,860.00
Construcción y Montaje	3,500.00	6,000.00	9,500.00
Otros	3,314.60	42,119.95	45,434.55
<b>De ello:</b> Capital de trabajo	3,314.60	2,119.95	5,434.55
<b>Total</b>	<b>12,933.71</b>	<b>49,369.50</b>	<b>62,303.21</b>

<b>SERVICIO DE LA DEUDA</b>						
<b>Años</b>	<b>Crédito Bancario</b>		<b>Pago del crédito</b>		<b>Intereses</b>	
	<b>CUC</b>	<b>CUP</b>	<b>CUC</b>	<b>CUP</b>	<b>CUC</b>	<b>CUP</b>
1	12,933.71	49,369.50	3,233.43	24,684.75	517.35	1,974.78
2	9,700.28	24,684.75	3,233.43	24,684.75	388.01	987.39

3	6,466.86	0.00	3,233.43		258.67	0.00
4	3,233.43	0.00	3,233.43		129.34	0.00
5	0.00	0.00			0.00	0.00
Total			<b>12,933.71</b>	<b>49,369.50</b>	<b>1,293.37</b>	<b>2,962.17</b>
				<b>62,303.21</b>		<b>4,255.54</b>

El pago principal del crédito y de los intereses que generan, está valorado en las dos monedas, planteándose liquidar en cinco años la divisa y en cuatro la moneda nacional. Los intereses están considerados dentro de la ficha de costo de cada servicio y el pago del principal se deduce de las utilidades.

#### **Etapas 4. Mejora.**

Paso 4.1 Definición de acciones de mejora.

Según los indicadores evaluados de mal y regular y las variaciones negativas

Deficiencias	Acciones a realizar	Responsables	Fecha de cumplimiento
Pérdidas económicas.	Desempeñar bien su objeto social y objetivos específicos de trabajo, aumentando sus contratos con nuevos clientes, principalmente aquellos que operen en CUC.	Ejecutivo Integral, Investigadora principal.	31.12.2018

Pocas solicitudes de los servicios que prestan.	Realizar un plan de marketing para darle promoción al proyecto y que sus posibles clientes conozcan las ofertas y servicios que estos prestan.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Poco conocimiento de la parte contable por parte del personal.	Elaborar un plan de capacitación que aporte conocimientos contables y financieros para el personal.	Recursos Humanos, Casa Iberoamericana.	31.12.2018
Falta de insumos para mantener la estabilidad en los pedidos.	Elaborar un plan de insumos que permita conocer lo que se tiene y lo que se necesita.	Ejecutivo Integral	31.12.2018
Poca publicidad de los servicios que presta.	Elaborar acciones de conocimiento para la población y entidades de los servicios rentables que brinda, empleando los medios de difusión masiva.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018

Incumplimiento de los aportes al CAM.	Generar ingresos en CUC.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Incumplimiento de la misión y visión.	Aplicar su rediseño.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Incumplimiento de los objetivos	Cumplir con los objetivos establecidos en la resolución.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Incumplimiento de las acciones	Realizar un plan de acciones para mejorar los problemas detectados.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Falta de motivación en los trabajadores.	Incentivar a los trabajadores a través de remuneración salarial, reconocimientos morales y materiales.	Director	31.12.2018
Incumplimiento del por ciento de impresiones.	Desarrollar un plan de insumos que permita conocer los recursos de los se disponen para elaborar los pedidos de	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018

	los clientes en tiempo y forma.		
Incumplimiento del por ciento de elaboración de proyectos e investigaciones.	Realizar una mayor promoción y divulgación de estos servicios que les permita tener más clientes.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Poca satisfacción del cliente	Mejorar los servicios ofertados, aumentarlos y aplicar nuevas tarifas de precios, basados en cantidad y calidad.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018
Margen de utilidad	Aumentar los contratos con clientes que permitan obtener mayores ingresos	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018
Contratos ejecutados con proveedores	Aumentar los contratos con proveedores, para así incrementar sus ofertas.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018
Contratos ejecutados con clientes	Incrementar los contratos con clientes potenciales, para aumentar sus ventas.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018

Cumplimiento de las entradas de insumos.	Elaborar un plan de insumos, para controlar los materiales con los que cuentan para llevar a cabo la oferta de los servicios.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018
--	---	--	------------

### **Conclusiones del capítulo**

1. La explicación de la Implementación del proceso para la gestión de los proyectos de desarrollo local de la autora Almaguer Torres, permitió constatar que esta es adecuada para aplicarse en el proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Centro para el Desarrollo Sociocultural.
2. Se implementó el procedimiento en el proyecto de desarrollo local Centro para el Desarrollo Sociocultural, para lo cual se determinaron las actividades para cada uno de sus procesos, así como se elaboraron los flujogramas y fichas para cada uno de ellos.
3. Se realizó el cálculo de los indicadores y se identificaron los posibles riesgos para el proyecto, además del establecimiento de un plan de acción y mejora continua en el Centro para el Desarrollo Sociocultural.

### **CONCLUSIONES GENERALES**

1. Se cumplió con el objetivo propuesto al realizar la implementación del procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto CEDES.
2. El análisis teórico e histórico de la gestión de los proyectos de desarrollo local, de su situación actual en la provincia Holguín y la caracterización del proyecto de desarrollo local CEDES, permitió conocer las limitaciones existentes en el mismo.
3. Se determinaron las actividades a realizar dentro de cada proceso en el mapa de procesos, así como se elaboraron los flujogramas y fichas para cada uno de ellos.
4. Se realizó un análisis de post inversión que permitió identificar las variaciones existentes entre el estudio de factibilidad y la ejecución del proyecto, además del establecimiento de un plan de acción para lograr la mejora del proyecto.
5. Con la implementación del procedimiento se logró beneficiar la orientación de los directivos para la gestión del proyecto y con ello se mejoró el funcionamiento del mismo.

## **RECOMENDACIONES**

- Ampliar la promoción del local con vista a obtener clientes potenciales que permitan la estabilidad financiera del centro.
- Desarrollar las acciones propuestas por cada una de las deficiencias detectadas y trabajar con el fin de obtener resultados positivos.
- Continuar con la implementación del procedimiento en el proyecto y además realizar la implementación en otros proyectos del territorio.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Albuquerque, F. (2003). *Desarrollo Local en un mundo Global*. Madrid.
- Almaguer Torres, R. (2017). *Procedimiento*. Holguín.
- Arocena, J. (1995). *Desarrollo local, un desafío contemporáneo*. Argentina.
- autores, C. d. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local elaborado por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Local*. Habana.
- Castro Ruz, R. (2010). *Discurso*. Habana: Granma.
- Coraggio, L. (2006). *Universidad y desarrollo local*. Quito.
- Gallichio, & Enrique. (2004). *El desarrollo local en América Latina*. Argentina.
- Guevara, M. (2015). *El debate sobre el Desarrollo Local en Cuba*. Brasil: Temas.
- Heredia, S., & Rafael. (1995). *Enfoque sistémico de una actividad multidisciplinar: El Ciclo de Vida del Proyecto*. Madrid: E.T.S. de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid.
- Heredia, S., & Rafael. (1995). *Enfoque sistémico de una actividad multidisciplinar: El Ciclo de Vida del Proyecto*. Madrid: E.T.S.Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid.
- Iglesias. (2010).
- Iglesias. (2011).
- Méndez, R. (2007). *Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes*. Barcelona: Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, vol 12.
- Perez Porto, J. (2008). *Proyectos de estudios económicos y sociales*.
- Peteyro, R. (2005). *Orientación sobre el concepto y uso de enfoque de procesos para los sistemas de gestión N648*.
- Romero Marques, H. (2009). *Desarrollo local a escala humana*. Bolivia: Polis , Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, N° 22,.
- Sorhegui Ortega, R. (2003). *El problema del desarrollo económico en el pensamiento cubano*. Habana: Felix Varela.
- Torres Iríbar, L. (2017). *Intervención del Primer Secretario del Comité Provincial del PCC en el acto por el aniversario 59 del Triunfo de la Revolución*. Holguín: Periódico Ahora.
- Torres Perez, R. (2014). *Economía y desarrollo*. Habana: Revista Caribeña de Ciencias Sociales.



## ANEXOS