

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO  
PARA LA  
GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL  
EN EL  
PROYECTO CIUDAD A TUS PIES**

Tesis presentada en opción al título de  
Licenciado en Contabilidad y Finanzas

**Autor:** Dayana Carmenaty Zayas

**Tutora:** MSc. Rosa Mercedes Almaguer Torres

**Holguín, 2018.**

## **Dedicatoria**

**A mi hermanito**, para que siga mi ejemplo y mis pasos

**A mi madre**, que a pesar de todos los disgustos que le di no la defraudé

**A mi padre**, que pensó que nunca iba a llegar donde estoy, todo es posible

**A mi esposo**, que se convirtió en mi fiel compañero

**A mi tía Dora**, que me ha entregado su amor, entrega y dedicación,

**Gracias tía**

**A mis amigos y enemigos,**

**A toda mi familia en general,**

**A Liliana García**, que me apoyó en todos los momentos que la necesité

**A mi tutora**, por su entrega y devoción

**A todos aquellos**, que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo de diploma.

## **Agradecimientos**

**A Dios**, por haberme permitido llegar hasta aquí, por haberme guiado por todos los senderos de esta etapa, gracias señor.

**A mi madre y a mi padre**, que me han inculcado el amor a mí misma por sobre todas las cosas, me han dado la fuerza de seguir adelante, gracias por ser siempre mis motores impulsores, sin ustedes no hubiera concretado mis estudios.

**A mi hermanito**, que se ha convertido en mi razón de ser y existir.

**A mi queridísimo abuelo**, que aunque no lo tengo presente el me ve desde lejos y ve a su niña realizada.

**A mi esposo**, que ha sido partícipe de todas mis derrotas y batalla, gracias amor por estar siempre a mi lado, te amo.

**A mi tutora Rosa**, que se ha convertido en mi mentora, gracias por todo el apoyo, dedicación, y comprensión, mil gracias profe.

**A Lilita**, por estar siempre presente cuando la necesité, gracias.

**A mis compañeras de cuarto**, que se convirtieron en mi familia y que a pesar de todas las molestias causadas siempre estuvieron ahí presentes.

**A mi amigo David**, por estar siempre para mí cuando lo necesité.

**A mis compañeros del comité UJC**, por hacerme reír cuando más lo necesité.

**A mis compañeros de aula**, por estar siempre presentes.

**A mi gran amigo Francisco**, por aconsejarme cuando todos ya me habían dado la espalda.

**A todos aquellos**, que de una forma u otra contribuyeron a mi formación como persona y profesional y a los que no mencioné también mil gracias.

**A la vida**, por haberme dejado llegar a donde estoy, por demostrarme que todo es posible, que no existen obstáculos, gracias.

## **Resumen**

Los proyectos de desarrollo local son entendidos como una propuesta de transformación, que parte en una determinada concepción del cambio social, e intervienen en ámbitos o dimensiones específicas de la sociedad y por ende benefician directa o indirectamente a poblaciones que por lo general pueden ser ubicadas territorialmente.

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 la Ciudad a tus pies.

Se hace imprescindible que los proyectos de desarrollo local posean herramientas que le permitan identificar todo aquel elemento significativo para el logro de sus funciones, por lo que este planteamiento sirvió como base para la investigación desarrollada, con el objetivo de implementar un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local basado en la gestión por procesos, que beneficie la adecuada ejecución de los mismos.

El procedimiento utilizado para la gestión de proyectos de desarrollo local, cuenta con cuatro etapas y nueve fases, donde se muestra un estudio detallado sobre la situación real del proyecto y el desarrollo de su funcionamiento, con un enfoque integrado y por procesos.

Para desarrollar este trabajo de diploma se utilizaron técnicas y métodos como: histórico-lógico, análisis-síntesis, entrevistas, encuestas y observación científica.

## **Abstract**

We understand local development projects as a transformation proposal, which starts from a certain conception of social change, intervenes in specific areas or dimensions of society and therefore directly or indirectly benefits populations that can generally be located territorially.

In spite of the importance that has been given to the implementation of these projects and to achieve a good functioning in those that are in execution, the objectives set in this sense are not fulfilled because there are limitations in the management thereof, One of the projects that presents difficulties is the City at your feet.

It is essential that local development projects have tools that allow them to identify all that significant element for the achievement of their functions, so this approach served as a basis for the research developed, with the aim of implementing a procedure for the management of local development projects based on process management, which benefits the proper execution of them.

The procedure used for the management of local development projects, has four stages and nine phases, which shows a detailed study on the real situation of the project and the development of its operation, with an integrated approach and by processes.

To develop this diploma work techniques and methods were used such as: historical - logical, analysis - syntheses and induction - deduction, documentary review, interviews, surveys and scientific observation.

## **Índice**

INTRODUCCION .....	7
CAPITULO I. EVOLUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL.	
1.1 Características de los proyectos de desarrollo local. ....	12
1.2 La gestión por procesos y los fundamentos para la aplicación en los proyectos de desarrollo local.....	15
1.3 Herramientas para la gestión de proyectos de desarrollo local.....	20
1.4 Diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de desarrollo local en Holguín.....	22
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL. ESTUDIO DE CASO DEL PROYECTO CIUDAD A TUS PIES.	
2.1 Caracterización del proyecto Ciudad a tus Pies.....	26
2.2 Aplicación de un procedimiento en el proyecto Ciudad a tus pies.....	29
CONCLUSIONES .....	52
RECOMENDACIONES .....	53
BIBLIOGRAFIA .....	54

## **Anexos**

## **Introducción**

Desde hace más de dos décadas, en los ámbitos de formación e implementación de políticas públicas, en organismos internacionales, empresas y organizaciones de la sociedad civil, así como en el ambiente económico de países de América y el mundo se ha tomado la perspectiva desde el desarrollo local, esto ha dado lugar a numerosos proyectos e investigaciones.

El desarrollo local transita entre múltiples aproximaciones a los efectos del trabajo, no se asume este como una teoría general alternativa; se trata de una teorización que pone énfasis en determinados atributos de lo que se considera el proceso multidimensional y continuo, contradictorio e histórico y socialmente condicionado que es el desarrollo.

Algunos autores como (Klein 2005, Albuquerque, Llorens, Serguei, Ortega y León Segura) coinciden que el desarrollo local se expande utilizando diferentes enfoques que podrán ser políticos, sociales, productivos, entre otros, además lo hace a través de procesos, experiencias, iniciativas y también como estrategias en dependencia de la intencionalidad de los autores.

Constituyen grandes retos para la sociedad y la economía el impulsar un crecimiento y desarrollo de las estructuras sociales y económicas del ámbito local para enfrentar una vez más el sistema globalizado. Es necesario que el desarrollo local a todos los niveles sea promovido por instituciones públicas y políticas, puesto que son cada vez más las entidades u organizaciones que lanzan iniciativas en este sentido, promoviendo, apoyando, financiando o tutelando proyectos en lo social y económico.

A pesar de las diferencias estructurales que se observan en las sociedades contemporáneas y las desigualdades socioeconómicas existentes entre ellas, el desarrollo local consigue ser efectivo. El escenario cubano no representa una excepción, se asume al desarrollo local como alternativa para lograr mejores resultados en el perfeccionamiento de su modelo económico.

A partir de la década de los noventa, como solución a los problemas sociales generados por la crisis económica en el país, Cuba comienza a mostrar un marcado interés en su desarrollo socioeconómico. Se pudo constatar en la

bibliografía consultada sobre la temática que conceptos como desarrollo humano, desarrollo sostenible, desarrollo local, desarrollo territorial, desarrollo humano local, han tenido con el paso del tiempo un uso más frecuente.

Las desigualdades territoriales existentes en Cuba heredadas de los siglos del dominio colonial y neocolonial y el proceso de transculturación de esta sociedad han dejado huellas en ella que requieren un enfoque integral del desarrollo. La economía estructuralmente deformada y dependiente se acompañaba no solo de grandes diferencias sociales sino también de serios desequilibrios territoriales.

Durante las últimas décadas obtienen valor las estrategias y proyectos creados para el estudio de dinámicas del desarrollo económico local, cuya característica fundamental es que actores locales tanto públicos como privados, participan activamente en la planeación y gestión de proyectos de inversión como nuevas sendas de progresos en una región.

En los proyectos de desarrollo local a los gobiernos locales se les confiere un mayor protagonismo en su gestión económica, a ellos corresponde decidir, administrar y evaluar, mediante una metodología aprobada nacionalmente, los proyectos de inversión que deben ser ejecutados en el territorio, teniendo en cuenta su factibilidad y movilidad económico financiera.

En el proceso de actualización del modelo económico cubano, los municipios y su capacidad de transformar sus realidades desde sus potencialidades locales han sido objeto de análisis en los lineamientos de la política económica y social del PCC aprobado en el VI Congreso y ratificado en el VII.

El lineamiento 37 expresa que se debe ofrecer especial vigilancia a las inversiones locales como vía de desarrollo: "El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto-rentabilidad financiera sea el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos

locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio''.

Por otra parte, en el VII Congreso del PCC el lineamiento 49 aborda el perfeccionamiento de la aplicación de estímulos que promueven producciones nacionales en sectores claves de la economía especialmente a los fondos exportables y a las que sustituyen importaciones, al desarrollo local y la protección del medio ambiente.

La provincia de Holguín, enclavado en el oriente cubano, desarrolla actividades económicas en diferentes esferas como el turismo, la agricultura y otras, ha comenzado a llevar a cabo un grupo importante de acciones de desarrollo tomando como punto de partida la política trazada por la dirección del país y las estrategias locales en vistas de satisfacer las necesidades siempre crecientes de la sociedad.

La implementación de proyectos de iniciativa de desarrollo local en el municipio de Holguín que favorezcan a la integración de los factores, entidades e infraestructuras municipales en función de favorecer el desarrollo de las localidades, ha sido la alternativa para lograr la aplicación efectiva de estas estrategias.

En la provincia de Holguín se llevan a cabo un grupo importante de proyectos de desarrollo local, 35 específicamente, entre ellos se encuentra el proyecto Ciudad a tus pies, en el municipio cabecera, que tiene como objetivo brindar una opción recreativa al turismo nacional y extranjero basada en la reconstrucción de un hecho histórico.

Diferentes autores (Almaguer, R., noviembre 2014) han realizado diagnósticos al estado en el que se encuentra la gestión de estos proyectos. Estas investigaciones han permitido constatar que no siempre se logran los resultados esperados, existiendo limitaciones en la mayoría de los proyectos, la Ciudad a tus pies no es la excepción, en este proyecto se detectaron un grupo de deficiencias, entre las que se pueden mencionar:

- El proyecto no ha logrado realizar la ceremonia con la que fue concebido inicialmente.

- No se cuenta con todos los requerimientos que solicita el turismo para vender el recorrido al proyecto.
- El proyecto funciona de forma fragmentada porque que no ha logrado la integración de los diferentes actores que lo conforman.
- Existen limitaciones en la gestión del proyecto debido a la carencia de herramientas para llevar a cabo este proceso por parte de los directivos.

Estas deficiencias demuestran la existencia de un **problema social** que radica en las limitaciones en la gestión y funcionamiento del proyecto para el desarrollo local Ciudad a tus pies, que dan lugar a dificultades en el avance y el actuar del proyecto.

La revisión de la literatura permite definir como **problema científico** el siguiente: ¿cómo lograr la integración de los diferentes actores que conforman el proyecto?

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 fundamentado en la gestión por procesos que beneficie la integración de los actores que conforman el proyecto, el **campo de acción** es la gestión del proyecto Ciudad a tus pies.

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

1. Investigar la evolución y caracterización de los proyectos desarrollo local, así como los elementos teóricos de la gestión por procesos.
2. Analizar el estado actual de la gestión de los proyectos de desarrollo local en la provincia Holguín.
3. Caracterizar el proyecto Ciudad a tus pies.
4. Implementar un Procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto Ciudad a tus pies.

A partir de lo antes expuesto, se formula la **hipótesis** siguiente: la implementación de un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto Ciudad a tus pies, permitirá una mayor integración de los actores que conforman el mismo.

Fueron utilizados los **métodos teóricos** siguientes:

-El histórico para profundizar en los elementos históricos relacionados con el 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 funcionamiento del proyecto.

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

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

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

La entrevista para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión del proyecto de desarrollo local Ciudad a tus pies.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente forma: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo uno aparece la evolución y características de los proyectos de desarrollo local. En el capítulo dos se localiza la implementación de un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto Ciudad tus pies.

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 Ciudad a tus pies.

## **Capítulo 1. Evolución y características de los proyectos de desarrollo local.**

En este capítulo se detallan todos los fundamentos teóricos para la adecuada interpretación y comprensión del tema desarrollado. El mismo cuenta con cuatro epígrafes que, de manera sintetizada; abordan temas relacionados con la evolución y desarrollo de los proyectos de desarrollo local. Finalmente se desarrolla un diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de desarrollo local en Holguín.

### **1.1 Características de los proyectos de desarrollo local.**

El desarrollo local constituye un proceso de diversificación y enriquecimiento de las actividades económicas y sociales en un territorio de escala local a partir de la movilización y la coordinación de recursos materiales e inmateriales.

La noción de desarrollo local aparece en Francia en el momento en que, en los años 1970, algunos autores toman conciencia de que sus territorios no se beneficiaron de las grandes corrientes del desarrollo económico de la posguerra. Para ellos, se trata entonces de extraer leyes macroeconómicas y de orientar su destino según decisiones tomadas localmente, teniendo por objetivo movilizar las potencialidades y los recursos de grupos sociales y de comunidades locales, con el fin de extraer un beneficio social y económico, en primer lugar, para los grupos en cuestión.

El desarrollo no se deriva solamente del valor económico de las actividades ni depende solamente de los sistemas organizados de producción y de las instituciones centralizadas, sino que también está ligado a pequeñas iniciativas localizadas, a la movilización de la población local en torno a proyectos que emplean recursos locales.

La definición de “desarrollo local” surge de la combinación de dos términos, que han sido objeto de discusión científica y han generado posturas dispares. Se han realizado distintas aportaciones para ofrecer una definición unánime y aceptada que todavía no se ha conseguido. El concepto de desarrollo ha sido utilizado en la mayoría de las ocasiones con una significación cualitativa.

En el argot popular el término desarrollo, se emplea como sinónimo de crecimiento, y generalmente, aumento económico. Por otro lado, la noción de “local” hace referencia a una parte del espacio, pequeña y englobada o referenciada en una estructura más amplia.

De esta manera el desarrollo local presenta las siguientes características (Pike, 2011):

- El territorio es un agente de transformación social y no simplemente un soporte físico del desarrollo; del espacio funcional al espacio activo.
- El desarrollo potencial de una zona depende de sus propios recursos.
- Ofrece una perspectiva, además de territorial (y no funcional), microeconómica (y no macroeconómica) y de producto (no sectorial).
- Se muestra relevante el protagonismo y actuación de las administraciones públicas, sobre todo de la local, pero también de la regional y central.
- Es necesaria la actuación conjunta de los gestores públicos y los agentes privados, a través de una interacción colectiva.

Se consultaron varios autores que trabajan el concepto de desarrollo local, entre ellos se destacan, Vásquez, 1993, quién lo define como en un proceso de crecimiento y cambio estructural que afecta a una comunidad territorialmente definida y que se concreta en una mejora del nivel de vida de sus habitantes.

Según Berumen, 2006, es un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico 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 local.

Para Montejo, 2010 constituye la capacidad de generar una determinada cantidad de riqueza (material, humana, cultural o espiritual), que sea dedicada a garantizar la elevación del bienestar actual y al progreso, que va a dar respuesta futura al crecimiento de la población, de las necesidades y retroalimentar el propio proceso de cambio de una forma continuada y sostenible.”

Finalmente Carvajal, 2011 opina que el desarrollo local es un proceso de desarrollo integral, que conjuga la dimensión territorial, las identidades o dimensión cultural, la dimensión política y la dimensión económica. Es una apuesta a la democratización de las localidades, al desarrollo sustentable y equitativo repensando las potencialidades del territorio y la sociedad local”.

Después de haber analizado a profundidad el estudio de los conceptos antes citados se puede definir al desarrollo local como un proceso de crecimiento de la economía y la sociedad, el cual se define mediante la identidad y la adaptación de las potencialidades y las riquezas que engrandecen el progreso. Además se puede decir que orienta a incitar e impulsar la evolución económica, para regenerar la calidad de vida y el bienestar social de la sociedad.

Dentro de los elementos que caracterizan al desarrollo local se pueden destacar 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.
- 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.

Según el economista Albuquerque existen cuatro elementos fundamentales a tener en cuenta a la hora de realizar un análisis de un modelo de desarrollo local, tales como:

Paradigma tecnoeconómico

Estructura Productiva

Régimen de acumulación

Modo de Regulación

**Paradigma tecnoeconómico:** Aspectos sustantivos a nivel macroeconómico, tales como base tecnológica y energética, la estructura productiva sectorial y territorial, el tejido empresarial y la gestión medio ambiental.

**Régimen de Acumulación:** Se refiere a la interrelación y el logro de los equilibrios macroeconómicos entre las diferentes fases del proceso económico (Producción, Financiación, Distribución, Intercambio y Consumo) con el fin de garantizar el proceso de acumulación o reinversión productiva lo que constituye la reproducción ampliada del capital.

**Modo de regulación:** alude a un marco social, institucional y de concertación entre actores que buscan facilitar el funcionamiento del modelo de desarrollo desde la instancia política.

En nuestro país existen barreras que limitan el buen funcionamiento de los proyectos de desarrollo local como tendencias centralizadas a la hora de tomar decisiones que afectan directamente la localidad; limitaciones de recursos materiales y financieros en provincias y municipios y limitaciones impuestas por la especialización económica sectorial y la organización vertical de la economía.

A pesar de lo anterior más de 100 iniciativas municipales de desarrollo local (IMDL) se ejecutan en Cuba, con vistas a incrementar la producción, principalmente de alimentos, en los territorios del país.

Después de realizar un análisis de la evolución y las características del desarrollo local se hace necesario profundizar en los elementos que fundamentan la aplicación de la gestión por procesos a la gestión de los proyectos de desarrollo local.

## **1.2 La gestión por procesos y los fundamentos para la aplicación en los proyectos de desarrollo local.**

Para definir el vocablo gestión por procesos tenemos que tener en cuenta que la palabra proceso proviene del latín *processus* que significa: avance, progreso un proceso es una secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

y la gestión constituye la acción de buscar, solucionar algo. Cabe destacar que existen numerosos tipos de gestión, dentro de las que se pueden mencionar: gestión social, gestión ambiental, gestión por proyectos, gestión del conocimiento, gestión por procesos, entre otras.

La Gestión por Procesos constituye un enfoque en el que la satisfacción del cliente se prioriza sobre las actividades de la organización, nos brinda herramientas que permiten mejorar y rediseñar el flujo de trabajo, para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. Además constituye una forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos.

La gestión de procesos o gestión basada en procesos constituye uno de los 8 principios de la gestión de la calidad, según la Norma ISO 9001 del 2015.

La gestión por procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

Según esta norma la aplicación del enfoque de procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

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

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 las actividades con un enfoque basado en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas, tales como:

- 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 y el establecimiento de objetivos de mejora.

Las características de este enfoque de gestión por procesos son varias, entre las cuales podemos destacar las siguientes (Kojundzich N., 2012):

- Centra la organización hacia el cliente y el mercado, alineando los objetivos de la misma con las expectativas y necesidades de los clientes externos e internos.
- Alinea el conjunto de actividades potenciando la sinergia organizativa.
- Indica cómo se hace realmente el trabajo, y cómo se articulan las relaciones entre funciones.
- Clarifica roles y responsabilidades.
- Permite predecir y controlar los cambios.
- Define la efectividad y eficiencia de los procesos estableciendo criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización.
- Muestra el valor agregado en cada una de las tareas.

Tiempo atrás una organización podía sentirse orgullosa con entregar un producto que cumpliera con todas las necesidades y expectativas de los clientes. La realidad es otra todo cambia de forma acelerada, los clientes se encuentran muy preocupados no solo por el producto y su resultado sino también como dicho producto fue alcanzando dicho resultado. De ahí cabe destacar que para alcanzar un producto que cumpla las nuevas expectativas de seguridad, gestión ambiental, calidad y responsabilidad social corporativa, se requiere de una gestión integral en los procesos de la organización.

La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente la variable calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social corporativa, teniendo como propósito el logro de una política integrada de

gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias técnicas en los mercados nacionales e internacionales.

La gestión integrada por procesos está caracterizada por el conjunto de procesos interrelacionados entre sí y con el medio o entorno, enfocado a satisfacer los requisitos de todas las partes interesadas de una organización.

Numerosas son las diferencias existentes entre una gestión por procesos y una gestión integrada (Ver tabla1).

**Tabla1.** Principales diferencias entre una gestión por procesos y una gestión integrada

**Fuente:** Tomado de Artículo Original de Dirección: De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos, 3/septiembre-diciembre/2014, (Marilus Llanes-Font, Cira Lidia Isaac-Godínez, Mayra Moreno Pino, Gelmar García-Vidal)

<b>Gestión por Procesos</b>	<b>Gestión Integrada</b>
El propósito es mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos.	El propósito es mejorar la integración del sistema organizacional para alcanzar los objetivos definidos.
El documento básico es la ficha de proceso que describe esencialmente la etapa de planificación del proceso. No se incorporan los resultados del control y mejora del proceso	El documento básico es el expediente del proceso, que integra con la aplicación de herramientas informáticas, las etapas de planificación, operación, evaluación y mejora del proceso, es decir, se registra la historia del ciclo de vida del proceso
En la descripción de las actividades del proceso se utilizan los esquemas “qué” y “quién- qué”	En la descripción de las actividades es indispensable la utilización del esquema “quién- qué” y la identificación para su gestión de los agujeros negros (se interpretan como

	desconexiones en las interfaces funcionales, que se manifiesta luego, en un sistema de procesos no armonizado), a través de los mapas funcionales integrados.
Se establecen para los objetivos del proceso, las categorías de medición de eficacia y eficiencia	Se establecen para los objetivos del proceso, las categorías de medición de eficacia, eficiencia y flexibilidad.
Prevalece el enfoque a sistema.	Prevalece el enfoque a sistema y el enfoque de “competencias integradoras” de los actores (roles) involucrados en el proceso.
Generalmente en las entradas del proceso, se identifican los requisitos aplicables (RA) del sistema de gestión a implementar.	En las entradas del “proceso integrado”, se identifican todos los requisitos unificados aplicables (RUA), del marco legal- técnico - normativo que regula el proceso.
Prevalece la aplicación de las herramientas clásicas de la calidad.	Prevalece la aplicación de las herramientas clásicas de la calidad y las de la GIP, que propician la integración e informatización del proceso integrado
Está sustentado en los ocho principios de gestión de la calidad.	Está sustentado en los ocho principios de gestión de la calidad y en el principio de gestión de los agujeros negro

Después de analizar los elementos sobre la gestión por procesos que fundamentan su utilización en la gestión de proyectos de desarrollo local, en el siguiente epígrafe se realiza una recopilación de algunas de las herramientas existentes para la gestión de proyectos de desarrollo local.

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

En nuestro país existe una Metodología para la elaboración y presentación de los proyectos de desarrollo local (IMDL) del Ministerio de Economía y Planificación, que tiene como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país. Esta metodología se limita a la fase de idea y aprobación del proyecto, no dando indicaciones de que hacer para lograr su ejecución y buen funcionamiento.

Dentro de las herramientas existentes para la gestión de proyectos de desarrollo local además se encuentra la Metodología para 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 (CEDEL) en el año 2011, la cual permite reducir la incertidumbre y los riesgos y por ende incrementar las posibilidades de obtener los resultados pretendidos. A esta metodología la componen las siguientes fases del ciclo de vida de un proyecto:

Fase 1. Identificación y Análisis: Se define la propuesta de Proyecto con las posibles variantes de solución. En esta se implica investigar la realidad donde interviene el proyecto para identificar qué demanda debe ser transformado o desarrollado, y las vías para hacerlo de manera apropiada.

Fase 2. Planificación: En esta se detalla la propuesta de Proyecto. Implica clarificar y ordenar lo que se pretende lograr; y a partir de ello, organizar y planear los insumos o componentes (recursos, esfuerzos y acciones) que deberán operar en el proyecto para obtener los propósitos trazados y cómo estos serán monitoreados.

Fase 3. 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.

Fase 4. Negociación y Presentación del Proyecto: 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.

Fase 5. Ejecución y Seguimiento: Mediante esta 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.

Fase 6. Evaluación Final: En ella 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.

Después de analizar esta herramienta se puede concluir que la misma es muy extensa, lo que dificulta su comprensión, además de no contar con una etapa de mejora que permita realizar acciones para corregir las dificultades y desviaciones detectadas en el control.

En las revisiones bibliográficas realizadas se han encontrado otras investigaciones enfocadas específicamente a la gestión del desarrollo local como la Metodología aplicada para la gestión del desarrollo local sostenible con un enfoque de DIP en el municipio de Viñales (Castillo, 2017), 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, 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 (Almaguer) fue la seleccionada para utilizar en este trabajo, la misma está concebida para este tipo de proyectos, con un enfoque integrado y por procesos. Tiene la misión de guiar a los directivos para la gestión de los

proyectos de desarrollo local, de forma que se favorezca y mejore su implementación y funcionamiento.

El procedimiento consta con las siguientes etapas:

Etapas 1. Estudio de las condiciones de partida

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

Etapas de Idea:

1.1.1 Diseño del proyecto

Otras Etapas:

1.1.2 Análisis del estado y Rediseño del proyecto

Etapas 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

Etapas 3. Implementación y Control

Fase 3.1 Medición de los indicadores

Fase 3.2 Realización del análisis de post inversión al proyecto

Etapas 4. Mejora

Fase 4.1 Definición de objetivos y acciones de mejora

Luego de haber analizado las distintas herramientas para la gestión de proyectos de desarrollo local y seleccionar la más adecuada para implementar en el proyecto objeto de estudio, se hace necesario realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de desarrollo local en Holguín.

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

En la provincia Holguín, se encuentran aprobados 34 proyectos (IMDL) por el Consejo de la Administración Provincial (CAP), desglosados por los municipios de la forma siguiente: Gibara 1, Holguín 19, Urbano Noris 1, Sagua de Tánamo 3, Frank País 1, Cueto 2, Mayarí 2 y Báguano 5. De ellos se encuentran funcionando 23 proyectos en la provincia, de ellos: en el municipio Gibara 1, Holguín 17, Urbano Noris 1, Sagua de Tánamo 3 y Frank País 1.

También existen municipios que no cuentan con proyectos IMDL aprobados, incumpliendo así un acuerdo del CAP del año 2017, tales como Rafael Freyre, Banes, Antilla, Calixto García, Cacocúm, y Moa.

De los 23 proyectos que hoy funcionan corresponden al Grupo Empresarial de Comercio 9, a la Empresa Provincial de Servicios al Arte 6, de la Empresa Provincial UMBRALES 2, Empresa Provincial de Industrias Locales 1, Empresa Provincial del Transporte 1, MINDUS (UEB de Hilandería) 1, Centro Provincial del Cine 1, Centro Provincial del Libro 1 y a la Casa Iberoamericana 1.

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		%	%
	Plan H/ dic.	Real H/ dic.	Plan H/dic.	Real H/dic.	Cump. MT	Cump. CUC
Ingresos	11527.3	19533.6	1780.1	2403.9	169.5	135.0
Costos	8055.2	10196.4	1196.6	1936.0	126.6	161.8
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 al CAM como estaba establecido, siendo estos: Hilandería Hinojosa, Chocolatera, Café de los Tiempos, Rincón de las Romerías, CAUNI y CEDES.

El Proyecto Ciudad a tus pies, perteneciente a la Empresa Provincial de Servicios al Arte, inicia sus operaciones en abril de 2016, en el mismo se prestan servicios artísticos, culturales y gastronómicos. Este proyecto en el cierre del año 2017 arroja los siguientes resultados:

<b>Concepto</b>	<b>Moneda Total</b>		<b>CUC</b>		<b>%</b>	<b>%</b>
	<b>Plan H/ dic.</b>	<b>Real H/ dic.</b>	<b>Plan H/dic.</b>	<b>Real H/dic.</b>	<b>Cump. MT</b>	<b>Cump. CUC</b>
Ingresos	249.7	488.4	29.0	74.3	195.5	256.2
Costos	234.7	314.2	19.9	63.8	133.8	320.6
Costo por peso de Ingreso	0.93	0.64	0,68	0.85	68.8	125.0
Utilidades	6.5	174.2	3.2	10.5	2680.0	328.1
Aportes al CAM	1.3	4,1	1.3	4.1	315.3	315.3

En la actualidad en la provincia Holguín se evidencia la existencia de dificultades en los proyectos de desarrollo local, tales como incumplimiento de los ingresos en CUC y de los aportes a realizar a los CAM. Además existe un deterioro de los costos en CUC, debido a un sobregiro de los gastos en esta moneda. Incumplimientos reiterados en la entrega de información oficial a la ONEI. La no utilización del crédito bancario otorgado a los proyectos y el incumplimiento de los cronogramas de ejecución de las obras civiles.

## **Conclusiones del Capítulo**

Se detallaron los elementos de la evolución y características del desarrollo local, lo que permitió identificar las cuestiones principales de este concepto.

Los elementos analizados sobre la gestión por procesos corroboran la viabilidad para su aplicación a la gestión de proyectos de desarrollo local.

La revisión bibliográfica de las herramientas existentes para la gestión del desarrollo local permitió seleccionar un procedimiento para la gestión específicamente de proyectos, el cual con un enfoque integrado y de procesos puede contribuir al mejor funcionamiento del proyecto objeto de estudio.

El diagnóstico del estado actual de la gestión de proyectos de desarrollo local permitió conocer la situación de los mismos, así como cuáles fueron los proyectos aprobados, y de ellos los que se encuentran en ejecución, lo que demostró la realidad del avance del desarrollo local en el territorio.

## **Capítulo 2. Aplicación del procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local. Estudio de Caso del Proyecto Ciudad a tus Pies.**

Este capítulo cuenta con dos epígrafes que, de forma sintetizada, abordan la caracterización del proyecto de desarrollo local Ciudad a tus pies y la implementación del procedimiento en este proyecto.

### **2.1 Caracterización del Proyecto Ciudad a tus pies.**

Holguín, constituye la tercera provincia más poblada del territorio nacional, en el municipio de Holguín se ubica el 33% de la población, por lo que existe una afluencia constante de turistas nacionales hacia nuestro territorio y por ende se le denomina el tercer destino turístico del país.

Unas de las potencialidades a explotar es el turismo de ciudad con el objetivo de aumentar los ingresos en divisas y en moneda nacional. Por esta razón surge el proyecto "Ciudad a tus pies", el cual está diseñado para organizar una ceremonia que recrea un pasaje de la historia local, remontándose a las luchas independentistas de nuestros mambises, y de manera específica vinculada con la primera victoria del ejército libertador utilizando la artillería.

El proyecto consiste en recrear una tradición que viene desde los tiempos en que Cuba era colonia de España y su ejecución está basada en un recorrido a través de las distintas culturas y naturaleza de nuestra ciudad a lo largo de la historia. Todo esto se realizará en la Loma de la Cruz que es un cerro de 261 metros sobre el nivel del mar que se localiza al norte de la ciudad de Holguín y se ha convertido en uno de los símbolos que identifican a la provincia; y permanece vinculada histórica, social y culturalmente a la ciudad.

Su primer nombre fue Cerro Bayado, a partir del 3 de mayo de 1790 comenzó a conocerse como Loma de la Cruz, pues ese día subió hasta su cima el fraile franciscano Antonio Alegría prior de la comunidad franciscana de Holguín, donde colocó una cruz de madera, dando inicio a la tradición religiosa de celebrar las Romerías de la Cruz en la ciudad.

Además en su cima fue construida durante la guerra de los 10 años una torre vigía por parte de los españoles, que para 1895 fue reemplazada por un fuerte con heliógrafo que se comunicaba con la ciudad de Jiguaní y Gibara.

El 28 de enero de 1927 se inició la construcción de una escalinata, su objetivo era facilitar la ascensión hasta la cima del cerro para las personas que concurrían a las celebraciones religiosas que allí tenían lugar. Se convirtió en un paseo y conjunto arquitectónico compuesto por una base con su plazoleta y garitas al estilo militar, la escalinata de 458 peldaños con sus respectivos descansos y bancos, y en la cima otra plazoleta en forma de rotonda. Completan el proyecto un oratorio con una cruz de madera, y dos miradores.

Posterior a 1950 se ejecuta una carretera que posibilita el acceso de distintos vehículos hasta su cima. Actualmente cuenta con instalaciones que brindan servicios gastronómico en ambas monedas pertenecientes a la EPEES y Palmares S.A, y es visitada anualmente por más de 26000 personas ya que posee infraestructura para la oferta turística, y una tradición como uno de los lugares emblemáticos de la ciudad de Holguín y de obligada visita para turistas tanto extranjeros como nacionales.

El proyecto Ciudad a tus pies busca un cambio en la concepción actual de la Loma de la Cruz, que esta sea un destino turístico de naturaleza y cultural tematizado, lo que implica el reconocimiento de un orden superior en su estructuración, diseño y funcionamiento. Es decir las acciones que en él se ejecutan debe expresar una coherencia relacionada con el patrimonio y el hecho artístico.

Este proyecto forma parte del macro proyecto Parque Temático Loma de la Cruz, el cual se enmarca dentro de la implementación de la tematización cultural en la ciudad de Holguín, con la finalidad de aprovechar las potencialidades de este concepto turístico- cultural en la puesta en valor, promoción y conservación del patrimonio cultural y natural de la Ciudad de los Parques, así como para dinamizar el desarrollo local de la ciudad.

El proyecto está dirigido al turismo nacional y extranjero que visita nuestra provincia. Tiene como objetivo general fidelizar el destino turístico Loma de la Cruz como una opción recreativa al turismo nacional y extranjero de naturaleza

y sociocultural a través del cual se obtengan ingresos para financiar el proyecto y aportar al CAM. Dentro de sus objetivos específicos se destaca lograr la participación anual de 58 000 turistas nacionales y 8 000 extranjeros que visiten el destino turístico Loma de la Cruz como participantes activos de los servicios que oferta el proyecto mediante una política promocional y comercial efectiva del negocio.

Dentro de los resultados que debe presentar el proyecto se destacan lograr la participación de 9 920 turistas nacionales y 6 840 extranjeros como espectadores de la ceremonia del heliógrafo. Alcanzar ingresos en CUP por 49 600.00 pesos y 20 520.00 en CUC por conceptos de cobro de entradas para el disfrute de la ceremonia. Involucrar a 4 212 turistas nacionales y extranjeros en la realización de la ceremonia. Obtener ingresos en CUP por 14 040.00 pesos y 3 900.00 en CUC, por el cobro del uso del Heliógrafo. Prestar un servicio de observación del paisaje de la ciudad y sus alrededores con el uso de dos Telescopios paisajísticos a 31 400 turistas nacionales y extranjeros. Obtener 7 850.00 pesos de ingresos en CUC por concepto de utilización de los Telescopios paisajísticos. Fomentar el turismo nacional y extranjero con la prestación de servicios con una calidad acorde a las demandas actuales del sector.

Dentro de los servicios prestados se pueden destacar los siguientes:

**Ceremonia de las Banderas-** La propuesta artística Ceremonia de las Banderas comienza con una danza típica de los primeros habitantes, los indios; dando paso a un tablado español representando así a nuestros colonizadores, seguidamente se presenta un pasaje yoruba con sus deidades, cultura ancestral traída por los negros esclavos a nuestras tierras y que se han arraigado formando parte de nuestro acervo cultural. Terminada toda esta parte artística se procede a izar la bandera cubana, la cual a las 6.00 pm se arrea y se iza entonces la bandera con el escudo de la ciudad.

**Espectáculo Temático-** En horas de la noche se propone un espectáculo temático con la idea de presentar una pura noche cubana, con elementos de fantasía que representan los bailes tradicionales de la música popular cubana hasta nuestros tiempos en un espacio delimitado donde se cobra la entrada del turismo nacional y extranjero.

**Acceso al Parque-** El acceso al parque que se realiza por vía de la carretera y escalinata presentan garitas o barreras para efectuar el cobro de entrada al parque.

**Cobro de contribución a cuenta propistas-** Se incluye la participación de aquellas personas de la zona que deseen ofertar sus productos y servicios mediante patente y autorización de la administración del parque los cuáles deben pagar una contribución para realizarlo.

**Auto guiado digital.-** Se prestará el servicio de auto guiado digital o sistema de auto guía que es la entrega del servicio de un guía de turismo, pero sin la presencia física del guía, el cual es remplazado por un tour auto guiado mediante un archivo de audio digital pre-cargado en un reproductor de audio para los que accedan por vía de la escalinata, este servicio le agrega valor al destino turístico Loma de la Cruz.

La frecuencia de trabajo para cada servicio es de cuatro veces a la semana, o sea, 16 mensuales y 192 al año. Los artistas que participan son personal profesional que pertenece a compañías vinculadas a Artes Escénicas y que contrata la Agencia de Viajes Paradiso, haciéndose cargo del pago a estos.

## **2.2 Aplicación del procedimiento en el Proyecto Ciudad a tus pies.**

En este epígrafe se realizará la aplicación del procedimiento de gestión de proyectos de desarrollo local en el Proyecto Ciudad a tus pies, a continuación se desarrollan cada una de sus etapas y fases.

### **Etapas 1. Estudio de las condiciones de partida.**

**Objetivo:** Determinar en qué estado se encuentra el proyecto en el que se va a implementar el procedimiento.

**Herramientas:** análisis documental, entrevistas y encuestas.

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

El Proyecto Ciudad a tus pies se encuentra en la etapa de ejecución del proyecto, el mismo abrió sus puertas al público el 3 abril 2016, brinda servicios recreativos al turismo nacional y extranjero basados en la reconstrucción de un hecho histórico.

### **1.1.1 Análisis del estado y Rediseño del proyecto.**

Para realizar un análisis del estado actual del proyecto y el rediseño del mismo nos apoyamos de los siguientes indicadores:

1. Indicadores económicos (Ingresos, costos, utilidades, aporte al CAM).
2. Indicadores sociales (generación de empleo).
3. Indicadores ambientales (impacto ambiental).

#### **Indicadores económicos**

Ingresos: Logra ingresos por 488.4 MP y 74.3 MCUC, para el 195.5 % y 256.2 % de cumplimiento respectivamente.

Costos: Presenta una disminución del costo por peso de ingreso del 31.1 % en la moneda total y un sobregiro del 25 % en el CUC, incidiendo la adquisición de insumos adquiridos para la prestación de servicios fuera del plan.

Utilidades: Obtiene utilidades de 174.2 MP y 10.5 MCUC, para el 2680.0 % y 328.3 % de cumplimiento respectivamente.

Aportes: Al cierre de diciembre ha realizado aportes por 4.1 MCUC, para el 315.3 %.

#### **Indicadores sociales**

El proyecto genera fuentes de empleo y flujos de visitantes a las áreas donde estará enmarcado. Contribuye de modo significativo al rescate de la historia y tradiciones locales y permite la interacción de la comunidad haciéndola participe de dicho proyecto acentuándole un carácter endógeno, cumpliendo con lo establecido en el lineamiento 163 de la política económica y social del partido y la revolución.

#### **Indicadores medioambientales**

El impacto medio ambiental está concebido mediante la licencia ambiental del mismo los parámetros para que no afecten ni dañen el ecosistema están establecidos y se convierta en la mejora de calidad de vida de la población participante.

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

**Objetivo:** 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 integran la gestión de los proyectos de desarrollo local son los siguientes: Planeación, Organización, Ejecución, Control y Aseguramiento.

La **Planeación** constituye 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 con el proyecto y se trazan las acciones para lograrlo. Las actividades correspondientes al proceso de planeación son las siguientes:

- Definir la misión del Proyecto

El proyecto Ciudad a tus pies, está destinado de un modo significativo al rescate de la historia y tradiciones locales, además de permitir la interacción de la comunidad y organizar una ceremonia que recrea un pasaje de la historia local, remontándose así a las luchas independentistas de nuestros mambises, y de manera específica vinculada con la primera victoria del ejercito libertador utilizando la artillería, contando así con un potencial humano altamente calificado, con especialización y experiencia logrando altos niveles de eficiencia y calidad que propician la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural, y la creación artística, como vías para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales.

- Definir la visión del Proyecto

Contribuir al rescate de la historia y las tradiciones locales.

- Modificar el objeto social

El objeto social debe modificarse debido a que se incluyeron actividades no contempladas en el actuar de la organización ejecutora, así como obtener las licencias comerciales para operar en CUP y CUC.

Como propuesta de objeto social el proyecto plantea lo siguiente:

1. Cobro de entrada a espectáculos culturales.
2. Cobro de entrada por accesos al parque temático Loma de la Cruz.
3. Alquiler de audio guías turísticos a los clientes.

4. Cobro de contribución del cuentapropistas que brindan servicio dentro de las instalaciones del parque temático Loma de la Cruz. (no incluye los artistas contratados)

- Los objetivos del proyecto se centran en acercar a la loma de la Cruz el turismo nacional y extranjero por lo que tiene como objetivos Específicos los siguientes:

1. Organizar un servicio turístico con la realización de una ceremonia de reconstrucción del intercambio de mensajes entre las fuerzas españolas, empleando el heliógrafo, durante el desarrollo de una batalla, donde se obtuvo la primera victoria del ejército libertador utilizando la artillería.

2. Permitir que los turistas nacionales y extranjeros sean partícipes de la ceremonia, operando uno de los heliógrafos.

3. Prestar un servicio de observación del paisaje de la ciudad y sus alrededores con el uso de un Telescopio paisajístico.

4. Contribuir al desarrollo turístico del complejo Loma de la Cruz.

5. Aportar al CAM el 40% del CUC que permita su utilización de conformidad a lo establecido en el ámbito de su territorio.

- Crear acciones encaminadas para el logro de los objetivos propuestos:

1. Dar seguimiento a los procesos de contratación con los proveedores para agilizar las compras de mercancías para su posterior venta, cumpliendo así las normativas aprobadas.

2. Buen aprovechamiento de la jornada laboral.

3. Prestar buen servicio en las instituciones.

4. Calidad en las producciones.

5. Seguimiento del plan aprobado para su cumplimiento.

La **Organización** implica crear la red de relaciones que aseguren ante todo la integridad del sistema que se dirige, la correlación orgánica más eficaz de sus componentes y las relaciones de coordinación y de subordinación entre los mismos. En este proceso se establecen las políticas a seguir para la organización del trabajo y los recursos humanos y materiales. Las actividades que corresponden al proceso de **organización** son las siguientes:

- Establecer las funciones de los participantes del proyecto
- Diseñar un plan de actividades culturales

- Establecer un plan para la gestión de los recursos humanos
- Elaborar un sistema de distribución del tiempo

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

La **Ejecución** y el **Control** se definen como los procesos operativos de la gestión de los proyectos 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.

Las actividades que corresponden al proceso de **ejecución** son las siguientes:

- Acondicionar el lugar donde se situara el heliógrafo
- Ubicar los telescopios paisajísticos en los lugares de trabajo
- Diseño y puesta en marcha de la ceremonia histórica
- Prestar servicios gastronómicos
- Realizar cobro de espacio a los artesanos que comercializan sus productos en el área del proyecto

En el proceso de ejecución es importante comprometer a las personas 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, ser ejemplo en el trabajo y la vida cotidiana. El colectivo debe sentirse parte de la ejecución del proyecto.

También 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 determinar 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 y reuniones de análisis de los resultados y de las metas pendientes, así como de las estrategias para alcanzarlas.

El **control** implica comparar el comportamiento real con el previsto y realizar las acciones consecuentes en el sentido de lograr los objetivos, el mismo cumple dos funciones importantes. Por una parte revela la efectividad 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 erróneas que se hayan tomado y, por otra parte, posibilita responder a tiempo y con eficacia a las desviaciones del cumplimiento de los objetivos del proyecto y realizar la regulación.

Las actividades 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 ejecución del presupuesto asignado al proyecto, para ello puede organizarse auditorías internas y controles especializados por áreas de trabajo o tareas.
- La calidad del servicio, lo cual puede concretarse mediante inspecciones, la verificación del uso de la materia prima 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 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 apoyo de la gestión de los proyectos 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 realiza mediante el establecimiento de los convenios con entidades, de ser necesario para la garantía de los insumos y proveedores para el proceso productivo o de servicios. Este proceso tiene la misión de garantizar la disponibilidad necesaria y oportuna de los recursos financieros y materiales para la ejecución del proyecto.

Las actividades que se realizan en el proceso de Aseguramiento son:

- Ejecutar los contratos con los proveedores de recursos financieros.
- Garantizar los insumos y proveedores de materia prima.

Entre los procesos de planeación del proyecto, organización del proyecto, ejecución del proyecto, control del proyecto y aseguramiento del proyecto como elementos componentes de la gestión de los proyectos de desarrollo local 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.

## Fase 2.2 Elaboración del mapa de procesos

A partir de los procesos identificados en el paso anterior se elabora el Mapa de procesos del proyecto Ciudad a tus pies que se muestra en la figura 1, en este se muestran de forma gráfica todos los procesos y actividades identificados en la fase anterior.



Figura 1. Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

## Fase 2.3 Realización de los diagramas de procesos.

En los diagramas de procesos se representa el funcionamiento de cada proceso de la gestión de proyectos de desarrollo local, a partir de la función de cada una de las actividades que los integran y de las relaciones entre las mismas, se elaboraron los respectivos diagramas para cada uno de los procesos identificados. (Ver anexos desde el 2 hasta el 6)

## Fase 2.4 Elaboración de las fichas de procesos.

A continuación se presentan las **Fichas de procesos** de cada uno de los procesos que estructuran la gestión de los proyectos de desarrollo local. La

confección de las mismas se realiza mediante la metodología 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, objetivos y las estrategias a utilizar para alcanzar las mismas.	
<b>Alcance</b> <b>Empieza:</b> Proyecto en funcionamiento <b>Incluye :</b> Definir misión y visión, modificar objeto social, identificar los objetivos y crear las acciones <b>Termina:</b> Objetivos Cumplidos	
<b>Entradas:</b> Necesidades de la Ciudad a tus pies como proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local. <b>Proveedores:</b> Trabajadores del proyecto Ciudad a tus pies	
<b>Salidas:</b> Planeación estratégica <b>Clientes:</b> Directivos proyecto Ciudad a tus pies	
<b>Inspecciones</b> Ejecución de la misión, visión y objeto social Cumplimiento de las acciones y objetivos	<b>Registros</b> Expediente del Proyecto
<b>Variables de Control</b> Fundamentación del proyecto	<b>Indicadores</b> Cumplimiento de los objetivos ( <b>CO</b> ) Cumplimiento de las acciones ( <b>CA</b> )

## Ficha de Proceso: Organización

<b>Proceso:</b> Organización	<b>Propietario:</b> Consejo de Dirección
<b>Misión:</b> Precisar las políticas a seguir para el cumplimiento de los objetivos y metas	
<b>Alcance</b> <b>Empieza:</b> Planeación estratégica <b>Incluye :</b> Establecer funciones de los participantes del proyecto, diseñar plan de actividades culturales, establecer plan para la gestión de recursos humanos, elaborar un sistema de distribución del tiempo <b>Termina:</b> Planes de trabajo, actividades y sistemas de tiempo	
<b>Entradas:</b> Planeación estratégica.	
<b>Proveedores:</b> Director proyecto Ciudad a tus pies	
<b>Salidas:</b> Planes de trabajo, actividades y sistemas de tiempo	
<b>Clientes:</b> Trabajadores del proyecto Ciudad a tus pies	
<b>Inspecciones</b> Verificación de las funciones de los trabajadores Cumplimiento de sistemas de tiempo Cumplimiento del plan de actividades y gestión de los recursos humanos	<b>Registros</b> Planes de trabajo Planes de actividades
<b>VARIABLES DE CONTROL</b> Estructura Organizativa	<b>Indicadores</b> Cumplimiento del plan de actividades(CPA)

## 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 metas y objetivos	
<p><b>Alcance</b></p> <p><b>Empieza:</b> Planes de trabajo, actividades e ingresos</p> <p><b>Incluye:</b> Adquirir el equipamiento, los útiles y herramientas necesarios para la ejecución y funcionamiento del proyecto; acondicionar el lugar donde se situará el heliógrafo; ubicar los telescopios paisajísticos en los lugares de trabajo; diseñar la ceremonia.</p> <p><b>Termina:</b> Puesta en marcha del proyecto</p>	
<b>Entradas:</b> Planes de trabajos, actividades e ingresos.	
<b>Proveedores:</b> Trabajadores proyecto Ciudad a tus pies	
<b>Salidas:</b> Satisfacción del cliente, obtención de utilidades, aporte al CAM	
<b>Clientes:</b> Clientes externos a los que se le ofertará el servicio	
<p><b>Inspecciones</b></p> <p>Financiamiento de la empresa</p> <p>Control de Suministros</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p><b>Registros</b></p> <p>Balance de Comprobación de Saldos</p> <p>Estado de Rendimiento Financiero</p> <p>Registro de Gastos e Ingresos</p>
<p><b>Variables de Control</b></p> <p>Proceso del Servicio</p> <p>Efectividad y Calidad del servicio</p>	<p><b>Indicadores</b></p> <p>Cumplimiento de los patrones de calidad (<b>CPC</b>)</p> <p>Margen de utilidad (<b>MU</b>)</p>

## Ficha de Proceso: Control

<b>Proceso:</b> Control	<b>Propietario:</b> Control
<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 planes de acción, efectividad en la realización de las actividades, calidad del servicio y ejecución del presupuesto. <b>Termina:</b> Revisión de la calidad del servicio.	
<b>Entradas:</b> Planeación del proyecto <b>Proveedores:</b> Directivos del proyecto Ciudad a tus pies	
<b>Salidas:</b> Actividades ejecutadas con la calidad requerida. (Actividades culturales y servicios gastronómicos). <b>Clientes:</b> Externos	
<b>Inspecciones</b> Cumplimiento de los objetivos y planes de acción. Efectividad en realizar las actividades de cada proceso. Control de la calidad del servicio	<b>Registros</b> Planes de acción, Inspecciones de calidad, Planes de mejora.
<b>Variables de Control</b> Ejecución del Presupuesto	<b>Indicadores</b> Calidad de los servicios prestados <b>(CS)</b>

## Ficha de Proceso: Aseguramiento

<b>Proceso: Aseguramiento</b>	<b>Propietario:</b> Directivos
<b>Misión:</b> Garantizar los aseguramientos que se requieren para la elaboración y ejecución del proyecto	
<b>Alcance</b> <b>Empieza:</b> Disposición del Financiamiento <b>Incluye:</b> Ejecutar contratos con los proveedores de recursos financieros, garantizar los insumos proveedores de materia prima. <b>Termina:</b> Obtención de medios y recursos	
<b>Entradas:</b> Ejecución del presupuesto <b>Proveedores:</b> Entidades Proveedoras de suministros	
<b>Salidas:</b> Garantías de los recursos para la ejecución del proyecto <b>Clientes:</b> Cliente interno	
<b>Inspecciones</b> Control al cumplimiento de la contratación. Revisión de la calidad de los suministros y recursos.	<b>Registros</b> Convenios Contratos Facturas y cheques
<b>Variables de Control</b> Cumplimiento de la Contratación Garantías de insumos	<b>Indicadores</b> Contratos ejecutados con proveedores ( <b>CE</b> )

### Etapa 3. Implementación y Control.

**Objetivo:** Realizar el control de los procesos y las actividades fundamentales del proyecto.

**Herramientas:** Cálculo de indicadores, estados financieros.

#### Fase 3.1 Medición de los indicadores.

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.

Del proceso planeación se midieron 3 indicadores, arrojando para su evaluación los siguientes resultados:

### Evaluación del indicador 1

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

El cumplimiento de la evaluación de la misión y la visión se evalúa de mal, puesto a que se revisaron la misión y visión y se encuentra que existe una única misión y visión perteneciente a la Empresa de Servicios al Arte para todos los proyectos de desarrollo local.

### Evaluación del Indicador 2

<b>Indicador: Cumplimiento de los Objetivos</b>		
<b>Objetivo</b>	Evaluar el cumplimiento de los objetivos	
<b>Clasificación</b>	Perspectiva	Procesos Internos
	Proceso	Planeación
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100$	

	$= (3 \div 5) \times 100 = 60\%$		
<b>Periodicidad</b>	Mensual		
<b>Fuente de Información</b>	Revisión de Documentos, Entrevistas		
<b>Nivel de referencia</b>	Bien	Regular	Mal X
	Más de 85%	70%-84%	Menor 70%

El cumplimiento de los objetivos se evalúa de mal puesto que se cumplieron un 60% de los objetivos propuestos.

### Evaluación del indicador 3

<b>Indicador:</b> Cumplimiento de las acciones			
<b>Objetivo</b>	Evaluar el cumplimiento de las acciones		
<b>Clasificación</b>	Perspectiva	Procesos Internos	
	Proceso	Planeación	
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\text{Acciones cumplidos}}{\text{Total de acciones}} * 100$ $= (3 \div 5) \times 100 = 60\%$		
<b>Periodicidad</b>	semestral		
<b>Fuente de Información</b>	Revisión de Documentos, Entrevistas		
<b>Nivel de referencia</b>	Bien	Regular	Mal X
	Más de 95%	84%-94%	Menor 84%

El cumplimiento de las acciones se evalúa de mal cumpliéndose un 60% de las acciones propuestas.

Del proceso Organización se midió un indicador, el cual arrojó los siguientes resultados:

### Evaluación del indicador 1

<b>Indicador:</b> Cumplimiento del Plan de actividades			
<b>Objetivo</b>	Evaluar el cumplimiento de las actividades		
<b>Clasificación</b>	Perspectiva	Procesos Internos	
	Proceso	Planeación	
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}} * 100$ $= (6 \div 12) \times 100 = 50\%$		
<b>Periodicidad</b>	Mensual		
<b>Fuente de Información</b>	Revisión de Documentos, Entrevistas		
<b>Nivel de referencia</b>	Bien	Regular	Mal X
	Más de 80%	69%-79%	Menor 69%

El cumplimiento de las actividades se evalúa de mal, cumpliéndose un 50% de las actividades propuestas.

Del proceso Ejecución se midieron 2 indicadores, los cuales presentaron para su evaluación los siguientes resultados:

#### **Evaluación del indicador 1**

<b>Indicador:</b> Cumplimiento de los patrones de calidad			
<b>Objetivo</b>	Evaluar el cumplimiento de los patrones de calidad		
<b>Clasificación</b>	Perspectiva	Procesos Internos	
	Proceso	Planeación	
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Clientes entrevistados} \div \text{total de clientes}) \times 100$ $= (20/30) \times 100 = 66.6\%$		
<b>Periodicidad</b>	Semestral		

<b>Fuente de Información</b>	Entrevistas y Encuestas		
<b>Nivel de referencia</b>	Bien	Regular x	Mal
	Más de 85%	84%-65%	Menor 65%

El cumplimiento de los patrones de calidad se evalúa de regular cumpliéndose un 66.6% de los patrones de la calidad.

### Evaluación del Indicador 2

<b>Indicador:</b> Margen de utilidad			
<b>Objetivo</b>	Evaluar el cumplimiento del margen de utilidad		
<b>Clasificación</b>	Perspectiva	Procesos Internos	
	Proceso	Planeación	
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * 100$ $= (\$361935.88 / \$414,073.90) * 100 = 87.40\%$		
<b>Periodicidad</b>	Mensual		
<b>Fuente de Información</b>	Revisión de Documentos, Entrevistas		
<b>Nivel de referencia</b>	Bien X	Regular	Mal
	Más de 85%	65%-84%	Menor 65%

El margen de utilidad se evalúa de bien cumpliéndose un 87.40%

Del proceso Control se midió un indicador, el cual para su análisis arrojó los siguientes resultados:

### Evaluación del indicador 1

<b>Indicador:</b> Calidad de los servicios prestados	
<b>Objetivo</b>	Evaluar la calidad de los servicios prestados

<b>Clasificación</b>	Perspectiva	Procesos Internos	
	Proceso	Planeación	
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\text{Clientes entrevistados}}{\text{total de clientes}} \times 100$ $= \frac{15}{15} \times 100 = 100\%$		
<b>Periodicidad</b>	Anual		
<b>Fuente de Información</b>	Revisión de Documentos, Entrevistas		
<b>Nivel de referencia</b>	Bien X	Regular	Mal
	Más de 90%	74%-89%	Menor 74%

La calidad de los servicios prestados se evalúan de bien obteniéndose un 100% de satisfacción con los servicios prestados por parte de los clientes entrevistados.

Del proceso Aseguramiento se midió un indicador, el cual para su análisis arrojó el siguiente resultado:

#### Evaluación del indicador 1

<b>Indicador:</b> Contratos ejecutados con proveedores		
<b>Objetivo</b>	Evaluar el cumplimiento de los contratos ejecutados con los proveedores	
<b>Clasificación</b>	Perspectiva	Procesos Internos
	Proceso	Planeación
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\text{Contratos ejecutados con clientes}}{\text{Total de contratos con clientes}} * 100$ $= \frac{4}{4} \times 100 = 100\%$	
<b>Periodicidad</b>	Semestral	
<b>Fuente de Información</b>	Revisión de Documentos	

	Bien x	Regular	Mal
<b>Nivel de referencia</b>	Más de 90%	74%-89%	Menor 74%

El cumplimiento de los contratos se evalúa de bien, cumpliéndose un 100% de los contratos cumplidos.

### **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 a comparar los aspectos siguientes:

- Objetivo central del proyecto.
- Proyección de ingresos a obtener por el proyecto.
- Costos por la prestación de los servicios del proyecto.
- Ejecución de la inversión inicial.

Se recomienda que este estudio se ejecute cada vez que se considere necesario a partir del comportamiento de los indicadores económicos fundamentales que sirven para relatar la calidad de la marcha del proyecto.

- Objetivo central del proyecto

El objetivo del proyecto Ciudad a tus pies se centra en fidelizar el destino turístico Loma de la Cruz como una opción recreativa al turismo nacional y extranjero de naturaleza y sociocultural a través del cual se obtengan ingresos para financiar el proyecto y aportar al CAM.

Variaciones de todo lo que el proyecto no realiza y sus causas:

1. No ha podido desarrollar la ceremonia con la bandera, porque para realizar la misma es necesario la adquisición de tres heliógrafos, cinco fusiles, un sable y una montura.
2. No cuenta con el financiamiento necesario para lograr el auto guiado digital.

3. El parque temático tampoco ha sido construido.

- Proyección de Ingresos a obtener por el proyecto

Relación que se establece entre los ingresos hasta cierre de diciembre del 2017

<b>Concepto</b>	<b>Estudio de Factibilidad</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>
Ingresos CUC	10 765.00	74 330.85	63 565.85
Ingresos CUP	21 180.00	414 073.90	392 893.90

Después de haber realizado el análisis sobre la relación que se establece entre los ingresos hasta el cierre de diciembre del 2017, se puede observar que existe un sobre cumplimiento en CUC, debido a que se pronosticó un ingreso de \$ 21 180.00 y se generaron \$414 073.90, obteniendo así una variación ascendente a \$392 893.90; en el CUP también existe un sobrecumplimiento, debido a que se generaron \$74 330.85, con un plan de ingreso pronosticado de \$ 21 180.00, con una variación ascendente a \$392 893.90.

A pesar de que el proyecto no cumple en su totalidad con los servicios prestados genera fuentes de ingresos positivas que sobre cumplen lo pronosticado, para ello existen personas que se acercan al proyecto que prestan sus servicios de forma autorizada los cuales pagan una contribución por los servicios prestados lo que contribuye a aumentar los ingresos del proyecto, también se destaca que el mismo brinda como una opción para recaudar y aportar al CAM servicios gastronómicos.

- Costos por la prestación de los servicios del proyecto

<b>Concepto</b>	<b>Estudio de Factibilidad</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>
Costos CUC	2 830.01	63 419.12	60 589.11
Costos CUP	17 035.72	1 981 173.74	1 964 138.02

Con los resultados arrojados en la tabla anterior se pudo observar que existe un sobre giro en los gastos, pertenecientes a ambas monedas, en el caso del CUC de \$ 2830.01 que se pronosticaban en el estudio de factibilidad, se utilizó un plan real de \$ 63 419.12 presentando una variación negativa de incumplimiento de \$ 60 589.11 y en el caso de la moneda en CUP se destaca la misma operación en el estudio de factibilidad se utilizó \$17 035.72, para un plan real de \$1 981 173.74, presentando así una variación de incumplimiento de \$ 1 964 138.02, estas variaciones se deben en su mayoría a que en el estudio de factibilidad solo se tuvo en cuenta el costo de venta como gastos, no incluyendo el gasto por pago de salarios, electricidad, alimentación, transportación, entre otros en los que ha incurrido el proyecto en su ejecución.

- Ejecución de la Inversión inicial

Se requiere ejecutar la inversión propuesta con el objetivo de adquirir el equipamiento necesario para efectuar la ceremonia y prestar el servicio de la vista de la ciudad a través de los telescopios paisajísticos. También se solicita capital de trabajo para la compra de los útiles y el vestuario que lucirán los artistas durante la celebración de la ceremonia.

Para la ejecución del proyecto es necesario realizar la importación de dos Telescopios paisajísticos, requiriéndose de un monto ascendente a 7789,32 USD.

### **Inversión Inicial**

<b>Conceptos</b>	<b>CUC</b>	<b>CUP</b>	<b>Moneda Total</b>
Equipos	14279,32	6790,00	21069,32
Construcción y Montaje		57,00	57,00
Otros	1996,00	20,00	2016,00
De ello: Capital Trabajo	1996,00	20,00	2016,00
<b>Total</b>	<b>16 275.32</b>	<b>6867.00</b>	<b>23 142.32</b>

Relación que se establece entre ambas monedas CUC y CUP del Crédito Bancario

Conceptos	CUP	CUC
<b>Crédito Bancario</b>	4578,00	10 850,00
<b>Pago del Crédito</b>	2289,00	5425,11
<b>Intereses</b>	183,12	434,01

El pago del crédito y los intereses que generan están valorados en las dos monedas, planteándose liquidarlos en los 3 primeros años de funcionamiento del proyecto.

Tanto para el CUC, como para el CUP, el interés bancario calculado, según lo establecido, para este tipo de proyecto es del 4%.

#### **Etapa 4. Mejora.**

**Objetivo:** Diseñar objetivos y acciones de mejora para lograr la reducción de las variaciones y deficiencias detectadas.

**Herramientas:** Planes de acción.

#### **Fase 4.1 Definición de objetivos y acciones de mejora.**

A partir de los resultados arrojados de los indicadores y las variaciones detectadas en el análisis de post inversión en la etapa anterior se realiza la regulación del proceso.

<b>Plan de Mejoras</b>				
<b>N o</b>	<b>Deficiencias</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Resp.</b>	<b>F. Cump.</b>
1	Incumplimiento de los objetivos propuestos	Definir objetivos que puedan ser cumplidos	Consejo de dirección	Diciembre del 2018
2	Incumplimiento de las	Definir acciones concretas para dar cumplimiento a los	Consejo de	Diciembre

	acciones	objetivos	dirección	2018
3	Incumplimiento de las actividades	Rediseñar un nuevo plan de actividades para que puedan ser cumplidas	Dirección del Proyecto	Diciembre 2018
4	Incumplimiento de los patrones de calidad	Establecer un plan de mejoras para elevar el cumplimiento de los patrones de calidad	Dirección del Proyecto	Diciembre 2018
5	Costos sobregirados	Disminuir los gastos indirectos a la prestación de los servicios tales como, electricidad, transportación y otros.	Económica	Diciembre 2018
6	Realización de la ceremonia con la que fue concebido el proyecto inicialmente	Adquirir el equipamiento necesario para realizar la ceremonia.	Dirección del Proyecto	Septiembre 2018

### Conclusiones del capítulo

La explicación de la estrategia para la gestión de los proyectos de desarrollo local de la autora Almaguer, R permitió destacar que esta es adecuada para aplicarse en el proyecto Ciudad a tus pies.

Se implementó la estrategia en el proyecto de desarrollo local Ciudad a tus pies.

Finalmente se elaboró un plan de mejora para los indicadores con malos resultados y las variaciones desfavorables detectadas en el análisis de post inversión del proyecto.

## **Conclusiones**

1. Se cumplió con el objetivo propuesto al implementar un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local fundamentado en la gestión integrada y por procesos que beneficia la ejecución adecuada de la Ciudad a tus pies.
2. El análisis de la evolución y características del desarrollo local, de su situación actual en la provincia Holguín y la caracterización del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Ciudad a tus pies, 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. Con la implementación del procedimiento se logró beneficiar la orientación de los directivos para la gestión del proyecto Ciudad a tus pies y con ello mejorar el funcionamiento del mismo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda:

1. Continuar con la implementación de este procedimiento por parte de los directivos del proyecto de desarrollo local Ciudad a tus pies.
2. Impartir cursos de capacitación a los directivos de estos proyectos sobre gestión de proyectos, elementos de contabilidad y administración, entre otros que puedan ser de interés.
3. Involucrar al Jefe del proyecto y miembros del mismo en la actualización periódica del presente estudio.
4. Discutir con el Consejo de Dirección el plan de mejora propuesto.

## Bibliografía

1. Albuquerque, F. *Desarrollo económico local y distribución del progreso. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural*. Chile: Dirección de Políticas y Proyectos, ILPES, 1996.
2. Alburquerque, F. *Las iniciativas locales de desarrollo y ajuste Estructural*. Facultad de Economía Vasco de Quiroga, División de Estudios de Postgrado, UMSNH, México. 2005.
3. Alburquerque, M. *Manual del agente del Desarrollo Local*. Santiago de Chile, Colección de Manuales, Ediciones SUR. 1ª Edición, 1999.
4. Alfaro Gómez, S. *Gestión por procesos, business process management*. [documento en línea], [consultado 10 agosto 2012]. Disponible en internet en: [www.slideshare.net/.../gestion-por-procesos](http://www.slideshare.net/.../gestion-por-procesos)
5. Aliani, M. Alonso, O. Welschinger, D. *Estado, estrategias de desarrollo y sociedad local*. Revista Administración Pública y Sociedad, N° 13, IIFAP, Córdoba, 2000.
6. Alonso O. *La lógica de los actores y el desarrollo local*. Revista Pilquen, Sección Ciencias Sociales, Año VI, N° 6, 2004. [documento en línea], [consultado 20 de febrero 2013]. Disponible en internet en: [www.scielo.com](http://www.scielo.com)
7. Amozarrain, M. *La gestión por procesos*. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España 1999.
8. Anónimo. Modelo estratégico (SM) para la gestión de proyectos de carácter único. España, 2004.
9. Anselmo Bitar, M. *Los componentes del desarrollo local*. [documento en línea], [consultado 20 de febrero 2013]. Disponible en internet en: [http://www.fts.uner.edu.ar/polit\\_planif/documentos/bitar\\_desarrollo\\_local.hm](http://www.fts.uner.edu.ar/polit_planif/documentos/bitar_desarrollo_local.hm)
10. Antuñano, I. y otros *Experiencias de desarrollo local en la Comunidad Valenciana: un primer avance*, Comunicación presentada al 2º Congreso de Economía Valenciana, 28-30 abril, Castellón, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. 1993.

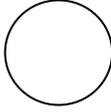
11. Arias Guevara, M. *El debate sobre el desarrollo local en Cuba y la comprensión del lugar de la cultura*. Holguín: Universidad de Holguín, Centro de Desarrollo Local.
12. Asociación francesa de normalización y certificación. *Gestión de la calidad – Gestión de los procesos*. FD X 50- 176:2000. Francia: AFNOR X 560, 2000. 22 p.
13. Beltrán Sanz, J. *Guía para una Gestión basada en Procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología. 2002. [documento en línea], [consultado 10 de enero del 2018]. Disponible en internet en: [www.centrosdeexcelencia.com/.../LinkClick.aspx?...guiageestionprocesos](http://www.centrosdeexcelencia.com/.../LinkClick.aspx?...guiageestionprocesos)
14. Benavides, L. *Mapa de Procesos*. 2007. [documento en línea], [consultado 15 de marzo 2018]. Disponible en internet en: [www.calidadlatina.com](http://www.calidadlatina.com)
15. Bravo Carrasco, J. *Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A., 2012. 270 p.
16. Canzanelli, G. *Instrumentos para el Desarrollo Económico Local*. Conferencia, Programa Universitas OIT, La Habana, 2003.
17. Carrillo Benito, E. *Desarrollo Local: nuevas perspectivas*. Editorial de la Consejería de Gobernación, Dirección General de Administración Local de la Junta de Andalucía, España. 2002.
18. Colectivo de autores. *Cataurito de Herramientas para el Desarrollo Local*. Noviembre, 2011.
19. *Desarrollo Local*. [documento en línea], [consultado 15 de abril 2018]. Disponible en internet en: [http://www.ecured.cu/index.php/Desarrollo\\_local](http://www.ecured.cu/index.php/Desarrollo_local)
20. González Fontes, R. *La Gestión del Desarrollo Local con un enfoque integrador*. Universidad de Camagüey: Proyecto de Investigación Territorial.
21. González García, A. *Aplicación de la gestión y mejora de procesos a entidades ganaderas*. Cuba: Revista Avanzada Científica Vol. 6 No. 3. 2003.

22. Jalomo Aguirre, F. *Desarrollo local en contextos metropolitanos*. Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, N° 22, 2009. [documento en línea], [consultado 20 de febrero 2018]. Disponible en internet en: [www.scielo.com](http://www.scielo.com)
23. Klein, J. L. *Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal*. Santiago de Chile, Revista Eure .Vol. XXXI, N° 94; pp. 25-39, 2005. [documento en línea], [consultado 20 de febrero 2018]. Disponible en internet en: [www.scielo.com](http://www.scielo.com)
24. Lazo Vento, C. *I Taller, Desarrollo Local y Administración Pública*. [documento en línea], [consultado 15 de enero 2013]. 51. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Abril, 2011.
25. Méndez Delgado, E. *Desarrollo territorial y local en Cuba*. Santa Clara: Universidad Central de Las Villas, 2000. 250 p.
26. Méndez Delgado, E. Lloret Feijóo M. del C. *Una forma de medir el Desarrollo Económico Local en Cuba*. Revista Economía y Desarrollo. Diciembre 2003. Universidad de La Habana. La Habana Cuba.
27. Murillo Rodríguez, C. *Desarrollo sostenible: el gran reto para el próximo milenio*. Costa Rica: Economía y Sociedad, 1997.
28. Nariño Hernández, A. Medina León, A.; Nogueira Rivera, D. *Gestión de procesos. Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios*, 2009.
29. Narváez, M. Fernández, G. Senior, A. *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una propuesta estratégica*. Maracaibo, Opción Vol. 27. No. 57, 2008. [documento en línea], [consultado 20 de febrero 2018]. Disponible en internet en: [www.scielo.com](http://www.scielo.com)
30. Pintos, F. *El Estado del Desarrollo Local en América Latina: obstáculos, facilitadores y liderazgos*. Interações (Campo Grande) Vol.9 no.2 Campo Grande, 2008. [documento en línea], [consultado 20 de febrero 2018]. Disponible en internet en: [www.scielo.com](http://www.scielo.com)

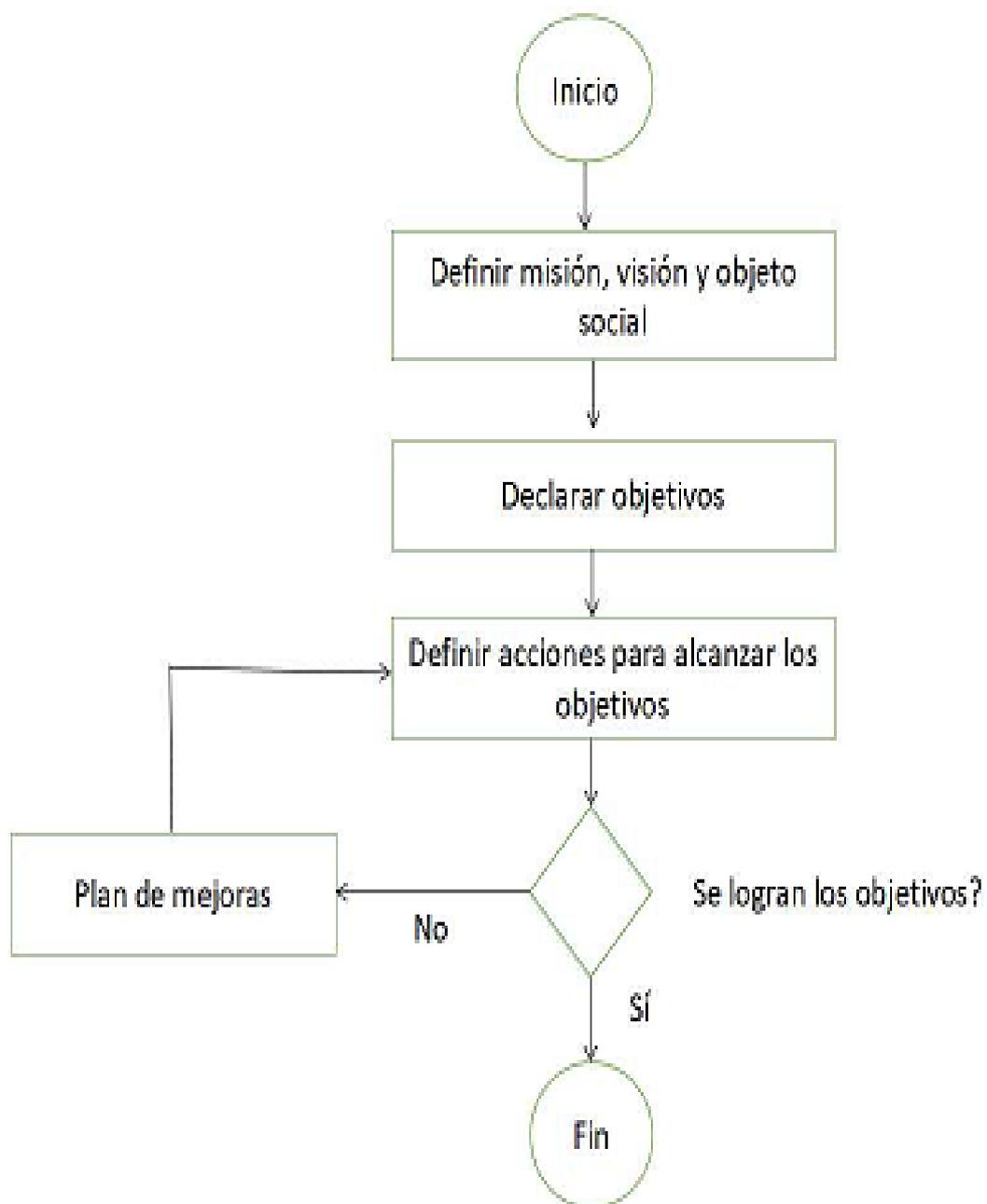
31. Rey, D. *Todo sobre la gestión por procesos*. Sinapsys Business Solutions. [documento en línea], [consultado 10 agosto 2012]. Disponible en internet en: [www.sinap-sys.com/es/.../todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i](http://www.sinap-sys.com/es/.../todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i)
32. Sanchis Palacio, J. R. *Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral*. Universidad de Valencia, Departamento de dirección y administración de empresas.
33. Sanchis Palacio, J. R. *Las estrategias de desarrollo local: Aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral*. Universidad de Valencia: Departamento de Dirección y Administración de Empresas.
34. Valdés Gutiérrez, T. *Características de la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en la empresa cubana*. Industrial Vol. XXX No. 1. 2009.
35. Vázquez Barquero, A. *Dinámica productiva y desarrollo urbano. La respuesta de la ciudad de Vitoria a los desafíos de la globalización*. Revista Eure, Vol. XXV, No. 74, 1999.
36. Vázquez Barquero, A. *Política económica local*, Madrid: Ediciones Pirámide, 1993, p. 221.
37. Zaratiegui, J. R. *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Economía Industrial, No 330, 1999.v

## Anexos

### Anexo 1: Símbolos más usados para la representación de los diagramas

Símbolo	Significado	Explicación
	Inicio o Fin del proceso	Se utiliza este símbolo para representar la entrada, el comienzo de algo o la salida
		Representa el flujo de los procesos, información y la secuencia en que se va a desarrollar una actividad
	Actividad	Dentro de los diagramas de procesos puede llegar a representar un grupo de actividades
	Decisión	Representa la toma de decisiones que por lo general puede llegar a tener dos opciones

## Anexo 2



**Figura 2.** Flujograma del Proceso de Planeación

**Fuente:** Elaboración propia

### Anexo3



**Figura 3.**Flujograma del Proceso de Organización

**Fuente:** Elaboración propia

Anexo 4

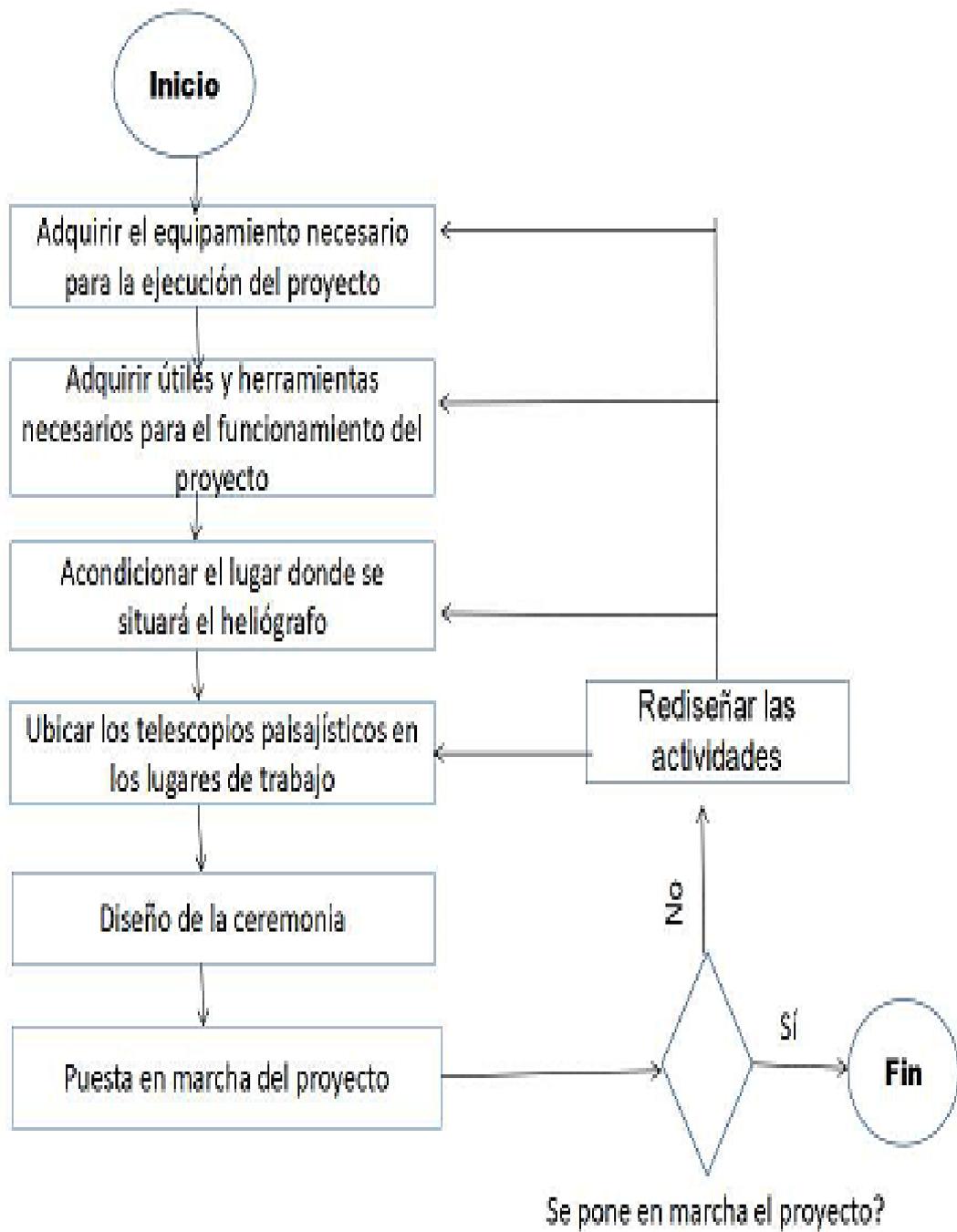


Figura 4: Flujograma del Proceso de Ejecución

Fuente: Elaboración propia

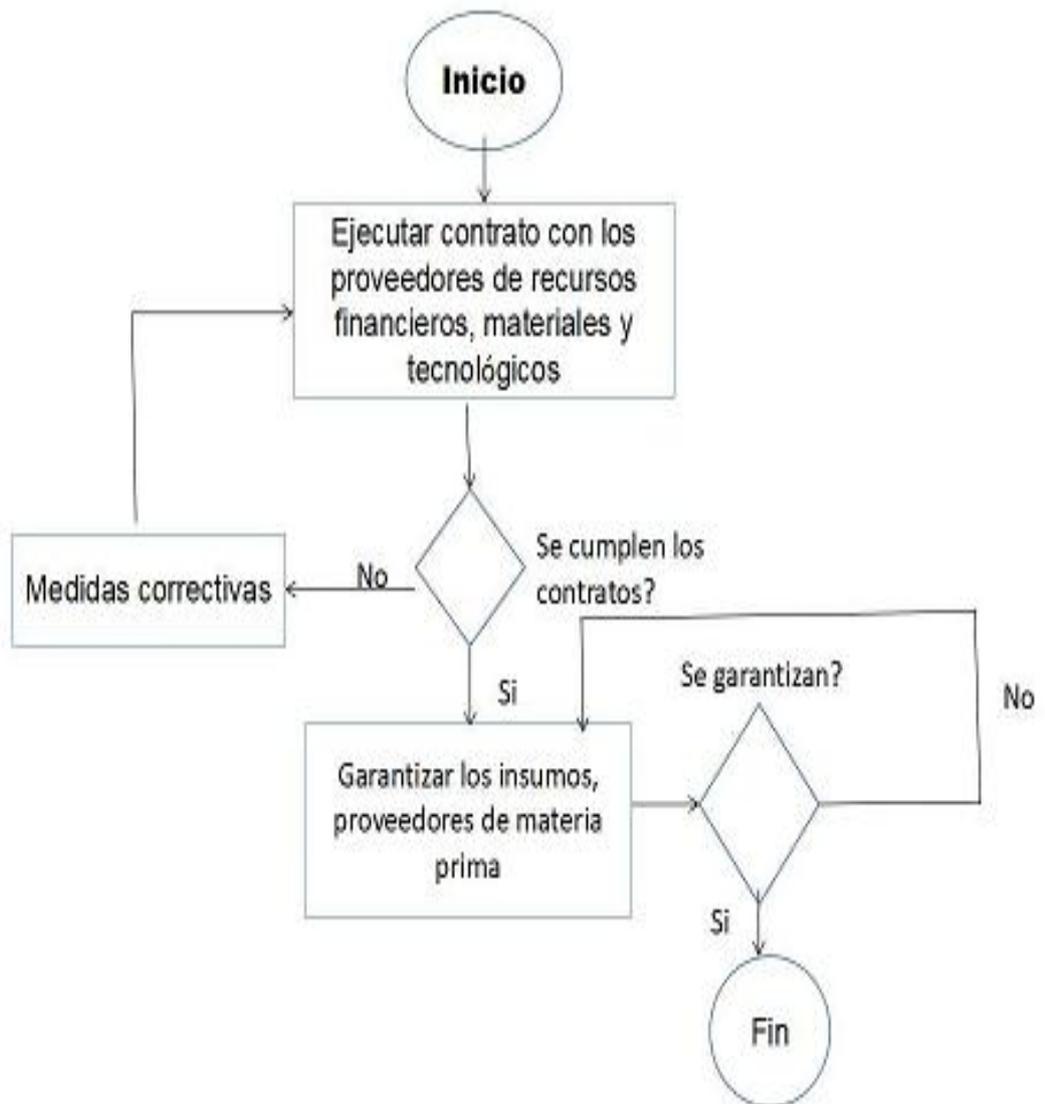
## Anexo 5



**Figura 5:** Flujograma del Proceso de Control

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 6**



**Figura 6:** Flujograma del Proceso de Aseguramiento

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo 7. Encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los clientes en el proyecto Ciudad a tus pies.**

A continuación se muestra un cuestionario de preguntas, basadas en la calidad, variedad, efectividad del proyecto, así como la satisfacción con las ofertas brindadas. Para ello solo tiene que marcar con una cruz (X) en la casilla. Excelente (si cumplió con sus expectativas), bien (si cumple con sus exigencias) regular (si no es acorde con la calidad, variedad del servicio prestado) y malo (si no satisface sus necesidades).

<b>Aspectos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Variedad del producto				
Calidad requerida				
Rapidez del servicio				
Relación que se establece entre precio y calidad				
Acondicionamiento del local				
Utilización de los telescopios paisajísticos				
Prestación de servicios				
Como cree usted que se posicionaría el proyecto				

Después de haber señalado los aspectos con deficiencias en el proyecto diga 5 aspectos que creería usted que se deben de insertar al proyecto para satisfacer sus necesidades.

1. ....
2. ...
3. ...
4. ....
5. ....

**Gracias por su tiempo**