

# Implementación de un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el Rincón de las Romerías.

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

**Autor:** Daniel González Sánchez

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

Holguín, 2018.



**Dedicatoria:**

A todas las personas importantes en mi vida que ayudaron a que este sueño se hiciera realidad:

A mis padres que siempre han estado a mi lado para apoyarme.

A mis abuelas por brindarme su cariño y amor.

Al resto de mi familia por estar pendientes.

A mi abuelo que aunque ya no está físicamente entre nosotros siempre ha estado conmigo.

A mis amigos por ofrecerme su amistad y apoyo incondicional.

**Agradecimientos:**

A mis padres, por ser los pilares de mi vida brindándome su amor, cariño, apoyo y dedicación incondicional.

A mi padre en especial por ver en él un ejemplo a seguir como persona y profesional.

A mi tutora MSc. Rosa Mercedes Almaguer Torres quien siempre estuvo pendiente del desarrollo de la investigación brindándome su apoyo y conocimientos.

A mis amigos y compañeros de cuarto por estar ahí cuando los necesité en momentos difíciles y de felicidad.

A mi familia en general por confiar en mí.

A todos, GRACIAS.

**Resumen:**

La importancia que se le asigna a los proyectos de desarrollo local, así como su carácter territorial y la necesidad de que sean sustentables desde el punto de vista económico se evidencia en el Lineamientos 17 y 49 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Dándole seguimiento a lo antes mencionado, esta investigación trata el siguiente problema: Carencia de una integración de los actores para lograr un mejor funcionamiento en la gestión del proyecto Rincón de las Romerías.

El objetivo es poner en práctica un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el Rincón de las Romerías.

En la investigación se utilizaron como métodos teóricos el análisis y la síntesis y el histórico lógico. De los métodos empíricos se utilizó la observación científica, la encuesta y entrevista.

Se propone la implementación de un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local con enfoque integrado y por procesos, en el proyecto Rincón de las Romerías.

La entrevista y las encuestas permitieron determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión del proyecto de desarrollo local Rincón de las Romerías, además de conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

**Abstract:**

The importance assigned to local development projects, as well as their territorial nature and the need to be sustainable from the economic point of view is evidenced in Lines 17 and 49 of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution approved in the VII Congress of the Communist Party of Cuba (PCC). Following up on the aforementioned, this research deals with the following problem: Lack of integration of the actors to achieve a better functioning in the management of the Rincón de las Romerías project.

The objective is to put into practice a procedure for the management of local development projects in the Rincón de las Romerías.

In the research, analysis and synthesis and logical history were used as theoretical methods. From the empirical methods, scientific observation, the survey and interview were used.

It is proposed the implementation of a procedure for the management of local development projects with an integrated approach and by processes, in the Rincón de las Romerías project.

The interview and the surveys allowed to determine the elements that have a negative impact on the management of the Rincón de las Romerías local development project, in addition to knowing the level of customer satisfaction.

## **Índice**

Introducción .....	1
Capítulo 1: Análisis teórico e histórico de la gestión de los proyectos de desarrollo local. ....	5
1.1 Evolución y características de los proyectos de desarrollo local .....	5
1.2 Elementos teóricos sobre la gestión por procesos que fundamentan su aplicación en los proyectos de desarrollo local. ....	12
1.3 Herramientas existentes para la gestión de proyectos de desarrollo local. ....	18
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 Rincón de las romerías. ....	27
2.1 Caracterización del proyecto Rincón de las Romerías .....	27
2.2 Aplicación del procedimiento en el proyecto Rincón de las Romerías. ....	29
Conclusiones .....	59
Recomendaciones .....	60
Referencias bibliográficas.....	61
Bibliografía.....	63

## **Anexos**

## **Introducción**

La aproximación al desarrollo desde la perspectiva local surge en los años 70 en Europa, a partir de las grandes transformaciones que acompañaron a la reestructuración productiva, que abandonaba el industrialismo fordista por los sistemas productivos flexibles, junto con el avance de los procesos integracionistas y el impacto de la revolución tecnológica. Todo ello dio lugar a un reordenamiento económico que implicó el abandono de actividades tradicionales y la pauperización de regiones enteras por la incapacidad para insertarse en dicha reestructuración productiva.

El desarrollo local constituye un proceso de naturaleza multidimensional y dinámica, referente a los planos económico, político, social, ambiental, tecnológico y territorial. Se asocia a procesos tales como el crecimiento de la producción, el avance técnico, la distribución de las oportunidades individuales y colectivas, el cuidado de los recursos, del medio ambiente y la organización territorial de la sociedad, para garantizar la calidad de vida de los integrantes de esta sociedad.

El carácter multidimensional del desarrollo local ha condicionado el tratamiento transdisciplinario de esta temática, lo cual ha tenido un reflejo en una abundante producción científica hecha fundamentalmente por especialistas de las distintas ramas de las llamadas Ciencias Sociales.

El desarrollo local es, un proceso orientado al crecimiento económico y social, conducido por el gobierno para establecer políticas sociales de conocimiento que potencien las interrelaciones de las redes de actores locales, de manera que con sus decisiones incidan en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad.

En Cuba, los primeros esfuerzos en la búsqueda de un mayor equilibrio espacial se orientaron hacia el ordenamiento de los territorios, con el objetivo de impulsar un conjunto de medidas derivadas del proceso revolucionario. Es por ello que en 1976 se crean los Órganos Locales del Poder Popular, lo que constituyó un significativo paso en el camino hacia la modernización del sistema político y estatal.

En la provincia Holguín se encuentran aprobados por el Consejo de la Administración Provincial (CAP)<sup>34</sup> proyectos, por municipios el desglose es el siguiente: Gibara 1, Báguano 5, Holguín 19, Urbano Noris 1, Cueto 2, Mayarí 2, Frank País 1 y Sagua de Tánamo 3, de ellos se encuentran funcionando 23, de ellos en el municipio Gibara 1, en el municipio Holguín 17, Urbano Noris 1, Sagua de Tánamo 3 y Frank País 1, los cuales han tenido una gran aceptación por parte de la comunidad y de los clientes beneficiados.

Entre los proyectos en funcionamiento del municipio Holguín se encuentra el Rincón de las Romerías, ubicado en la esquina de las calles Frexes y Máximo Gómez, el mismo pertenece a la Empresa de servicios al arte.

En el diagnóstico realizado en este proyecto, tomando como punto de partida la entrevista a directivos, trabajadores y clientes y las sesiones de observación del funcionamiento y flujo de clientes al lugar, se puede concluir que en el mismo los resultados obtenidos no concuerdan con lo proyectado en su estudio de factibilidad, existiendo limitaciones tales como:

- No se ha logrado que el aporte de un porciento de la moneda nacional vaya a la cuenta de las Romerías de Mayo, que es uno de los objetivos de su creación.
- Poca realización de actividades culturales.
- Las ofertas gastronómicas no logran mantenerse en su totalidad hasta el final del horario de servicios.
- Limitaciones en la gestión del proyecto, debido a la carencia de herramientas para llevar a cabo este proceso por parte de los directivos.
- El proyecto funciona de forma fragmentada porque no ha logrado la integración de los diferentes actores que lo conforman.

El diagnóstico realizado demuestra como **problema social** la existencia de limitaciones en la gestión y desarrollo del proyecto Rincón de las Romerías que dan lugar a dificultades para el avance y el actuar del proyecto.

La revisión de la literatura permite definir como **problema científico** el siguiente: Carencia de una integración de los actores para lograr un mejor funcionamiento de la gestión del proyecto Rincón de las Romerías.



El **objeto** de la investigación se enmarca en la gestión de los proyectos de desarrollo local, formulándose como **objetivo**: Implementar un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el Rincón de las Romerías que beneficie la integración de los actores que conforman el proyecto, el **campo de acción** es la gestión del proyecto Rincón de las Romerías.

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

1. Realizar una revisión teórica y caracterización de los proyectos de desarrollo local, así como los elementos teóricos de la gestión por procesos y la selección y explicación del procedimiento que se va a aplicar.
2. Analizar el estado actual de la gestión de los proyecto de desarrollo local en la provincia Holguín.
3. Caracterizar el proyecto Rincón de las Romerías.
4. Implementar el Procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto Rincón de las Romerías.

A partir de lo antes expuesto, se formula la **hipótesis** siguiente: la implementación del procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el proyecto Rincón de las Romerías, permitirá la integración de los actores para lograr un mejor funcionamiento del mismo.

Fueron utilizados de los **métodos teóricos** los 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 nivel de ventas, la afluencia de público y el funcionamiento del Rincón de las Romerías.

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

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

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

La entrevista y las encuestas para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión del proyecto de desarrollo local Rincón de las Romerías.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado por la introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo uno aparece el análisis histórico de la gestión de los proyectos de desarrollo local, los fundamentos para el empleo de la gestión por procesos en estos proyectos y un diagnóstico del estado de los mismos en la provincia Holguín. En el capítulo dos se localiza la caracterización del Rincón de las Romerías y la implementación del procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el Rincón de las Romerías.

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 Rincón de las Romerías.

## **Capítulo 1: Análisis teórico e histórico de la gestión de los proyectos de desarrollo local.**

En el presente capítulo se confecciona un análisis teórico e histórico sobre la gestión de los proyectos de desarrollo local. Los elementos teóricos que fundamentan el empleo del enfoque de procesos en la gestión de estos proyectos. Por último se presenta el diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de desarrollo local en la provincia de Holguín.

### **1.1 Evolución y características de los proyectos de desarrollo local**

El desarrollo local almacena diversas referencias y prácticas, primordialmente de los países europeos y latinoamericanos, dado que al detallar este concepto consta de un sinnúmero de apuntes en cuanto a su aparición y a las creencias que lo siguen. El desarrollo depende siempre de la capacidad para introducir innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio determinado. Tradicionalmente se ha supuesto que el desarrollo depende de la inversión, de donde se deduce la importancia de la atracción de recursos financieros. Sin embargo, la disponibilidad de recursos financieros no es suficiente ya que los mismos pueden dirigirse hacia aplicaciones de carácter improductivo o especulativo. La orientación de los recursos financieros a la inversión productiva depende de otros factores básicos.

A pesar de la diversidad de criterios y aproximaciones existentes sobre el desarrollo local, se tiene ya cierto consenso sobre los requerimientos para su realización práctica como la necesidad de autonomía para emprender estilos propios de desarrollo y aplicar políticas endógenas, capacidad de apropiación del plus producto que permita su reinversión, la modernización tecnológica y diversificación productiva, uso racional de los recursos y conciencia ambiental, equidad en la distribución del ingreso, protagonismo de los gestores del desarrollo, alianzas entre los agentes y sentido de identidad de su gente con el territorio (Boisier, 1996).

Asimismo, en el pasado se ha tenido una visión muy lineal del desarrollo, como si dependiera del dinamismo de los grandes grupos empresariales. Sin embargo, la introducción de innovaciones no es únicamente resultado de la investigación y desarrollo tecnológico realizado por las grandes empresas o los principales

laboratorios públicos. La introducción de innovaciones no depende ni del tamaño de las empresas ni de la financiación dedicada a la ciencia y tecnología básicas. Para que las innovaciones se produzcan es necesario que los usuarios de las mismas, esto es, los agentes productivos y empresariales, se involucren en la adaptación y utilización de los resultados de las actividades de investigación y desarrollo (I+D) en los diferentes procesos productivos concretos. De ahí la importancia de los sistemas territoriales de innovación.

También existe una visión muy macro o agregada del desarrollo, que utiliza los habituales indicadores promedio que, generalmente, esconden más aspectos de la realidad que lo que muestran. Igualmente, aunque en ocasiones se desciende a un análisis sectorial, es preciso insistir en que las actividades reales combinan la utilización de insumos procedentes de los diferentes sectores con lo que la recogida de información agregada por sectores no suele representar de forma adecuada lo que ocurre en las diferentes situaciones productivas reales.

Cuando se plantea el tema territorial o regional, se hace por lo general, desde una lógica compensatoria o asistencial, tratando de acortar la distancia entre los indicadores promedio de una región respecto a otras, interesándose más por la posible convergencia o divergencia de situaciones que por intentar entender las potencialidades de cada territorio. Todos estos planteamientos están hoy bastante anticuados o, al menos, desde el enfoque del desarrollo local tienen escaso interés. (Alburquerque M., 1999)

En la década de los noventa asistimos en el país a un interés creciente por el tema del desarrollo. Conceptos como: desarrollo humano, desarrollo sustentable, desarrollo local, desarrollo territorial, desarrollo humano local han ido teniendo un uso frecuente. Conceptos estos no excluyentes, más bien complementarios unos con otros.

Estudios iniciados desde 1996 en Cuba, conciben el desarrollo humano no sólo como crecimiento económico, sino que incluye la formación de capacidades humanas y el uso que la gente hace de ellas. Tiene comodimensiones la equidad, la sustentabilidad, la productividad, la potenciación, la cooperación y la seguridad. Este enfoque es coincidente con la vocación humanista del proyecto revolucionario

iniciado en 1959 levantado sobre una concepción integradora y relacional de los aspectos económicos, sociales y humanos del desarrollo.

Circunstancias internacionales y nacionales inciden en la emergencia del tema en la década de los noventa. Entre las primeras se puede señalar el agotamiento de la tradicional concepción del desarrollo y de las prácticas sociales que le acompañaron, los imperativos y nuevos relacionamientos entre los espacios locales y globales, la existencia de un proceso de construcción teórica sobre el desarrollo local en Europa y en América Latina y de una experiencia internacional de desarrollo local posterior a la crisis del estado del bienestar coincidentes con las políticas descentralizadoras que acompañaron al proyecto neoliberal.

Entre las segundas la crisis que hubo de enfrentar la sociedad cubana cuya génesis estuvo en la imposibilidad de dar continuidad a un modelo de desarrollo que lo superaban ya las nuevas circunstancias históricas marcadas por el derrumbe del socialismo este-europeo, la desaparición de la URSS, la pérdida de mercados tradicionales e imposibilidad de inserción rápida en el mercado mundial, la agudización del bloqueo económico y los problemas de eficiencia de determinados sectores económicos que condicionaron la formulación de una nueva estrategia de desarrollo contenida en la reforma iniciada, como garantía de continuidad del proyecto social gestado a mediados del pasado siglo. Sus rasgos esenciales son:

- La descentralización de la actividad económica del Estado.
- El surgimiento de nuevos agentes económicos y con ello la complejización de las relaciones sociales y la estructura socio-clasista.
- La aparición de los Consejos Populares como nuevos elementos de la estructura estatal potenciadores de la gestión local.
- Revalorización del municipio como elemento clave en la solución de los problemas esenciales de la población y como gestor del desarrollo local.
- La búsqueda de alternativas desde las comunidades para la solución de los principales problemas que en el marco de una crisis generalizada se agudizan a nivel micro social.

- Perfeccionamiento de los mecanismos de participación democrática de los ciudadanos en el diseño de estrategias a nivel de base.
- Ampliación del papel del mercado en la comercialización de la producción agrícola e industrial, etc.

Después del triunfo de la Revolución comienza un proceso de construcción y reconstrucción de las estructuras de poder que terminaría más adelante con la aprobación de la constitución socialista de 1976 y la nueva división política administrativa. Con ello se ampliaba la instancia provincial y se reconocía a los municipios como el eslabón más cercano a los problemas del ciudadano. Se establecía así un rejuego entre centralización y descentralización entre los poderes a nivel municipal, provincial y lo nacional, colocados los primeros y segundos en una posición de subordinación y dependencia de los órganos centrales de poder.

Las estrategias de desarrollo eran diseñadas desde nivel central, siguiendo una dirección arriba-abajo, sin mucho margen de autonomía local para decidir de manera creadora desde la diversidad del contexto la transformación local. A ello se le agrega las limitantes que a los poderes locales les venía imponiendo la estructura sectorial de la economía nacional.

Con la crisis de los noventa se comienzan a generar procesos de desarrollo y dinámicas sociales que involucran a los niveles locales. Los procesos de descentralización ocurridos fortalecen las municipalidades y a las comunidades en la búsqueda creativa de soluciones a sus necesidades (Gutiérrez, 2004) a partir de sus potencialidades.

La reforma constitucional de 1992 establece que “el municipio es la sociedad civil con personalidad jurídica a todos los efectos legales organizada políticamente por la ley en una extensión territorial determinada por necesarias relaciones económicas y sociales de su población...” (Constitución de la República, 1992) y en las Resoluciones del quinto Congreso del PCC se reconoce el desempeño que en este contexto deberá tener la economía territorial en la búsqueda e instrumentación de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos, cultura y tradición de cada territorio. De igual forma complementará actividades nacionales sobre la base de las mismas premisas (Quinto congreso del PCC, 1997).

Sin embargo, los municipios se ven limitados como gestores del desarrollo local dado que no poseen facultades de generar y controlar sus propios recursos.

Uno de temas de debates más importantes en el ámbito académico referente al desarrollo local en Cuba en los grupos de proyectos y redes interuniversitarias ha sido sobre las potencialidades y limitaciones de los gobiernos municipales para encarar los procesos de desarrollo a nivel local (“Papel de los actores sociales en los procesos de desarrollo a nivel local” desarrollado por UH, UCLV, UHO, UG y el Centro Universitario de SS. En los trabajos de Ada Guzón, 2004 y en los de Ariel Méndez, 2004).

Entre otro de los temas se pueden señalar: la débil capacidad local de gestión participativa y productiva, dado que la mayor parte de los recursos y servicios económicos financieros siguen concentrados fuera de la localidad, la débil práctica de gestión local autónoma que requiere de la superación técnica, de ampliación y uso adecuado de mecanismos legales, de recursos financieros y del aprovechamiento máximo de todas las potencialidades endógenas y de una dialéctica que adecue y armonice los rejugos entre centralización y descentralización. (Méndez, 2004)

Se han destacado barreras que, en la escala municipal obstaculizan la gestión e integración (Gozón, 2004). Los municipios y sus potencialidades para el desarrollo local, entre ellas se destacan por su coincidencia con otras valoraciones, el exceso y fragmentación de estructuras de coordinación, la Insuficiente definición de las relaciones empresa-comunidad, las acciones directas de los organismos superiores sobre el municipio, la desarticulación de los procesos de planeamiento, entre otras.

La discusión entre especialistas y actores locales del desarrollo en el marco del presente estudio arrojó que: Los márgenes de autonomía para el desarrollo local, en nuestro contexto, son escasos, los municipios no disponen de una masa crítica de recursos para enfrentar las necesidades del territorio, funcionan como eslabones de recaudación y no como eslabones de producción del desarrollo. El débil ejercicio de la autoridad del gobierno local sobre entidades de subordinación provincial y nacional enclavadas en su territorio.

El alto nivel de centralización de los recursos financieros impide que los ingresos generados por las empresas ubicadas en un espacio local se reviertan en su desarrollo con la misma intensidad en que estos espacios necesitan recursos para generar el desarrollo. La existencia de diferentes monedas para su gestión (dólar, euro, peso convertible y moneda nacional), ocasiona no pocas dificultades para la contabilidad financiera de las empresas locales. La propia centralización del modelo financiero impide la toma de decisiones en torno a las inversiones.

La gestión del desarrollo local en Cuba debe superar el enfoque asistencialista, promoviendo la iniciativa creadora de las comunidades hacia esfuerzos productivos, como vía maestra para la solución de los esfuerzos del desarrollo económico y social.

Las exigencias actuales colocan a los territorios ante mayores retos, debido a que las ventajas competitivas ya no se basan tanto en la posesión de recursos naturales abundantes, como en la introducción de la innovación tecnológica, organizativa y de información estratégica y la potenciación de los recursos humanos, como forma peculiar de capital.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se vio en la necesidad de reflejar en sus estatutos la importancia que tienen los proyectos de desarrollo de proyectos locales, los cuales son llevados por los Consejos de Administración Municipales, en específico los representados a la producción de alimentos, forma una estrategia de compromiso para el autoabastecimiento municipal, beneficiando el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde la primicia de la auto sustentabilidad financiera será el elemento fundamental, armónicamente conformado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios.

En el VII Congreso se hace alusión a que con el avance en el experimento de las cooperativas no agropecuarias, priorizando aquellas actividades e inversiones que ofrezcan soluciones al desarrollo de la localidad y que represente una estrategia de desarrollo del país en general a corto, mediano o largo plazo, esas inversiones a realizar por parte del Estado cubano deberán responder a la estrategia de desarrollo del país, erradicando la espontaneidad, la improvisación, la superficialidad, el incumplimiento de los planes, la falta de profundidad en los estudios de factibilidad y



la carencia de integridad al emprender una inversión; estos proyectos deberán demostrar que son capaces de recuperar el dinero invertido con sus propios resultados.

A continuación se realiza una extracción de algunos conceptos de desarrollo económico local para su análisis:

Es un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural (Vázquez Barquero, 1988).

El desarrollo local se entiende como un proceso de cambio socio-económico, político y cultural de carácter sostenido, territorialmente localizado y cuya finalidad última es el progreso de la localidad, de la comunidad regional o localy, por supuesto, de cada persona que pertenece a ella (Arocena, 1995).

El desarrollo local se fundamenta en basamentos económicos que no son otra cosa que una compleja mezcla de recursos necesarios para competir exitosamente en la economía global. Incluye trabajadores adiestrados, adaptables y con mentalidad empresarial, tecnología y recursos de investigación y desarrollo (I+D) accesibles, capital financiero disponible, infraestructura adecuada y alta calidad de vida (Boisier, 1999).

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 (Berumen, 2006).

El análisis de estas definiciones permite precisar las principales características del concepto de desarrollo económico local, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Es un proceso de crecimiento de la economía y de la sociedad local.
- Carácter local, dado que se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y, sobre todo, subregional.

- Dimensión social, dado que sus acciones se dirigen preferentemente a la creación de puestos de trabajo, primando el desarrollo personal.
- Dimensión económica, pues las iniciativas que se llevan a cabo se realizan con un carácter rentable y eficiente.

Después de realizar un análisis histórico y teórico de los proyectos de desarrollo local, se procede a detallar algunos elementos teóricos sobre la gestión por procesos que fundamentan su aplicación en los mismos.

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

Se realiza un análisis de la gestión por procesos como fundamento para la gestión de los proyectos de desarrollo local, para ello se aplican como métodos teóricos de investigación el análisis y la síntesis.

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos.

En la actualidad las organizaciones, tienen un reto ante la necesidad de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad, operan en un entorno que se transforma y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios de forma gradual en tiempo viable, sin que ello afecte la calidad de sus productos y servicios. Para lograrlo es imprescindible optimizar el sistema de procesos vinculado directamente a su objeto social y lograr el reconocimiento de la organización como un todo; obtener beneficios con la aplicación consecuente de la gestión por procesos, tales como, incrementar el nivel de coherencia del sistema para alcanzar los objetivos planificados; asegurar que cada uno de los sistemas de gestión que la componen no sea más importante que el otro y todos por igual funcionen con integración, (Irulegui Rodríguez, 2009).

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en la base estructural de un

número creciente de empresas, (Carmona, 2008). En este contexto, de acuerdo a la NC ISO 9000: 2015, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto, es decir, un proceso está constituido por un conjunto de actividades que transforman unas entradas (inputs) en salidas (outputs) de forma que persiguen con dicha transformación generar un valor añadido.

La gestión del desarrollo local puede ser vista como la ejecución de las funciones directivas (planificación, organización, control y mando) encaminadas a lograr: un proceso localizado de cambio socio-económico continuado que, liderado por los gobiernos locales, integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos (exógenas y endógenas), para lograr el progreso de la localidad y posibilitar el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural.

Uno de los papeles principales de la gestión del desarrollo local será determinar las diferencias territoriales de cada localidad, para actuar en consecuencia con ellas y elevar el bienestar y el progreso en correspondencia con las especificidades de cada territorio, a partir de un fondo de desarrollo local generado en el mismo.

En todos estos años se han ido delineando teóricamente una serie de particularidades que se deben tener en cuenta para definir teórica y metodológicamente los procesos de gestión del desarrollo local. Entre estas particularidades de la gestión del desarrollo local, se puede enunciar como una de las de mayor significación el hecho de que "la planificación constituye el eje articulador de todo el proceso de gestión del desarrollo local y debe tener un carácter estratégico" (González, 2007).

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

Es necesario tener presente que las grandes empresas, cualquiera que sea su nivel de subordinación y su forma de propiedad, puede generar sobre el desarrollo local deformaciones estructurales que la gestión local debe prevenir y tratar de contrarrestar, en la medida que lo permitan sus atribuciones y de común acuerdo con los niveles centrales, procurando que exista una convergencia entre las estrategias de desarrollo de las grandes empresas radicadas en el territorio y la estrategia de desarrollo local.

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios). Por lo que resulta de gran utilidad el enfoque y la gestión por procesos para entender la organización como un sistema y que el real propósito es maximizar la congruencia entre el contenido: los procesos y la forma: el organigrama.

La importancia de los procesos surge de manera gradual en los modelos de gestión empresarial, convirtiéndose en medios bien útiles para modificar la entidad y adaptarse al entorno. Estos pasan a formar un elemento relevante en la empresa dado fundamentalmente por las ventajas que los mismos proveen para el cliente ya que ellos se diseñan en función de sus necesidades.

Estos permiten mayor flexibilidad para adaptarse al cambio, simplifican la gestión, reducen el protagonismo de los departamentos y en cuanto a las personas, les permite conocer como contribuye su trabajo al objetivo de la empresa, les posibilita el desarrollo profesional al conocer todo el proceso. Lo más importante es el cambio que se produce en la cultura de la empresa al enfocar todos los esfuerzos y energías en función de maximizar el valor para el cliente.

Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos (Mallar, 2010).

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.

- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Entre los principales beneficios de la implementación de la gestión por procesos se puede determinar que al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).

Así el éxito de una empresa en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfochan para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva.

Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica.

Los principios de la gestión por procesos según las Normas ISO 9001 de 2015 son los siguientes:

- Enfoque al cliente

Se pretende que los clientes estén satisfechos. Esto implica que toda la empresa esté enfocada al cliente, departamento de marketing, ventas, compras... Todos

deben tener en cuenta tanto los clientes internos como externos y cómo satisfacer sus necesidades.

- Liderazgo

Debe existir un líder en lugar de un jefe, es decir, que el responsable de cada área se comprometa con la empresa, esté implicado e intente alcanzar los objetivos fijados. Debe guiar a todo el equipo y trabajar como uno más y no dedicarse simplemente a dirigir como haría un jefe.

- Compromiso de las personas

Las personas están comprometidas cuando:

- Trabajan en equipo: ayudan a sus compañeros y fomentan el buen ambiente de trabajo.
  - Se comunican con el jefe: hablan de todos los temas de inmediato con el jefe del equipo para intentar solucionarlos lo antes posibles.
  - Son reconocidos por su trabajo: realizan funciones claves e imprescindibles para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.
  - Se forman: tienen interés en la empresa por lo que se forman o aceptan la formación que ofrece la empresa. Transmiten posteriormente los conocimientos a los demás.
- Enfoque a procesos

Actividades que se realizan secuencialmente de forma ordenada.

- Mejora

Las mejoras se pueden conseguir mediante:

- Resultados de indicadores de gestión: indican el estado de los objetivos.
- Encuestas de satisfacción al cliente.
- Resultados de auditoría internas: fundamentales para conocer los procesos y conformidad de los mismos ante los objetivos de la empresa.
- Autoevaluaciones.

Se trata de algo intangible que la organización debe comprender para poder darle valor agregado, es decir, mejorar de forma interminable, sin estancarse.

- Toma de decisiones basadas en la evidencia.

Es fundamental tener una buena relación con las partes vinculadas a nuestra empresa u organización, ya que de ellos puede depender nuestro éxito o fracaso.

- Gestión de las relaciones.

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El cumplimiento riguroso de estos siete principios de gestión aumenta las probabilidades de éxito de una organización.

Entre las principales barreras que están presentes en la gestión empresarial cubana se encuentran las siguientes:

- Enfoque funcional en la certificación y control de los órganos y los ministerios.
- Formación de especialistas para actuar en una disciplina específica, ubicados generalmente en los departamentos funcionales de la empresa.
- Escasez de modelos de organización integrada de procesos.
- Centrar toda la atención en los procesos que intervienen de forma directa en la satisfacción del cliente externo, dejando de lado el correcto diseño o rediseño de los procesos estratégicos y de soporte; se obvia el hecho contrastado de que la empresa es un sistema de sistemas.
- Desbalances entre responsabilidad y autoridad.
- Confusiones entre las desproporciones entre áreas de dirección, líneas ejecutivas y funcionales.
- Defecto o redundancia de funciones.

Concluyendo, la finalidad de la gestión por procesos es proveer las herramientas teóricas y metodológicas para el establecimiento de indicadores de gestión que se constituya en un mecanismo para la medición, análisis y mejora de los procesos organizacionales para reducir los costos innecesarios, acortar los plazos de entrega reduciendo el tiempo del ciclo, fortalecer la autonomía de gestión, reducir las exposiciones al riesgo, orientar el esfuerzo de cada proceso hacia su misión reconociendo el apoyo de otros procesos para lograr un objetivo común, etc. Para

hacer compatible la mejora de la calidad y satisfacción percibido por cliente con mejores resultados empresariales.

Luego de analizar algunos elementos teóricos sobre la gestión por procesos que fundamentan su aplicación en los proyectos de desarrollo local, es necesario citar y analizar herramientas para la gestión de los mismos haciendo un mayor énfasis en la herramienta Procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local (Almaguer Torres), que es la que se va a implementar en el presente trabajo.

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

Entre las herramientas existentes para la gestión de proyectos de desarrollo local, podemos citar varios autores tanto internacionales como cubanos. En este epígrafe se hará una profundización en los autores cubanos y especialmente en la herramienta Procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local (Almaguer Torres), que tiene la misión de orientar a los directivos para la gestión de los proyectos de desarrollo local, de forma tal que se favorezca su implementación.

Una herramienta importante y de vital conocimiento y aplicación es la Metodología de gestión de proyectos que aparece en el Cataurito de herramientas para el desarrollo local elaborado por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Local (CEDEL) en el año 2011, esta metodología permite reducir la incertidumbre y los riesgos, e incrementar las posibilidades de obtener los propósitos pretendidos.

La misma se apoya en el ciclo de vida del proyecto. Comprenderlo es el paso inicial para ordenar la gestión.

Todo proyecto transita por tres etapas diferentes:

La primera etapa abarca la formulación y preparación del proyecto, desde que se origina la intención hasta la aprobación de la propuesta concebida.

La segunda etapa se inicia con la implementación de la propuesta y comprende el desarrollo de la vida útil del proyecto hasta su culminación en el período previsto.

La tercera es ulterior a la terminación del proyecto, pero aun así no deja de ser significativa, porque nos brinda la oportunidad de observar la sostenibilidad y los impactos que este ha logrado a mediano o largo plazo.



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

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

Fase 2. Planificación: Es la fase donde se detalla la propuesta de Proyecto. Esta implica clarificar y ordenar lo que se pretende lograr; y a partir de ello, organizar y planear los insumos o componentes (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: Es la fase donde se establecen los compromisos y contribuciones de actores claves para garantizar la realización y éxito de la propuesta de Proyecto. Ella implica presentar y debatir la idea de Proyecto ante actores claves, con la finalidad de lograr las aprobaciones, acuerdos y aportes que se precisan para su realización.

Fase 5. Ejecución y Seguimiento: Es la fase donde se implementa la propuesta de Proyecto. Esta implica el despliegue de las estrategias y acciones planificadas y la ejecución financiera y material del proyecto, para obtener paulatinamente los propósitos planteados. Comprende, a su vez, el monitoreo y control del desempeño del proyecto y los resultados y efectos que este produce.

Fase 6. Evaluación Final: Es la fase donde se investiga sobre la efectividad y sostenibilidad del proyecto o los impactos generados por él, una vez concluido. Implica el análisis, comparación y valoración general de los resultados del proyecto en correspondencia con el objetivo de transformación de la realidad.

Otra de las herramientas utilizadas es la matriz DAFO, la misma posibilita la construcción de escenarios anticipados. Permite identificar relaciones Facilita profundidad en el análisis a partir de que distingue: lo relevante y lo irrelevante, lo

externo y lo interno, lo bueno y lo malo que pueden favorecer o poner en riesgo la alternativa. Es una herramienta dinámica da la posibilidad de reevaluar el análisis ante cualquier cambio.

En esta herramienta se determinan cuatro series de características.

- Oportunidades: Elementos externos que pueden influir positivamente en el éxito de la alternativa (en la comunidad, en la sociedad, las instituciones, el medio natural). Variables positivas, favorables, explotables del entorno de las que se pueden obtener ventajas.
- Amenazas: Elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir negativamente en el éxito de la alternativa, pero que el conocerlas permite minimizar el nivel de su afectación.
- Fortalezas: Ventajas que presenta la solución. Puede referirse a recursos con los que se cuenta, capacidades, habilidades que se tienen, actividades que se desarrollan de manera positiva.
- Debilidades: Desventajas que presenta esta solución. Puede referir recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan eficientemente; pero sobre los que se puede incidir y reducir sus efectos.

Esta herramienta es muy utilizada pues permite conocer y mejor la situación real en la que se encuentra el negocio.

Otra herramienta utilizada por el grupo de investigadores cubanos que confeccionaron el Cataurito de herramienta en al año 2011, consideran de gran importancia la valoración de la rentabilidad del proyecto a partir de razones financieras que nos permite determinar si se logran cubrir los costos del proyecto y obtener una utilidad con los ingresos que se generen, así como la viabilidad de este en el tiempo y el periodo que se tardará que recuperar el capital invertido, los indicadores o razones financieras más utilizadas son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación (PR) que se derivan del análisis del Flujo de Caja/Efectivo.

- VAN muestra en dinero la rentabilidad del proyecto a analizar y se determina mediante la sumatoria de las entradas y salidas de efectivo multiplicado por una tasa de actualización
- La TIR es la tasa de actualización que hace el VAN cero. Mide en por ciento la rentabilidad del proyecto. En otras palabras, dice hasta qué punto puede subir la tasa de actualización y el proyecto seguir siendo viable. A una mayor tasa de rendimiento es más favorable el proyecto, siempre que sea superior a la tasa de descuento utilizada para la determinación del VAN.
- El período de recuperación mide cuánto tiempo se demora un proyecto en recuperar el capital invertido.

Se han encontrado otras investigaciones enfocadas específicamente al desarrollo local como la Metodología aplicada para la gestión del desarrollo local sostenible con un enfoque de 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 utilizada en este trabajo de la investigadora (Almaguer Torres) fue concebida para este tipo de inversión, teniendo en cuenta las limitaciones existentes en los proyectos de desarrollo local. Tiene la misión de guiar a los directivos para la gestión de los proyectos de desarrollo local, por medio de la elaboración de un procedimiento en el cual se introduce la gestión integrada y por procesos como una herramienta que puede favorecer y mejorar la implementación y funcionamiento de estos proyectos.

Esta cuenta con cuatro etapas divididas en fases, las mismas se muestran a continuación:

Etapa 1. Estudio de las condiciones de partida.

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

Etapa de Idea:

- Diseño del proyecto

Otras Etapas:

- Análisis del estado y Rediseño del proyecto

Etapa2. Diseño de herramientas para la gestión del proyecto.

Fase2.1 Identificación de los procesos.

Fase2.2 Elaboración del mapa de procesos.

Fase2.3 Realización de los diagramas de procesos.

Fase2.4 Elaboración de las fichas de procesos.

Etapa3. Implementación y Control.

Fase3.1 Medición de los indicadores.

Fase3.2 Realización del análisis de post inversión al proyecto.

Etapa4. Mejora.

Fase4.1 Definición de objetivos y acciones de mejora.

Luego de citar y analizar algunas herramientas para la gestión de los proyectos de desarrollo local, se hace necesario explicar cuál es el diagnóstico del estado actual de la gestión de dichos proyectos en Holguín.

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

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

En recorrido por varios centros de prestación de servicios gastronómicos, de la cultura y la recreación se comprobó en diálogo con trabajadores y directivos de esas entidades las potencialidades existentes en el territorio para avanzar aún más en el aprovechamiento de los medios y recursos del propio territorio en beneficio de la población.

En la ciudad de Holguín existen programas inversionistas acometidos en la restauración y ampliación de obras a partir de los ingresos internos que generan aquellas entidades del sector de la gastronomía y de la cultura a través del adecuado empleo de los montos financieros asignados para el mejoramiento de las estructuras y el confort de las unidades de esas ramas.

En la provincia de Holguín al cierre del año 2017 (Informe resumen sobre los proyectos de iniciativa municipal para el desarrollo local, IMDL) se encuentran aprobados 34 proyectos por el CAP, por municipios el desglose es el siguiente: Gibara 1, Báguano 5, Holguín 19, Urbano Noris 1, Cueto 2, Mayarí 2, Frank País 1 y Sagua de Tánamo 3. Por organismos la distribución es como sigue: Grupo Empresarial de Comercio 16, Empresa Provincial de Servicios al Arte 7, Empresa Provincial Productora de Alimentos 2, Empresa Provincial UMBRALES 2, Empresa Provincial de Industrias Locales 2, Empresa Provincial del Transporte 1, MINDUS (UEB de Hilandería) 1, Centro Provincial del Cine 1, Centro Provincial del Libro 1 y Casa Iberoamericana 1.

De estos 34 se encuentran funcionando 23 proyectos en la provincia, reflejándose por municipio como sigue:

Municipio Holguín 17, Urbano Noris 1, Gibara 1, Sagua de Tánamo 3 y Frank País 1.

De estos, 19 están relacionados con el lineamiento 211, referente a la búsqueda de ofertas turísticas atractivas en los territorios, como fuentes de ingresos en divisas y los restantes 4 a la prestación de servicios constructivos, impresión de documentos, asesoría técnica y reparación de colchones, tanto a personas naturales como jurídicas.

De los 23 proyectos que hoy funcionan corresponden a: Grupo Empresarial de Comercio 9, Empresa Provincial de Servicios al Arte 6, 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 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		% Cump. MT	% Cump. CUC
	Plan H/dic.	Real H/dic.	Plan H/dic.	Real H/dic.		
Ingresos	11527.3	19533.6	1780.1	2403.9	169.5	135.0
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 a los CAM como estaba establecido, siendo estos: Hilandería Hinojosa, Chocolatera, Café de los Tiempos, Rincón de las Romerías, CAUNI y CEDES.

El Proyecto Rincón de las Romerías, perteneciente a la Empresa Provincial de Servicios al Arte, inicia sus operaciones en agosto del 2016, prestando servicios artísticos culturales y gastronómicos, hasta el cierre de diciembre del 2017 obtiene los siguientes resultados:

Concepto	Moneda Total		CUC		%	%
	Plan H/ dic.	Real H/ dic.	Plan H/dic.	Real H/dic.	Cump. MT	Cump. CUC
Ingresos	700.0	1892.1	65.2	249.2	270.3	382.2
Costos	616.4	814.2	59.8	269.2	132.0	450.1
Costo por peso de Ingreso	0,88	0,43	0,91	1,08	48.8	118.6
Utilidades	83.6	1077.9	5.4	-20.0	1289.3	-370.3
Aportes al CAM	2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0

- Ingresos: Logra ingresos por 1892.1 MP y 249.2 MCUC, para el 270.3 % y 382.21 % de cumplimiento respectivamente.
- Costos: Presenta una disminución del costo por peso de ingreso del 51.14 % en la moneda total y un sobregiro del 18.68% en el CUC, determinado por los gastos constructivos en la modificación del inmueble.
- Utilidades: Obtiene de utilidades 1077.9 MP y una pérdida de 20.0 MCUC, determinado por el sobregiro de los costos en CUC.
- Aportes: Hasta el cierre de diciembre no ha realizado aportes al CAM, a pesar de tenerlo planificado para el cierre del año. Se le fija el impuesto para el año 2018.

## **Conclusiones del Capítulo**

1. El análisis teórico e histórico de la gestión de los proyectos de desarrollo local ha permitido conocer y analizar conceptos de autores reconocidos en el tema, tales como Berumen, Boisier, Arocena y Vázquez Barquero, los cuales coinciden en que el desarrollo local es un proceso de cambio para lograr mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos un mayor desarrollo económico y social.
2. El estudio de la gestión por procesos evidencia sus posibilidades para lograr el perfeccionamiento de la gestión de los proyectos de desarrollo local y la compatibilidad de la mejora de la calidad y satisfacción percibida por el cliente con mejores resultados empresariales.
3. Las herramientas para la gestión de los proyectos de desarrollo local, hoy en día son muy importantes para el desarrollo de la economía de cualquier país pero no son diseñadas solo con este fin, a diferencia de la utilizada en este trabajo que se realizó acorde a las características y objetivos de los mismos.
4. El diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de desarrollo local en Holguín brinda una información real del comportamiento de los mismos y muestra una visión de las actividades realizadas para el desarrollo de la economía local.



## **Capítulo II. Aplicación del procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local. Estudio de caso del proyecto Rincón de las romerías.**

### **2.1 Caracterización del proyecto Rincón de las Romerías**

#### **Objetivo General:**

Brindar un servicio de recreación cultural y servicios gastronómicos de manera autofinanciada en el municipio Holguín para contribuir al desarrollo cultural y económico de ese territorio.

#### **Objetivos específicos:**

Incrementar los servicios de recreación cultural con gastronomía asociada logrando un aporte al desarrollo cultural de la población y a la economía del territorio.

- Reparación capital del local.
- Adquisición de nuevo mobiliario.
- Adquisición de los insumos necesarios.
- Venta de platos gastronómicos ligeros con guarnición en CUP y CUC.
- Venta de cervezas de latas y botellas, ron y refrescos en CUP y CUC.

#### **Resultados del proyecto**

1- Alcanzar ingresos en los primeros 5 años por 3 271 860.00 pesos y 336 447.20 CUC por conceptos de ventas de gastronomía asociadas al servicio de actividades culturales.

2- Aportar al Consejo de la Administración Municipal de Holguín 11 188.53 CUC en los primeros cinco años de ejecución del proyecto.

#### **Actividades del proyecto.**

Para hacer posible la ejecución del proyecto debe cumplirse con el cronograma de actividades del mismo.

No	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Importe CUC	Importe CUP
1	Reparación capital del local	X					41000,00	39000,00
2	Adquisición de nuevo mobiliario.	X					20500,00	3075,00
3	Adquisición de insumos.	X	X	X	X	X	11000,00	19550,00
4	Venta de cerveza, ron, refrescos y platos ligeros.	X	X	X	X	X	336447,20	3271860,00

### **Supuestos del proyecto.**

El proyecto tendría éxito si:

- Se adquiere el nuevo equipamiento y mobiliario en el tiempo previsto.
- Se adquiere el avituallamiento gastronómico necesario.
- Se adquieren los insumos necesarios para la actividad gastronómica.
- Se definen nuevos mercados que mantengan los ingresos estables en CUC.
- Si se cumple con el cronograma de ejecución de la obra.

### **Consideraciones de interés:**

1- El proyecto genera fuentes de empleo, brindando posibilidades de trabajo al sector femenino de la población económicamente activa del territorio.

2- Se crea además un flujo de visitantes a las áreas donde estará enmarcado el proyecto.

3- El desarrollo del proyecto no genera efectos negativos que afecten el medio ambiente.

4- Para el mantenimiento del proyecto no se requieran de grandes volúmenes de recursos materiales y financieros.

### **Factibilidad económica del proyecto. Estudio de mercado.**

El estudio de factibilidad realizado demuestra la rentabilidad de esta propuesta de servicios de culturales con gastronomía asociada.

El local que servirá de sede al proyecto está ubicado en el perímetro del centro de la ciudad, con una potencialidad significativa de afluencia de clientes nacionales y extranjeros.

Las ofertas artísticas y culturales que brinda el proyecto cuentan con una demanda significativa que no ha sido posible satisfacer por las instalaciones aledañas que prestan servicios similares al de esta propuesta.

## **2.2 Aplicación del procedimiento en el proyecto Rincón de las Romerías.**

### **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 se encuentra en funcionamiento (etapa de ejecución) desde julio de 2016, prestando servicios artísticos culturales y de cafetería.

##### **Fase 1.1.2 Análisis del estado y Rediseño del proyecto.**

Para la ejecución del proyecto El rincón de la Romería, perteneciente a la Empresa Provincial de Servicios al Arte del Consejo de la Administración del Poder Popular del Provincial de Holguín, no se demanda financiamiento para la compra de los materiales de construcción ni para los medios y equipos ya que se ejecutarán con medios propios.

Por ser un inmueble con valor patrimonial las labores de reparación capital del local serán ejecutadas por artistas plásticos representados por la propia empresa inversionista.

INVERSIÓN INICIAL			
Conceptos	CUC	CUP	M Total.
Equipos y Maquinarias	20500,0	3075,00	23575,00
Equipos de Transporte			
Construcción y Montaje	41000,00	39000,00	80000,00
Otros			
Valor de la Inversión	61500,00	42075,00	103575,00
Mas Insumos	11000,00	8550,00	19550,00
Valor Total de la Inversión	72500,00	50625,00	123125,00

Indicadores económicos.

Ingresos:

Los ingresos serán de 336.5 MCUC y 3271.8 MP en un periodo de 5 años.

Costos:

El costo en CUC es de 308.4 MP y 2858.9 MP en MN, para un monto total de 3608.3 MP

Utilidades:

Obtiene utilidades 28.0 MP en CUC y 403.0 MP en MN.

Aporte al CAM:

Este proyecto aportará al Consejo de la Administración Municipal de Holguín ingresos por 11.2 MCUC.

Indicador social.

Generación de empleo:

El proyecto genera fuentes de empleo, brindando posibilidades de trabajo al sector femenino de la población económicamente activa del territorio.

Impacto ambiental:

El desarrollo del proyecto no genera efectos negativos que afecten el medio ambiente.

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

La **Planeación** es el primer proceso de la gestión del proyecto y uno de los más importantes, es un proceso de anticipación que se fundamenta en las demandas que se presentan por el cliente al proyecto en cuestión, en él se establecen los objetivos que se deben alcanzar en El Rincón de las Romerías y se esbozan las acciones para lograrlo. Las actividades pertinentes al proceso de planeación son las siguientes:

El proyecto Rincón de las Romerías cuenta con la misma misión y visión de su Empresa rectora (Servicios al Arte).

**Misión:** Brindar servicios de presentación de espectáculos culturales, vinculados con la defensa de nuestra identidad, la conservación de nuestro patrimonio cultural y la creación artística, empleando como soporte financiero los servicios de gastronomía, además de garantizar el adecuado mantenimiento de los inmuebles patrimoniales.

**Visión:** Lograr de manera eficiente y eficaz la prestación de servicios culturales, vinculados con la defensa de nuestra identidad, la conservación de nuestro patrimonio cultural y la creación artística, dirigidos hacia el turismo nacional e internacional.

Por lo que en esta investigación se propone rediseñar las mismas para que estén más acorde a los objetivos del proyecto.

- **Misión:** Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes brindando un excelente servicio de alta calidad, con presentación de espectáculos culturales, esfuerzos que se traducen día a día en valor para nuestros clientes y rentabilidad para nuestra entidad.
- **Visión:** Lograr de manera eficiente y eficaz la prestación de servicios gastronómicos y culturales dirigidos al turismo nacional e internacional, con el fin de contribuir al desarrollo cultural y económico en el territorio.
- Declarar el Objeto social: Brindar servicios de presentación de espectáculos culturales y gastronómicos al turismo nacional y extranjero.
- Identificar los objetivos:
  - Incrementar los servicios culturales con gastronomía asociada logrando un aporte al desarrollo cultural de la población y a la economía del territorio.
  - Fomentar la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural y la creación artística.
  - Cumplir con los indicadores económicos planificados.
- Determinar las acciones para alcanzar los objetivos:
  - Planificar, coordinar y dirigir políticas administrativas que garanticen el control y cumplimiento de las actividades planificadas al cierre de cada mes.
  - Aumentar la periodicidad de las actividades culturales y la variedad de las ofertas gastronómicas.
  - Garantizar el suministro de productos en tiempo y forma para poder brindar el servicio con la calidad requerida.

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

- Establecer un plan de trabajo con las actividades a desarrollar por cada trabajador: Realizar un plan de actividades mensual e individual para cada trabajador donde se especifique los objetivos a cumplir por cada uno de ellos.
- Diseñar plan de actividades culturales: Coordinar con artistas o entidades culturales quincenalmente para tener el control de las actividades culturales a realizar en este periodo.
- Plan de ingresos de los servicios: Garantizar que cada producto genere ganancias y que los servicios garanticen la rentabilidad económica del proyecto.
- Distribución en tiempo de los suministros: Realizar un plan para llevar el control del tiempo de los suministros en el almacén, garantizando que cada suministro sea distribuido en tiempo, verificando su fecha de vencimiento

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

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 fundamentan el proyecto, en coordinación con los restantes directivos y trabajadores.

**Ejecución** se encuentra en estrecha relación con la organización, en ella se asegura el funcionamiento y el desarrollo normal del proyecto, se ponen en práctica las políticas y las acciones que se establecieron en los procesos que le anteceden, para

el logro de los objetivos del proyecto y la satisfacción del cliente. Las actividades que corresponden al proceso de ejecución son las siguientes:

- Realizar actividades culturales, tales como invitar músicos de la ciudad, que contribuyan a la promoción del proyecto y sus productos.
- Brindar servicios gastronómicos con calidad y eficiencia.

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

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

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

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

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

- El cumplimiento de los objetivos y los planes de acción, para ello se puede realizar el balance del cumplimiento de los objetivos a partir de la comparación



de los resultados con lo proyectado, verificar si la realización de los planes de acción trajeron los resultados esperados.

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

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

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

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

El **Aseguramiento** como proceso de soporte de la gestión de los proyectos de 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. Este se efectúa mediante el establecimiento de los convenios con entidades, de ser necesario para la garantía de los insumos y

proveedores para el servicio. El proceso tiene la misión de garantizar la disponibilidad necesaria y oportuna de los recursos financieros y materiales para el cumplimiento del proyecto.

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

- Ejecutar los contratos con los proveedores de recursos materiales.
- Garantizar los insumos y calidad del servicio.

Entre los procesos de planeación, organización, ejecución, control y aseguramiento como elementos componentes de la gestión del proyecto Rincón de las Romerías, 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.

### **Fase2.2 Elaboración del mapa de procesos.**

A partir de lo anterior se desprende que los procesos que componen la gestión de los proyectos de desarrollo local son los siguientes: Planeación, Organización, Ejecución, Control y Aseguramiento los cuales quedan representados en el Mapa de procesos.



Figura1. Mapa de procesos.

Fuente: Elaboración propia.

### Fase 2.3 Realización de los diagramas de procesos.

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

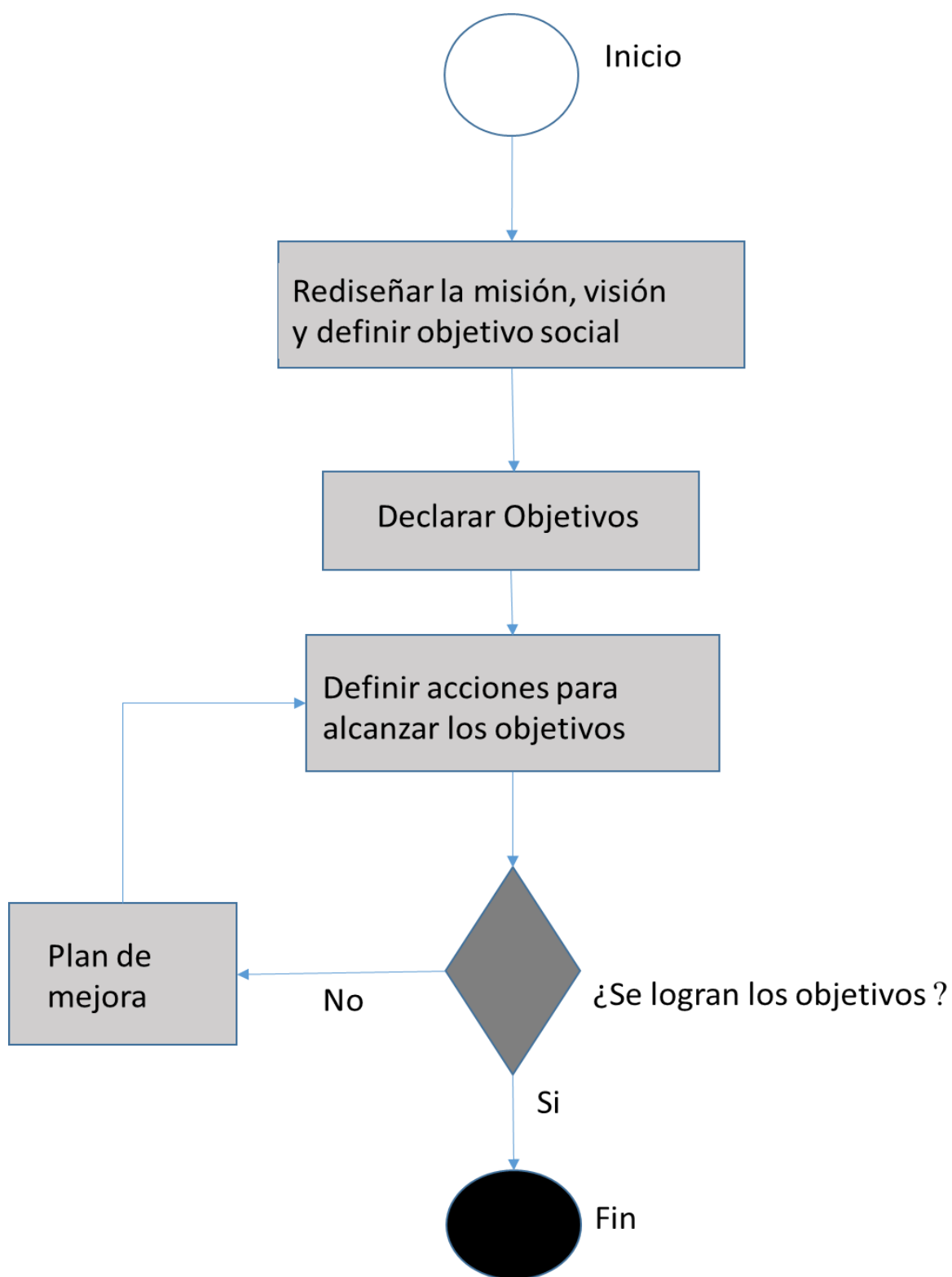


Figura 2. Flujograma del Proceso de Planeación.

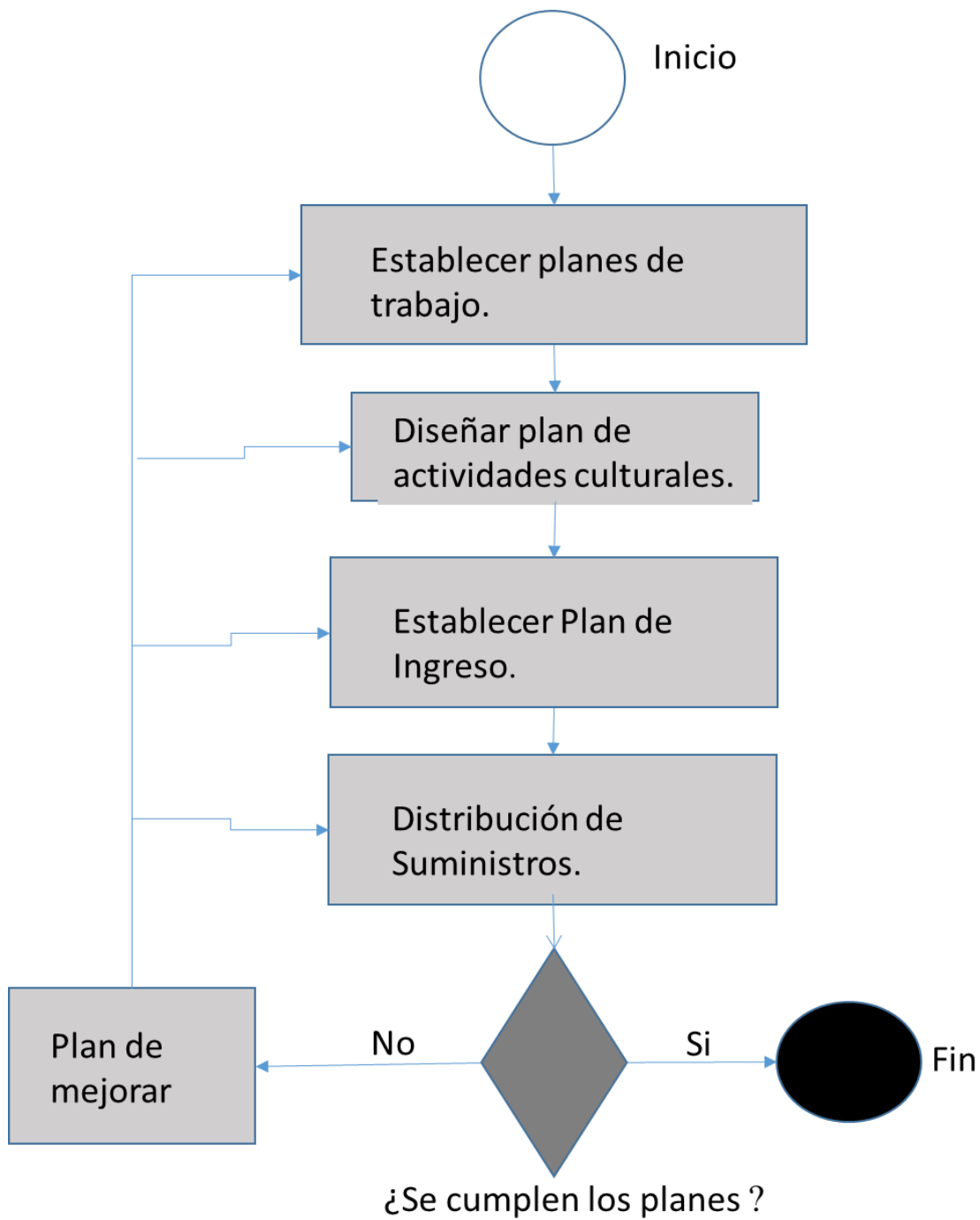


Figura 3. Flujoograma del Proceso Organización.

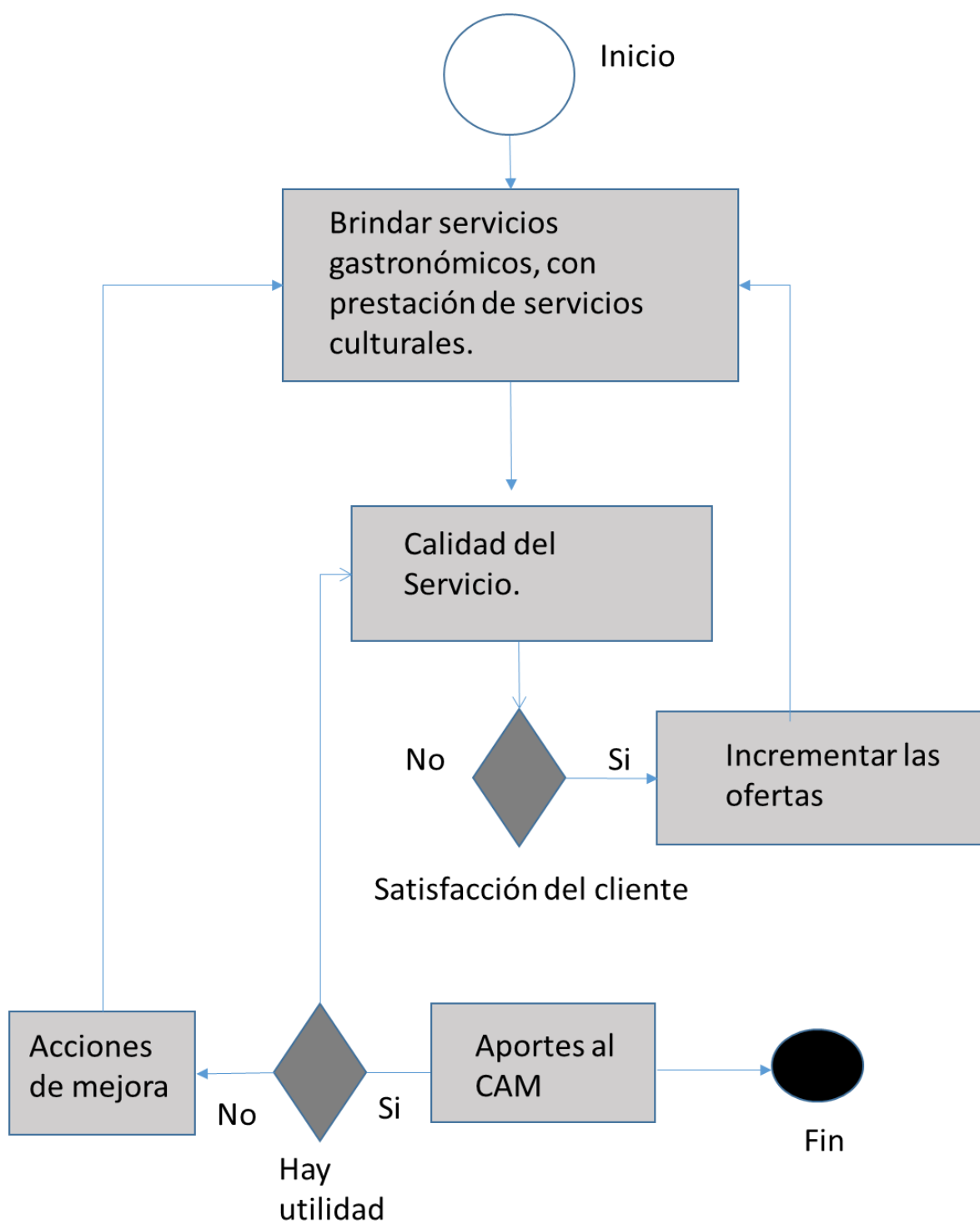


Figura 4. Flujograma del Proceso de Ejecución.

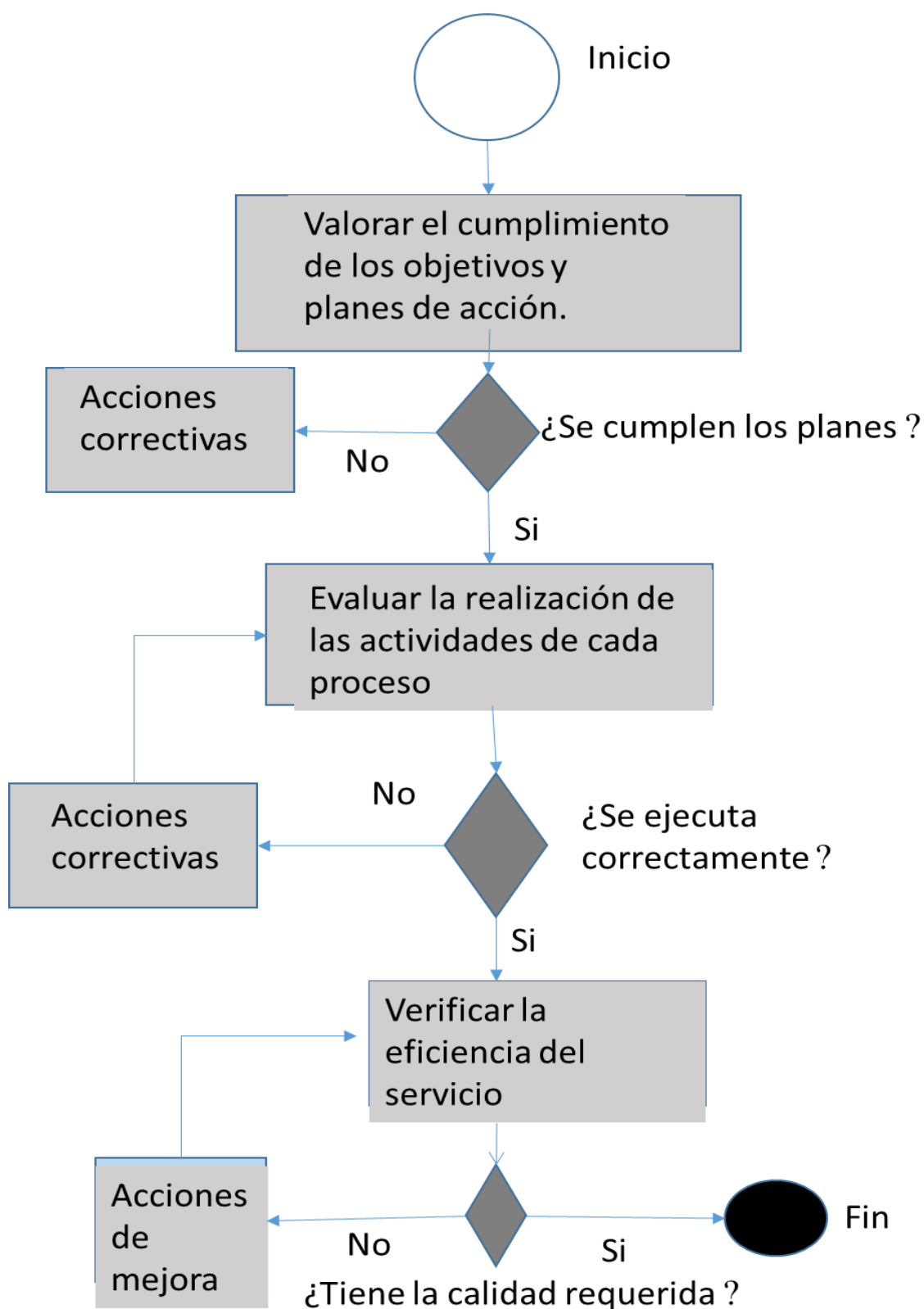


Figura 5. Flujograma del Proceso de Control.

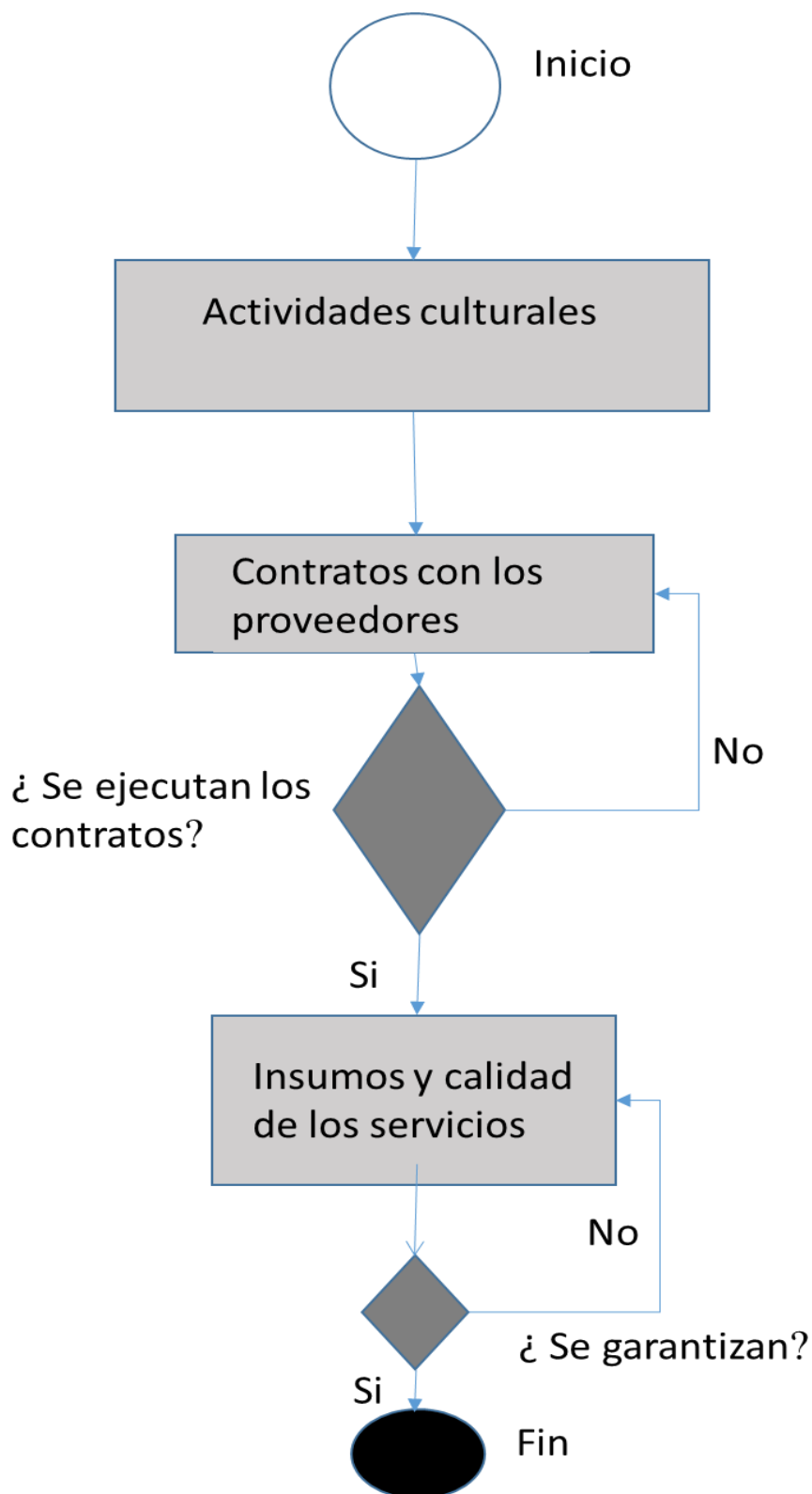


Figura 6. Flujograma del Proceso de Aseguramiento.



## Fase 2.4 Elaboración de las fichas de procesos.

A continuación se muestran las Fichas de procesos de cada uno de los procesos que integran la gestión del proyecto Rincón de las Romerías. La elaboración de las mismas se ejecuta a través de 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 u objetivos y las estrategias a utilizar para alcanzar las mismas.	
<b>Alcance</b>	
<b>Empieza:</b> Proyecto en funcionamiento.	
<b>Incluye:</b> Rediseño de la misión, visión, objeto social, objetivos y acciones.	
<b>Termina:</b> Objetivos cumplidos	
<b>Entradas:</b> Necesidades del Rincón de las Romerías como proyecto de iniciativa de desarrollo local.	
<b>Proveedores:</b> trabajadores del Rincón de las Romerías.	
<b>Salidas:</b> Planeación estratégica	
<b>Clientes:</b> directivos del Rincón de las Romerías.	
<b>Inspecciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del objeto social, misión y visión</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos y las acciones</li> </ul>	<b>Registros:</b> Documentación del proyecto
<b>Variables de Control:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentación del proyecto.</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la misión y visión</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos. <b>CO</b></li> <li>• Cumplimiento de las acciones. <b>CA</b></li> </ul>

## 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 las metas.	
<b>Alcance</b>	
<b>Empieza:</b> Planeación estratégica	
<b>Incluye:</b> Establecer un plan de trabajo con las actividades a desarrollar por cada trabajador, diseñar plan de actividades culturales, plan de ingresos servicios gastronómicos, distribución de suministros.	
<b>Termina:</b> Planes de trabajo, actividades e ingresos.	
<b>Entradas:</b> Planeación estratégica	
<b>Proveedores:</b> directivos del Rincón de las Romerías.	
<b>Salidas:</b> Planes de trabajo, de actividades y de ingresos.	
<b>Clientes:</b> trabajadores del Rincón de las Romerías.	
<b>Inspecciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de la adecuada distribución de los suministros.</li> <li>• Revisión de la idoneidad de los recursos humanos seleccionados.</li> <li>• Cumplimiento plan de actividades</li> <li>• Cumplimiento plan de ingresos</li> </ul>	<b>Registros:</b> Planes de trabajo Plan de ingresos
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa.</li> <li>• Planes de ingresos</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las actividades en los planes de trabajo. <b>CAPT</b></li> <li>• Porcentaje de cumplimiento de los planes de ingresos. <b>CPI</b></li> </ul>

## Ficha de Proceso: Ejecución.

<b>Proceso:</b> Ejecución	<b>Propietario:</b> Directivos funcionales de las áreas
<b>Misión:</b> Implementar las políticas y las estrategias para alcanzar las metas u objetivos.	
<b>Alcance</b> <b>Empieza:</b> Planes de trabajo, actividades e ingresos. <b>Incluye:</b> Servicios de bar-cafetería, realizar actividades culturales. <b>Termina:</b> Con la entrega eficiente del servicio prestado.	
<b>Entradas:</b> Planes de trabajo, de actividades y de ingresos. <b>Proveedores:</b> trabajadores del Rincón de las Romerías.	
<b>Salidas:</b> Satisfacción del cliente y obtención de utilidades. Aporte del porcentaje al CAM. <b>Clientes:</b> Cliente externo al que se le ofertará el servicio.	
<b>Inspecciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de suministros del bar-cafetería.</li> <li>• Observación de la calidad del servicio.</li> <li>• Vigilar el nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>• Promoción de las actividades culturales.</li> </ul>	<b>Registros:</b> Registro de ingresos y gastos, estado de rendimiento financiero.
<b>Variables de Control.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de servicio.</li> <li>• Calidad del servicio.</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los patrones de calidad. <b>CPC</b></li> <li>• Satisfacción del cliente. <b>SC</b></li> <li>• Margen de Utilidad. <b>MU</b></li> <li>• Aporte al CAM. <b>A</b></li> </ul>

## Ficha de Proceso: Control

<b>Proceso:</b> Control	<b>Propietario:</b> Directivos
<b>Misión:</b> Evaluar las políticas y las estrategias para alcanzar las metas u objetivos.	
<p><b>Alcance</b></p> <p><b>Empieza:</b> Evaluación del cumplimiento de objetivos y planes de acción.</p> <p><b>Incluye:</b> Cumplimiento de los objetivos y los planes de acción, efectividad en la realización de las actividades de cada proceso, eficacia del servicio.</p> <p><b>Termina:</b> Revisión de la calidad del servicio.</p>	
<p><b>Entradas:</b> Planeación del proyecto.</p> <p><b>Proveedores:</b> directivos del Rincón de las Romerías.</p>	
<p><b>Salidas:</b> Actividades ejecutadas con la calidad requerida. (Actividades culturales y servicios gastronómicos).</p> <p><b>Clientes:</b> Cliente interno.</p>	
<p><b>Inspecciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los objetivos y planes de acción.</li> <li>• Efectividad en realizar las actividades de cada proceso.</li> <li>• Control de la calidad del servicio.</li> </ul>	<p><b>Registros:</b> Planes de acción, Inspecciones de calidad, Planes de mejora.</p>
<p><b>Variables de Control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del presupuesto.</li> <li>• Calidad del servicio.</li> </ul>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de ejecución del presupuesto <b>EP</b></li> <li>• Grado de calidad del servicio <b>CS</b></li> </ul>

## Ficha de Proceso: Aseguramiento

<b>Proceso:</b> Aseguramiento	<b>Propietario:</b> Directivos
<b>Misión:</b> Garantizar los aseguramientos que requiere la ejecución del proyecto.	
<b>Alcance</b>	
<b>Empieza:</b> Disposición del financiamiento.	
<b>Incluye:</b> Acelerar el proceso de contratos, ejecutar los contratos con los proveedores, garantizar los suministros.	
<b>Termina:</b> Con la obtención de los medios y recursos.	
<b>Entradas:</b> Ejecución del presupuesto.	
<b>Proveedores:</b> Entidades proveedoras de suministros.	
<b>Salidas:</b> Garantía de los recursos para la ejecución del proyecto.	
<b>Clientes:</b> Cliente interno.	
<b>Inspecciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control al cumplimiento de la contratación.</li> <li>• Revisión de la calidad de los suministros y recursos.</li> </ul>	<b>Registros:</b> <p>Convenios, contratos, facturas, cheques.</p>
<b>Variables de Control:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la contratación.</li> <li>• Garantía de insumos.</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos ejecutados con proveedores. <b>CE</b></li> <li>• Cumplimiento de las entradas de insumos. <b>EI</b></li> </ul>

### 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 las que se muestra a continuación.

<b>Indicador: cumplimiento de la misión y visión</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de la misión y visión		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	La misión y visión del proyecto es la misma de su Empresa rectora, por lo que se propone rediseñarla en función de sus necesidades y servicios.		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	85-94%	Menor 85%

La misión y visión se evalúa de regular pues aunque no está del todo incorrecta se plantea un rediseño de la misma que esté más acorde a las exigencias del proyecto.

<b>Indicador: cumplimiento de los objetivos</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los objetivos		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100$ $2/2 * 100\% = 100\%$ R/ Se cumplen todos los objetivos.		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

El cumplimiento de los objetivos se evalúa de Bien cumpliéndose en un 100 %.

<b>Indicador: cumplimiento de las acciones</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de las acciones		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Acciones cumplidos}}{\text{Total de acciones}} * 100 \frac{0}{0} * 100 = 0\%$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 91%	75-90%	Menor 75%

El cumplimiento de las acciones se evalúa de mal, cumpliéndose en un 0% ya que no cuentan con un plan de acciones para eliminar las deficiencias.

<b>Indicador: cumplimiento de los planes de ingresos.</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los planes de ingresos.		
Clasificación	Perspectiva	Financiera	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{ingresos obtenidos}}{\text{Total de ingresos pronosticados}} * 100 = \frac{1892154.35}{700000.00} * 100 = 270.31\%$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 91%	75-90%	Menor 75%

El cumplimiento de los planes de ingresos se evalúa de bien cumpliéndose en un 270.31%.

<b>Indicador: cumplimiento de las actividades en los planes de trabajo.</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de las actividades en los planes de trabajo.		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Total de actividades}} * 100 = \frac{20}{20} * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 91%	80-90%	Menor 80%



El cumplimiento de las actividades en los planes de trabajo se evalúa de bien cumpliéndose en un 100%.

<b>Indicador: cumplimiento de los patrones de calidad.</b>			
Objetivo	Medir el grado de cumplimiento de los patrones de calidad		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Productos o servicios declarados conformes}}{\text{Total de productos o servicios}} * 100$ $\frac{37}{38} * 100 = 97\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Entrevistas, encuestas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	85-94%	Menor 80%

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes en diferentes días tomando como referencia 15 clientes aleatoriamente el cumplimiento de los patrones de calidad se evalúa de bien cumpliéndose en un 97%.

<b>Indicador: cumplimiento de la satisfacción del cliente.</b>			
Objetivo	Medir los niveles de satisfacción del cliente.		
Clasificación	Perspectiva	Cliente	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$ $\frac{20}{22} * 100 = 90\%$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Encuestas, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	75-89%	Menor 75%

Según la encuesta realizada, la satisfacción del cliente se evalúa de bien alcanzando un 90%.

<b>Indicador: cumplimiento del margen de utilidad.</b>			
Objetivo	Medir el porcentaje del margen de utilidad		
Clasificación	Perspectiva	Financiera	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * 100 = \frac{1077900.00}{1891273.65} * 100 = 57\%$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 86%	55-84%	Menor 55%

El cumplimiento del margen de utilidad se evalúa de mal, pues se obtiene un rendimiento menor al 60% debido a que los gastos fueron muy elevados.

<b>Indicador: cumplimiento del aporte al CAM.</b>			
Objetivo	Medir el porcentaje de aporte al CAM		
Clasificación	Perspectiva	Financiera	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Aporte al CAM}}{\text{Total de utilidad}} * 100 = \frac{0.00}{-20.0} * 100 = 0$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	80-94%	Menor 80%

El cumplimiento del aporte al CAM se evalúa de mal pues no se cumplió este indicador.

<b>Indicador: cumplimiento de la ejecución del presupuesto.</b>			
Objetivo	Medir el grado de eficiencia en la ejecución del presupuesto		
Clasificación	Perspectiva	Financiera	
	Proceso	Control	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad ejecutada}}{\text{Cantidad asignada}} * 100 = \frac{123125,00}{123125,00} * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 91%	80-90%	Menor 80%

El cumplimiento de la ejecución del presupuesto se evalúa de bien cumpliéndose en un 100%.

<b>Indicador: cumplimiento de los contratos ejecutados con proveedores.</b>			
Objetivo	Medir el cumplimiento de los contratos ejecutados con proveedores		
Clasificación	Perspectiva	Formación y crecimiento	
	Proceso	Aseguramiento	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Contratos ejecutados con prov.}}{\text{Total de contratos firmados con prov.}} * 100 = \frac{28}{28} * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	84-90%	Menor 80%

El cumplimiento de los contratos ejecutados con proveedores se evalúa de Bien cumpliéndose en un 100%. Aunque cabe mencionar que la empresa Servicios al Arte

cuenta con cientos de contratos con proveedores, ejecutándose solo los que se necesitan en un momento determinado, los mismos se ejecutan con total aceptación por ambas partes, por lo que se acepta un 100% de cumplimientos de los mismos y solo se comparan los contratos más utilizados.

<b>Indicador: cumplimiento de las entradas de insumos.</b>			
Objetivo	Nivel de los insumos previstos.		
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos	
	Proceso	Aseguramiento	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Entrada de insumos}}{\text{Insumos planificados}} * 100 = \frac{125\ 854.93.}{125\ 854.93} * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 91%	75-90%	Menor 75%

Tomando solo como referencia el mes de septiembre del 2017, el cumplimiento de las entradas de insumos se evalúa de Bien, cumpliéndose en un 100%.

**Fase3.2 Realización del análisis de post inversión al proyecto.**

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

Para realizar este análisis se tomarán 4 aspectos a comparar:

1. Objetivo central del proyecto.

Como objetivo general en el expediente del proyecto se plantea:

Brindar un servicio de recreación cultural y servicios gastronómicos de manera autofinanciada en el municipio Holguín para contribuir al desarrollo cultural y económico del territorio.

El objetivo general se está cumpliendo aunque el talento artístico solo participa 1 ó 2 veces al mes.

Aspectos a tener en cuenta por parte de la gestión para mejorar el cumplimiento del objetivo central del proyecto:

- Saber a qué tipo de público se le está ofertando el servicio.
- Diferenciar los precios de sus productos entre los clientes nacionales y extranjeros.
- Hacer actividades culturales diferenciadas por días y horario para los tipos de clientes, utilizando indicadores como la edad de los clientes, nivel cultural, etc.
- Aumentar la cantidad de ofertas gastronómicas en la carta Menú.

2. Proyección de ingresos a obtener por el proyecto.

Concepto	Estudio de factibilidad	Real	Variación
Ingresos en CUP	634 782.00	1 642 969.31	1 008 187.31
Ingresos en CUC	65 271.60	249 204.34	183 932.74

Como se puede observar existe un sobrecumplimiento en el CUP pues se pronosticó un ingreso de \$ 634 782.00 y se generaron \$ 1 642 969.31 obteniéndose una variación de \$ 1 008 187.3 para un 258.80 %, en el CUC también existe un sobrecumplimiento ya que se generaron \$ 249 204.34 y su plan de ingreso pronosticado era de \$ 65 271.60, con una variación positiva de \$ 183 932.74, para un 381.80 %, debido al aumento significativo de las ventas en ambas monedas.

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

Concepto	Estudio de factibilidad	Real	Variación
Costos en CUP	556 578.68	545 000.00	11 578.68
Costos en CUC	59 846.68	269 194.50	209 347.82

Como se puede observar en la moneda CUP se pronosticaron gastos de \$ 556 578.68 y el gasto real ascendió a \$ 545 000.00 lo que representa un 97.92 % del cumplimiento del plan, en la moneda CUC se pronosticaban \$ 59 846.68 y el gasto real ascendió a \$ 269 194.50 lo que representa un 449.80 % de incumplimiento del plan, determinado como causa fundamental los gastos constructivos en la modificación del inmueble después de su inauguración.

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

Para la ejecución del proyecto El rincón de la Romería, perteneciente a la Empresa Provincial de Servicios al Arte del Consejo de la Administración del Poder Popular del Provincial de Holguín, no se demanda financiamiento para la compra de los materiales de construcción ni para los medios y equipos ya que se ejecutarán con medios propios, demandándose solo 72500,00 CUC como préstamo del BANDEC y 50625,00 CUP se financiaron con préstamo bancario. El cual tiene la siguiente forma de pago y su respectivo interés y comisión en CUP.

Años	Crédito Bancario		Pago del crédito		Intereses		Comisión
	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUP
1	72500,00	50625,00	14500,00	16875,00	2900,00	2531,25	126,56
2	58000,00	33750,00	14500,00	16875,00	2320,00	1687,50	84,38
3	43500,00	18471,24	14500,00	16874,99	1740,00	923,56	46,18
4	29000,00		14500,00		1160,00		
5	14500,00		14499,98		580,00		
<b>Total</b>			<b>72499,98</b>	<b>50624,99</b>	<b>8700,00</b>	<b>5142,31</b>	<b>257,12</b>
			<b>123124,97</b>		<b>13842,31</b>		

#### **Etapas 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 acciones de mejora.**

En esta etapa se pretende:

- Simplificar y eliminar burocracia. (eliminar duplicidades).
- Normalizar la forma de realizar las actividades.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Reducir el tiempo de ciclo.
- Análisis del valor.
- Alianzas (con proveedores,...).

Plan de Mejora			
Deficiencias	Acciones a realizar	Responsable	Fecha de cumplimiento
Acciones.	Realizar un plan de acciones mensuales para el cumplimiento de las actividades planificadas.	Administrador del Rincón de la Romería.	31/12/2018
Servicio.	Capacitaciones al personal sobre atención al cliente, buenas prácticas de manufactura, trabajo en equipo, para de esta manera contar con personal altamente capacitado.	Administrador del Rincón de la Romería.	31/12/2018
Misión y Visión.	Aplicar el rediseño.	Administrador del Rincón de la Romería.	31/12/2018
Ofertas culturales.	Realizar contratos con artistas para la presentación de espectáculos con mayor frecuencia.	Administrador del Rincón de la Romería.	31/12/2018
Aporte al CAM.	Aumentar las ventas en CUC para obtener mayores ingresos y minimizar los gastos de acuerdo a las necesidades en este tipo de moneda.	Administrador del Rincón de la Romería.	31/12/2018
Gastos sobregirados.	Realizar estudios de los gastos del proyecto para minimizar los mismos de acuerdo a sus necesidades.	Administrador del Rincón de la Romería.	31/12/2018

## **Conclusiones del capítulo.**

1. La explicación de la Implementación del proceso para la gestión de los proyectos de desarrollo local de la autora Almaguer Torres, permitió constatar que esta es adecuada para aplicarse en el proyecto de desarrollo local Rincón de las Romerías.
2. Se implementó el procedimiento en el proyecto de desarrollo local Rincón de las Romerías, para el cual se determinaron las actividades para cada uno de sus procesos, así como la elaboración de los flujogramas y fichas para cada uno de ellos.
3. Se realizó un análisis de los indicadores donde se evidencia el cumplimiento de los mismos con respecto a los planes del proyecto y se aplicó un análisis de post inversión que permitió identificar las variaciones existentes entre el estudio de factibilidad y la ejecución del proyecto.
4. Se estableció un plan de acción y mejora continua para las deficiencias detectadas en este proyecto.



## **Conclusiones**

1. Se cumplió con el objetivo propuesto al implementar el procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el Rincón de las Romerías, el cual tiene un enfoque de procesos lo que permite dotar a los directivos de una herramienta que les permita realizar una mejor gestión del proyecto.
2. El análisis teórico e histórico de la gestión de los proyectos de desarrollo local, de su situación actual en la provincia Holguín y la caracterización del proyecto de desarrollo local Rincón de las Romerías, permitió conocer las limitaciones existentes en el mismo.
3. Se determinaron las actividades a realizar dentro de cada proceso en el mapa de procesos, así como se elaboraron los flujogramas y fichas para cada uno de ellos.
4. Se realizó un análisis de post inversión en el cual se contrastaron los principales indicadores del proyecto que permitió identificar las principales variaciones en cuanto a los ingresos y costos del proyecto.
5. Con la implementación del procedimiento se logrará beneficiar la orientación de los directivos para la gestión del proyecto y con ello se mejorará el funcionamiento del mismo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda:

1. A la Empresa Servicios al Arte, la aplicación de este procedimiento en otros proyectos de desarrollo local del territorio.
2. A la Empresa Servicios al Arte, continuar con la implementación de este procedimiento por parte de los directivos del proyecto de desarrollo local Rincón de las Romerías.
3. A los directivos del Rincón de las Romerías aplicar el plan de mejoras planteado en esta investigación.

## Referencias bibliográficas

- Albuquerque, F. (1999). *Manual del Agente de Desarrollo local*. Santiago de Chile: Ediciones SUR.
- Almaguer Torres, R. (2017). *Procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local*. Holguín.
- Arocena, J. (1995). *Desarrollo local, un desafío contemporáneo*. Argentina.
- Autores, C. d. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local elaborado por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Local*.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local*. Madrid.
- Boisier, S. (1996). *Modernidad y Territorio*. Santiago de Chile: Cuadernos del ILPES.
- Boisier, S. (1999). *Políticas del desarrollo local*. Rosario: Homo Sapiens.
- Constitución, R. (1992). *Constitución de la República*. La Habana.
- González, R. (2007). *La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador*.
- Gutiérrez, O. (2004). *Elementos Sustanciales del Desarrollo Local*. Málaga: Revista OIDLES.
- Guzon, A. (2004). *Los municipios y sus potencialidades para el desarrollo local*.
- Irulegui Rodríguez, A. (2009). *Integrar no es sumar*. <http://www.inin.cubaindustria.cu>.
- Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Disponible en internet en: [www.scielo.com](http://www.scielo.com).
- Mendez Delgado, E. (2004). *Desarrollo territorial y local, una forma para medirlo*.
- Méndez, A. (2004). *Papel de los actores sociales en los procesos de desarrollo a nivel local*.

Monografías. (s.f.). *El desarrollo económico y social*. Disponible en internet en:  
<http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE>.

Normas ISO 9001, N. (2015). *Sistema de gestión de la calidad*.

Resoluciones. (1997). *Quinto Congreso del PCC*.

Torres Pérez, R. (2014). *Economía y desarrollo*. Habana: Revista Caribeña de Ciencias Sociales.

Vázquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Pirámide.

## Bibliografía

1. Alburquerque, F. (1993). Dos facetas del desarrollo económico y local: fomento productivo y políticas frente a la pobreza, ILPES, Santiago de Chile.
2. Alburquerque, F. (1996), Estado–nación y globalización, Buenos Aires.
3. Alburquerque, F. Las iniciativas locales de desarrollo y ajuste Estructural. Facultad de Economía Vasco de Quiroga, División de Estudios de Postgrado, UMSNH, México. 2005.
4. Boisier (1997), Stein “Aspectos fiscales de la descentralización del Estado en AL”, en Nuevas visiones para los municipios, Cuadernos del IFAM N° 2, Bs. As., 1998; Kliksberg (1997).
5. Boisier (1977), Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial, Boletín del ILPES, Santiago de Chile.
6. Bravo Carrasco, J. Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A., 2012. 270 p.
7. Bustelo y Minujin, “Política social e igualdad” en Bustelo, Todos entran, Buenos Aires.
8. Carpio, Patricio (2006) Retos del desarrollo local. Ediciones Abya-Yala. Quito.
9. 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.
10. Carvajal Burbano Arizaldo. DESARROLLO LOCAL: Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores.
11. Coraggio J. L. (1996). La agenda del Desarrollo Local. Ponencia presentada en el Seminario sobre Desarrollo Local, democracia y ciudadanía. Montevideo: Centro de Participación Popular. Disponible en [www.ses.unam.mx/curso2010/pdf/M2S2-Coraggio.pdf](http://www.ses.unam.mx/curso2010/pdf/M2S2-Coraggio.pdf).
12. Desarrollo Local. [Documento en línea]. Disponible en internet en: [http://www.ecured.cu/index.php/Desarrollo\\_local](http://www.ecured.cu/index.php/Desarrollo_local).
13. Dueñas Prendes, L. M. Caracterización de un Sistema de Gestión de Información Científico Tecnológica con enfoque a procesos: garantía para la mejora continua. Estudio de caso. Congreso Internacional de Información INFO´ 2004, 12-16 abril, Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba.

14. Espina Prieto, M. Desarrollo, desigualdad y políticas sociales. La Habana. Publicaciones Acuario, 2010.
15. Fernández Hatre, A. Indicadores de gestión y Cuadro de Mando Integral. Centro para la calidad en Asturias, 2004.
16. Goldratt, E. M. La meta. Un proceso de mejora continua. Ediciones Castillo, S. A. de CV. , México.1995.
17. González Meyer, R. Lo local en la teoría y en la política. Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, N° 22, 2009. [Documento en línea]. Disponible en internet en: [www.scielo.com](http://www.scielo.com).
18. Gonzáles Solán, Oliek. Control de gestión. [documento en línea], [consultado 20 de febrero 2013]. Disponible en internet en: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>.
19. Guzón, A. (Comp.). (2006). Desarrollo local en Cuba, Retos y perspectivas. La Habana: Editorial Academia.
20. Iglesias Pérez, M. [s.f.]. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Trujillo. Perú. Desarrollo local; una alternativa inaplazable. Disponible en: [www.novpob.uh.cu/index.php/rnp/article/view/146](http://www.novpob.uh.cu/index.php/rnp/article/view/146).
21. Jalomo Aguirre, F. Desarrollo local en contextos metropolitanos. Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, N° 22, 2009. [Documento en línea]. Disponible en internet en: [www.scielo.com](http://www.scielo.com).
22. 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]. Disponible en internet en: [www.scielo.com](http://www.scielo.com).
23. Martínez Pérez, Y. (2010). Elementos sustanciales del desarrollo local. Observatorio iberoamericano del desarrollo local y la economía social. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/oidles/08/ymp.htm>.
24. Mendez Delgado, (2004) Desarrollo territorial y local, una forma de medirlo en Cuba entre 1985 y el 2001.
25. Rey, D. Todo sobre la gestión por procesos. Sinapsys Business Solutions. [documento en línea]. 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)

26. 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.
27. Vázquez Barquero, A. *Política económica local*, Madrid: Ediciones Pirámide, 1993, p. 221.
28. Vázquez Barquero, A. (2002) *Desarrollo endógeno*. Universidad Autónoma de Madrid.
29. Vázquez, M. *Diseño y aplicación de un modelo de gestión integrado, calidad, ambiente, salud y seguridad y control interno*.
30. Zaratiegui, J. R. *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. *Economía Industrial*, No 330, 1999.

## Anexos

### Anexo 1. ENCUESTA PARA TRABAJADORES

El objetivo de esta encuesta es conocer acerca de la educación, de acuerdo al sector y las características propias de la entidad, de la guía de Autocontrol enviada por la Contraloría General de la República, así como del comportamiento de su aplicación.

Entidad: \_\_\_\_\_.

OACE o CAP al que pertenece:\_\_\_\_\_.

#### Tipo de entidad:

Grupo Empresarial:\_\_\_\_\_ Unión de Empresas\_\_\_\_\_ Empresa\_\_\_\_\_

Unidad Presupuestada\_\_\_\_\_ Unidad empresarial de Base\_\_\_\_\_

#### Cargo:

Para responder algunas preguntas o para ampliar algunas respuestas, puede utilizar la celda "comentarios" correspondiente.

No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
1	¿Conoce si su entidad recibió la Guía de Autocontrol enviada por la Contralora General y adecuada por el nivel superior al que se subordina, de acuerdo a la actividad que desarrolla?			
2	¿ La Guía de Autocontrol recibida fue adecuada internamente de acuerdo a las características propias de la entidad antes de su aplicación ?			
3	¿Conoce si se ha recibido seguimiento por parte del nivel			



	superior al que se subordina la entidad para la adecuación y la aplicación de la guía?			
4	¿El nivel superior al que se subordina la entidad revisó y aprobó las adecuaciones realizadas internamente antes de la aplicación de la Guía de Autocontrol?			
5	La aplicación de la Guía de Autocontrol la realizó:  Un grupo multidisciplinario_____			
	El comité de Control_____			
6	¿En qué meses se aplicó la Guía de Autocontrol?			
7	¿Se analizaron con los trabajadores por áreas, direcciones o departamentos, las principales diferencias detectadas?			
8	¿La máxima dirección de la entidad participó en la reunión de análisis de las diferencias detectadas?			
9	¿Se conoció la existencia de nuevas vulnerabilidades, diferencias, algún presunto hecho delictivo o de corrupción como resultado de la aplicación de la Guía de Autocontrol?. Argumente			

**Anexo 2. ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL POYECTO RINCÓN DE LAS ROMERÍAS.**

Querido cliente a continuación se le mostrará una serie de preguntas relacionadas con la calidad, cantidad y variedad de los productos que se ofrecen así como la atención, amabilidad y profesionalidad de los trabajadores hacia ustedes. La encuesta será anónima usted solo tiene que marcar con una (X) en la casilla que considere según su opinión.

<b>Aspectos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>
Calidad de los productos				
Rapidez del servicio				
Equilibrio entre precio y calidad				
Confort del local				
Profesionalidad del servicio				

Gracias por su tiempo y ayuda, le deseamos que tenga una buena estancia.