



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL

Diseño del proceso Gestión de eventos
culturales en la dirección Provincial de
Cultura Holguín

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Darielys Ramírez Jiménez

Tutor: Leonardo Enrique Mestre Mendoza

HOLGUÍN 2022



Pensamiento

“La cultura es la memoria del pueblo, la conciencia colectiva de la comunidad histórica, el modo de pensar y de vivir”.

Milan Kundera



Agradecimiento

*Agradezco:
a todos los que me ayudaron en esta investigación
mi familia y todos mis amigos.
Muchas gracias.*



DEDICATORIA

A mi madre, porque no existe forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento, sin ella nada de esto fuera posible.

A mi familia, por creer siempre en mí.



RESUMEN

La presente investigación responde a la problemática identificada en la Dirección Provincial de Cultura de Holguín, referente al no diseño del proceso Gestión de eventos culturales. Situación que limitan la efectividad de este proceso y justifica el objetivo de la investigación: diseñar el proceso Gestión de eventos culturales en la Dirección Provincial de Cultura de Holguín, que permita el adecuado desarrollo de estos y facilite el trabajo de sus organizadores. El informe se estructura en dos capítulos. Partiéndose de un estudio teórico práctico referencial relacionado con aspectos esenciales de la gestión por proceso, herramientas de la gestión por proceso, la gestión cultural, sus antecedentes y la valoración de los procedimientos y metodologías en este campo, que permitieron diseñar el proceso Gestión de eventos culturales en la Dirección Provincial de Cultura de Holguín. A partir de la consulta bibliográfica, la selección del modelo de eventos sobre el cual diseñar el proceso en cuestión y el diseño del mismo, se dota a la institución de una herramienta capaz de contribuir a una eficiente gestión en la Dirección Provincial de Cultura de Holguín. Se arriba a conclusiones y se lista un grupo de recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un conjunto de anexos que ayudan a la comprensión de la investigación.



Abstract

The present investigation responds to the problem identified in the Provincial Directorate of Culture of Holguín, referring to the non-design of the process Management of cultural events. Situation that limits the effectiveness of this process and justifies the objective of the research: to design the process Management of cultural events in the Provincial Directorate of Culture of Holguín, which allows the adequate development of these and facilitates the work of its organizers. The report is structured in two chapters. Starting from a referential theoretical-practical study related to essential aspects of process management, process management tools, cultural management, its background and the assessment of procedures and methodologies in this field, which allowed designing the Event Management process. culture in the Provincial Directorate of Culture of Holguín. From the bibliographic consultation, the selection of the event model on which to design the process in question and its design, the institution is provided with a tool capable of contributing to an efficient management in the Provincial Directorate of Culture of Holguín. Conclusions are reached and a group of recommendations is listed, as well as the consulted bibliography and a set of annexes that help to understand the research.



Índice

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Elementos fundamentales de la Gestión por procesos	13
1.1.1. Control de gestión. Principales herramientas	14
1.1.2. Definición de la Gestión por procesos	15
1.1.3. Beneficios de la Gestión por procesos	17
1.2 Herramientas de la Gestión por procesos	19
1.3 Gestión cultural. Principales enfoques.....	22
1.4 Gestión de los procesos en la Dirección Provincial de Cultura en Holguín.....	26
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCESO GESTIÓN DE EVENTOS CULTURALES EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CULTURA EN HOLGUIN.	28
2.1. Resultados de la aplicación del procedimiento	33
Tarea 1 confección del mapa de proceso	33
1. Identificación de los procesos	33
2. Clasificación de los procesos	33
Tarea 2: Documentación del proceso	34
5- Elaboración de la ficha del proceso de eventos culturales.....	34
6. Realización de despliegue	36
7. Confeccionar flujo grama	36
8. Calendarización	44
Conclusiones.....	45
Recomendaciones.....	46
Bibliografía.....	47
Anexos.....	51

INTRODUCCIÓN

Cuba es reconocida como una especie de paraíso de la creación artística. Sorprenden, en un país tan pequeño, las enormes potencialidades creativas, con especial expresión en las manifestaciones de la cultura lo que, sumado al elevado nivel de instrucción promedio de su población y a los fuertes subsidios que el Estado ha dedicado a la enseñanza y el consumo de las artes, crea el escenario perfecto para un amplio acceso a expresiones de alto valor cultural. El principal reto que en el sector enfrenta el país en estos tiempos de cambio consiste en lograr que dicha creación encuentre espacios de diálogo con las audiencias, garantizando su repercusión y función social, al mismo tiempo que su sostenibilidad económica, en unas circunstancias en que el estado intenta y necesita redimensionar sus estructuras y sistema de subvenciones. Las transformaciones que se derivan del proceso de actualización de la economía cubana, planteadas a partir de los Lineamientos de la política económica y social, en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2011, impactan directamente en la gestión de las artes.

El Ministerio de Economía y Planificación en su "Resolución 291 del 2007 del Ministerio de Economía y Planificación para el Plan de Eventos Nacionales e Internacionales" (2007) establece la política a trazar para la organización de eventos en el país. Esta resolución dicta en uno de sus apéndices que este ministerio es el Organismo de la Administración Central del Estado encargado de dirigir, con la participación de los organismos correspondientes, el proceso de confección de los planes y dictar instrucciones normativas y metodológicas en materia de planificación. Sostiene además que el Plan de Evento, parte del Plan de la Economía, debe ser aprobado por el Buró de Convenciones y luego de instituido auditado por el Ministerio de Auditoría y Control y las Unidades Centrales de Auditoría Interna.

Este proceso a generando continuamente nuevos escenarios y oportunidades que implican, para los modelos de gestión cultural, el desafío de aprender, adaptarse y mutar a formas alternativas. Con un sistema de distribución y consumo cultural altamente institucionalizado y centralizado, el artista cubano a encontrado, durante muchos años, poco margen para el emprendimiento individual y colectivo, más allá de la producción de la obra. La mayoría de los creadores tiene una relación

laboral de nuevos modelos de gestión cultural en Cuba, lo que garantiza unos mínimos de programación o exhibición en el entorno nacional y excepcionalmente en relación con la cantidad de agrupaciones artísticas. En materia de búsqueda de financiamiento adicional para necesidades de producción y distribución, el organigrama muchas veces burocratiza y dilata los procesos que debe acometer el artista para llevar adelante su propuesta. (Darsi Fernández Maceira, 2016)

Los eventos en la actualidad son acontecimientos que están adquiriendo un lugar cada vez más destacado en la medida que se extienden en el espacio y en el tiempo. La competencia entre las ciudades por el liderazgo comercial, de negocios o turístico, la necesidad de desarrollar agendas de ocio para sus residentes y para atraer nuevos visitantes y la reducción del ciclo de vida de los productos turísticos requieren la aparición de nuevos eventos cada año en cada vez más numerosas localidades (Enguix, 2019).

Específicamente desde el turismo se ha hecho referencia a los eventos como una de sus modalidades. Estos, por su capacidad para atraer participantes de diferentes regiones, movidos por intereses profesionales, desarrollo económico o por las oportunidades de estrechar vínculos, se convierten en un motivo que estimula e impulsa los viajes. Los visitantes no se limitan a las actividades que le ofrece el evento y buscan opciones fuera del mismo impulsando de ese modo la economía de la región, por lo cual según Lauman (2014) esta industria de las reuniones cobra una importancia cada vez mayor para el futuro crecimiento de la economía mundial.

Si bien es en las ciudades donde el desarrollo de eventos se hace más patente, también en los ámbitos no urbanos se producen con cierta efervescencia. Los eventos promueven una gran gama de servicios directos e indirectos. Es muy característica la gran densidad de servicios que se mueve en la organización de esta modalidad. En un evento coinciden en una fecha y un lugar apropiado especialistas y profesionales de mayor prestigio en el tema convocado, lo que propicia el intercambio de experiencias y el conocimiento de los últimos avances. Se desarrollan relaciones interpersonales entre profesionales que redundan en mayores conocimientos y en proyectos a corto, mediano y largo plazo entre científicos, laboratorios o empresas. Condiciona el conocimiento de nuevas culturas y nuevos pueblos. Ayudan a promocionar y

comercializar nuevos productos y/o servicios. Estimula el efecto multiplicador: los eventistas repiten el destino con familiares y amigos (Femández y Muñoz, 2016). Gestionar los procesos culturales de un territorio de manera efectiva, permite cumplir con los requerimientos del turista, con el menor costo posible, elemento determinante para el éxito y la competitividad.

El diseño de los procesos establece la modalidad de desarrollo de las actividades de servicio condicionado por las tecnologías seleccionadas para llevar a cabo dichas operaciones. Reside en la elección de entradas, las operaciones, los flujos y los métodos para la producción de bienes y servicios, así como, en su especificación detallada. No solo se desarrolla un diseño en los casos en que se emprende una nueva actividad, sino que existen otras circunstancias que obligan a un rediseño del proceso (Giudice y Pereyra, 2005).

Para ello se utiliza un conjunto de herramientas para identificar y dar a conocer el funcionamiento de un grupo de procesos interrelacionados tales como diagramas, mapas de procesos, fichas de procesos, etc.; que permiten comprender la situación real que presenta cada uno. Realizar el diseño de los procesos facilita el trabajo de la organización, con el objetivo de proporcionar un elemento de apoyo que permita un mejor manejo del conocimiento para tomar mejores decisiones (Rodríguez Quevedo, 2017).

Al realizar un análisis a la situación actual en la Dirección Provincial de Cultura en Holguín, a través de una lista de chequeo (Anexo 1), la observación directa y por revisiones de documentos; se comprobó que existen una serie de irregularidades en la gestión por proceso. En controles realizados a la institución se encontraron deficiencias en el diseño de los procesos claves, referentes a:

- No se cuenta con las fichas de los procesos, ni mapa de procesos lo que imposibilita la visibilidad de las actividades en cultura.
- No se describen los procedimientos a realizar ni descriptiva ni gráficamente en la Dirección Provincial de Cultura en Holguín.
- No se identifican los riesgos en el proceso de eventos culturales.
- No se tienen elaborados ni se describen las entradas y salidas de los eventos culturales.

- Es insuficiente la utilización de indicadores para medir la efectividad de los procesos, y en los indicadores que existen no se clasifican atendiendo a la clasificación de eficiencia y eficacia para medir su impacto.

Todo lo anterior expuesto constituye la **situación problemática** que genera la presente investigación. Por lo que se define como **problema profesional** insuficiencias en el diseño de los procesos de los eventos culturales en la Dirección Provincial de Cultura en Holguín que limitan la efectividad de sus procesos.

Para dar solución al problema antes propuesto se define como **objeto de estudio**: la gestión por procesos. Siendo el **objetivo general** de la investigación: diseñar el proceso gestión de eventos culturales en la Dirección Provincial de Cultura de Holguín. Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir de la revisión bibliográfica sobre la gestión por procesos y el diseño de estos.
2. Seleccionar un procedimiento para el diseño de los procesos de los eventos culturales en la Dirección Provincial de Cultura de Holguín objeto de estudio.
3. Aplicar el procedimiento para el diseño de los procesos de los eventos culturales en la Dirección Provincial de Cultura de Holguín objeto de estudio.

El campo de acción se define como la gestión por procesos en los eventos culturales de la Dirección Provincial de Cultura en Holguín. Siendo la **idea a defender la siguiente**: el diseño de un proceso permite la efectividad de los procesos de los eventos culturales en de la Dirección Provincial de Cultura en Holguín.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines.

Métodos teóricos

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

Histórico-Lógico: posibilitó estudiar la trayectoria del problema en el transcurso de la historia y revelar las regularidades del fenómeno objeto de estudio.

Sistémico - Estructural: para desarrollar el análisis del problema y el objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.

Métodos empíricos:

Observación directa: para la percepción del estudio y la posterior toma de decisiones;

Consulta de documentos: para la recopilación de la información;

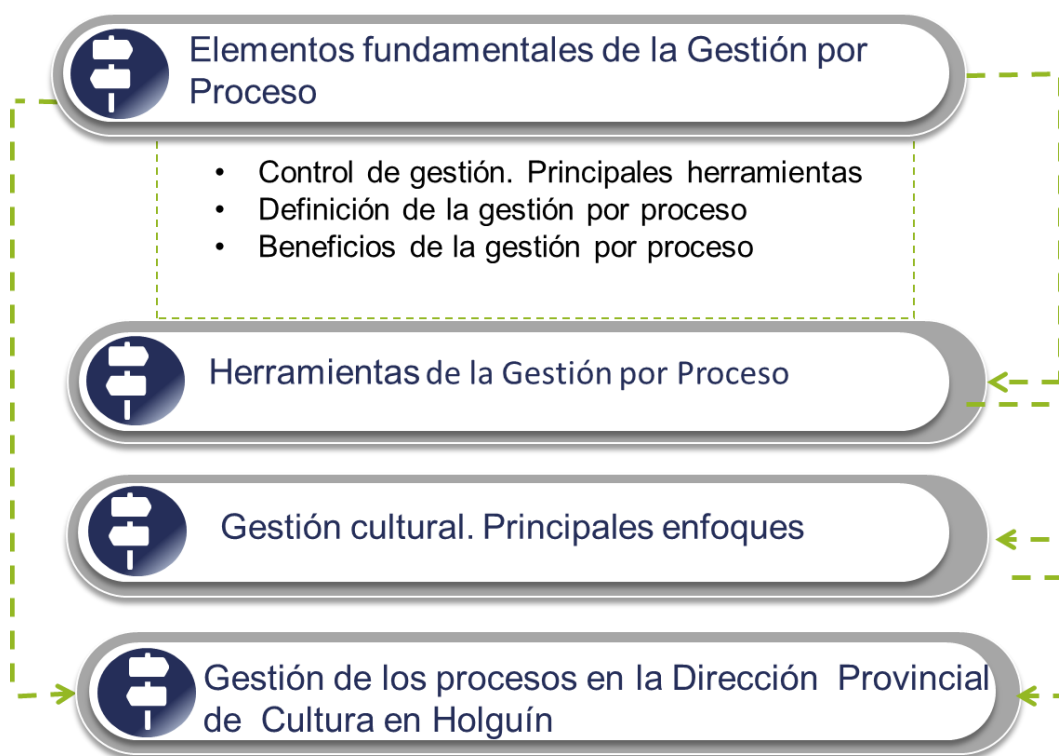
Entrevistas: para conocer opiniones y nutrirse de la experiencia acerca del funcionamiento de la gestión de almacenamiento dentro de la organización.

Esta investigación consta de tres capítulos y varios epígrafes, estructurados de forma lógica, partiendo, en el primer capítulo, del estudio de aspectos de carácter teórico práctico referencial, relacionado con la gestión por proceso, lo que permitió conocer los aspectos esenciales que caracterizan al objeto de estudio y campo de acción, análisis que forma la base para la propuesta de solución al problema a resolver por esta investigación. En el segundo capítulo se describe un procedimiento para el diseño de los procesos de eventos culturales en la Dirección Provincial de Cultura en Holguín. En el tercer capítulo se aplica el procedimiento antes descrito en el capítulo dos y así dar solución a los problemas existentes.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación respecto a la gestión de procesos y se profundiza en el sector de cultura. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que se corresponde con las particularidades del tema tratado. La investigación tiene como punto de partida los elementos fundamentales de la gestión por procesos para luego caer en sus herramientas, se continúa con la gestión de procesos culturales y en el contexto en el que los mismos se desarrollan. Se investigaron conceptos, enfoques y tendencias investigativas de varios autores del escenario nacional e internacional, y la lógica de la investigación en la figura 1.1

Figura 1: Hilo Conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación.



1.1 Elementos fundamentales de la Gestión por procesos

El amplio crecimiento de la necesidad en las organizaciones de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados ha llevado consigo, en la última década del siglo XX, la revolución de los modelos de gestión en uso, siendo la gestión por procesos el

enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones (ValdésGutiérrez,2009). Se hace necesario comprender que la gestión por procesos constituye en sí una de las herramientas que fortalece y enriquece al control de gestión. Por lo tanto, es fundamental entender algunos elementos sobre el control de gestión antes de profundizar en el tema de la gestión por procesos, su conceptualización y herramientas.

1.1.1. Control de gestión. Principales herramientas

La existencia de un adecuado sistema de control de gestión es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados. El término gestión se conoce también como administración, dirección y *management*, por su traducción en el inglés y representa un proceso, un enfoque funcional, la existencia de objetivos y de jerarquía, la eficiencia de la actividad, el hacer a través de otros, la coordinación de recursos, es información, es decidir, es influir (Fernández Sánchez, 2009).

El control de gestión, según Nogueira Rivera (2002), está compuesto por un conjunto de métodos y procedimientos, además es orientado a implantar la estrategia basado en la planificación y control con un horizonte anual (mediano plazo) y enfocado (Nieves Julbe, 2010) y permite detectar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos (Pérez Campaña, 2005). En esta investigación se concuerda con Rodríguez Medero (2016) acerca del control de gestión, en los puntos siguientes:

1. Es un mecanismo administrativo que contribuye al mejor desempeño de los sistemas para lo que se basa en desarrollar actividades de planificación, control y diagnóstico.
2. Asegura la efectividad en el proceso de toma de decisiones.
3. Su realización se fundamenta en una serie de métodos y procedimientos que aseguran el monitoreo y seguimiento de los procesos.
4. En su ejecución son indispensables el personal y los directivos.
5. Detecta y corrige desviaciones respecto al estado deseado.
6. Sirve de punto de partida para la proyección de objetivos y estrategias.

Esto contribuye a que la entidad determine en qué escaño evolutivo se encuentra, cómo la ven sus clientes y qué resoluciones debe tomar para lograr la mejora continua. Por otra parte, el control de gestión y las formas de desarrollarlo han ido cambiando. Otro punto relevante son los sistemas de control, como conjuntos de acciones, funciones, medios y responsables que permiten, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la entidad en un momento determinado y consumir acciones para reaccionar ante ella.

Para manejar el control de gestión actualmente se han determinado varias herramientas. Entre ellas se han destacado para el desarrollo de esta investigación: el cuadro de mando integral, la gestión de riesgos, y la gestión por procesos. A las cuales a continuación, se procede a explicar cada una de ellas.

Gestión por procesos

La creciente necesidad en las organizaciones de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados ha provocado, en la última década del siglo XX, la evolución de los modelos de gestión en uso, siendo la gestión por proceso el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones (Valdés Gutiérrez, 2009). Se hace necesario comprender que la gestión por proceso constituye en sí una de las herramientas que fortalece y enriquece el control de gestión. Por lo tanto, es fundamental entender algunos elementos sobre CG antes de profundizar en el tema del GP, su conceptualización y herramientas.

1.1.2. Definición de la Gestión por procesos

Desde el surgimiento de las relaciones comerciales hasta la actualidad han evolucionado términos y definiciones que describen el manejo y dirección de las organizaciones; uno de los conceptos más valorados es la gestión por proceso. Para su mejor comprensión se desarrolla un análisis de estos dos términos por separado y de forma integrada. Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones) y la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene. Se puede percibir la importancia que los distintos autores le

otorgan a los procesos y su gestión, como ente fundamental para lograr la competitividad empresarial.

Según Zaratiegui (1999) la gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. Es una disciplina de gestión compuesta de metodologías y tecnologías, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de una organización, igual a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de mejora continua de procesos.

Pérez Campdesuñer (2006) lo define como un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general. De manera general, se puede plantear que el término gestión es una perspectiva extensa de las posibilidades actuales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Esta definición se apoya y funciona a través de los individuos y grupos de individuos que, en conjunto, generan resultados óptimos.

La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueve la organización y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno. No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal, por ende, es conveniente clasificarlos teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

La gestión por procesos permite a las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades; consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza (Díaz Conde, 2015).

Según PepperBergholz (2011) la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

1.1.3. Beneficios de la Gestión por procesos

La gestión por procesos o gestión basada en procesos es uno de los 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 (Figura 1.2).

Figura 2: Beneficios de la Gestión por Procesos.

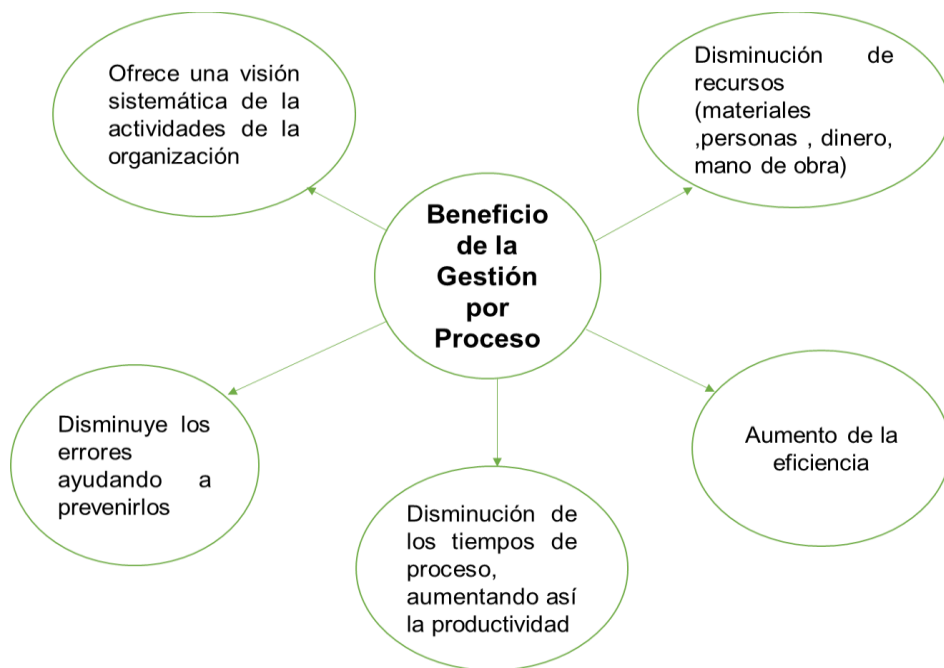


Figura 3: Ventajas de la Gestión por Procesos

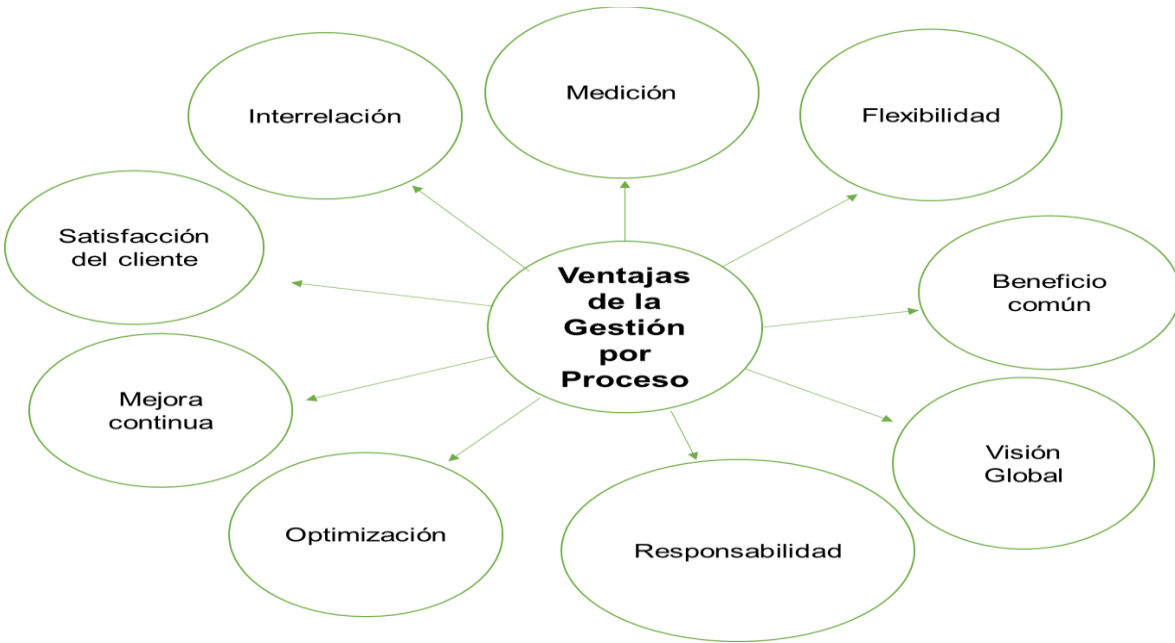


Figura 3 Ventajas de la Gestión por Procesos

Puede beneficiarse de la gestión por procesos todo tipo de organizaciones. Las principales ventajas que se obtienen son:

- Aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas.
- Una organización gestionada por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías.
- Dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas, se favorecen las interrelaciones entre las personas.
- Se establecen responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.
- Permite que no se trabaje de manera aislada, buscando solo el beneficio de una parte de la organización, sino buscando el beneficio común.
- Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión.
- Los procesos se miden; se establecen objetivos e indicadores para cada uno de ellos.

- Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

1.2 Herramientas de la Gestión por procesos

Innumerables son los procedimientos y herramientas que se encuentran en la literatura especializada vinculadas con los procesos, y que reconocen a estos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. El creciente desarrollo de la GP como enfoque de dirección se debe a que es la base de varias soluciones organizativas (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Alfonso Robaina, 2007; Hernández Nariño, 2010; González Cruz, Hernández Pérez, 2010; Ortiz Pérez, 2014). Se refleja, así, su estrecha relación con dichas herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM, el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los Sistemas de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión. Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “enfoque de procesos” a la hora de concebir una empresa exitosa y tributan a la mejora de los mismos (García Azcanio et al., 2006; García Azcanio, 2007).

Mapa de procesos

Un mapa de procesos es un diagrama que permite ver de forma gráfica todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización y sus interrelaciones. Ciertamente, el diagrama permite observar todos los procesos que se desarrollan dentro de una empresa. Así mismo, las fases que integran cada uno de los procesos de forma específica. Con ello se obtiene la visión conjunta de todos los aspectos relacionados con cada proceso. Un proceso es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario. Es importante no confundir procesos con

procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo. En el mapa de proceso se pueden ver todas las interrelaciones existentes entre las fases de cada proceso. Como también los nexos entre todos los procesos, todo ello reflejado en un solo gráfico que es el mapa de procesos. Es decir, el gráfico presenta la visualización general del sistema tal y como está organizada toda la empresa. Esto, por medio de sus procesos y sus interrelaciones. La elaboración de un mapa de proceso puede generar muchos beneficios para la empresa, los más importantes son:

- Conocer cómo se están desarrollando las tareas y trabajos dentro de la organización, en el momento actual.
- Aumentar la calidad de todo lo que se realiza dentro de la empresa.
- Mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.
- Crear y desarrollar formas de trabajo nuevas y diferentes, especialmente cuando se está pasando por momentos de crisis.
- Medir y evaluar lo que se está haciendo. Luego, con resultados, fortalecer las acciones y el desempeño.

Los procesos que se pueden visualizar en los mapas de procesos son:

1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos se establecen por medio de la alta dirección, puesto que definen como opera la organización y cómo se genera valor. Sirven de soporte especialmente en la toma de decisiones del proceso estratégico. El proceso estratégico incluye la planificación, la aplicación de estrategias y la mejora continua de la organización

2. Procesos claves

Los procesos claves están orientados a aportar valor. Por ello están directamente relacionados con los bienes y servicios que ofrece la empresa. Por ello el resultado de estos procesos es apreciado directamente por el cliente. Desde luego, estos procesos son clave porque intervienen muchas áreas funcionales para poder ser ejecutados y, por esa razón, demandan más recursos. Adicionalmente, son procesos que ayudan al

logro de los objetivos, al establecimiento de políticas, utilización de estrategias y para el funcionamiento general de la empresa.

3. Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo dan soporte a los procesos claves y los procesos estratégicos. Son fundamentales para alcanzar los objetivos de todos los procesos y del sistema de la empresa en general.

Un mapa de procesos es fundamental para tener una visión global del funcionamiento de una organización y de todos sus procesos. Ayuda a entender y definir claramente las funciones y actores que las realizan. Todo ello, considerando la organización como una gestión de procesos que se interrelacionan para lograr un resultado final.

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que permite representar las características relevantes de un proceso para apoyar su gestión y mejora, y que resulta común su uso como complemento de los manuales de calidad e incluso como la herramienta recomendada por procedimientos que abordan la mejora continua de los procesos o pretenden la integración de diversos sistemas de gestión (Medina León, 2014). La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización.

Indicadores de gestión

Los indicadores constituyen una vía importante para el seguimiento y medición de los procesos, se considera un indicador a la información del proceso que está definida y registrada, sirve de apoyo a la toma de decisiones y se relaciona con estándares y normas (Colectivo de autores, 2008). Los indicadores pueden referirse a las entradas, los procesos de transformación y/o las salidas, o de otra manera, son considerados como relativos a los procesos, el tiempo, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia o la eficacia (Colectivo de autores, 2008).

Flujogramas

El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica las actividades de un proceso e interrelacionadas entre sí. Facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite

una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluye las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo (Laguna Sánchez, 2016).

Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera. A través de esta se tiene control de las fechas en que se genera la información y los responsables desde cada nivel de la misma.

1.3 Gestión cultural. Principales enfoques

La gestión cultural de manera general no es más que la administración de los recursos de una organización, acontecimientos o infraestructura cultural con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción, en donde los distintos componentes tienen implicaciones específicas para los profesionales de la gestión cultural. Aun siendo importante acotar que la gestión cultural tiene que ver con el fomento y reconocimiento de las prácticas culturales, la generación de nuevos productos, la divulgación y promoción de los significados y valores culturales, la preservación de la memoria colectiva y la conservación de los bienes culturales.

Antecedentes

La Experiencia de la dirección por programas culturales en Cuba, desde nivel municipal y provincial hasta el nacional, abarca más de diez años, ha permitido enriquecer los análisis y las propuestas metodológicas en materia de gestión cultural. El proceso de institucionalización en el ámbito de la cultura se inició con la constitución del Ministerio de Cultura en 1976. En este momento se comenzó a crear una estructura institucional que favoreciera un mayor acceso de la población a la cultura, surgieron así: las 10 instituciones básicas y los Consejos Populares de la Cultura. Se amplió la red de escuelas de arte y se fundaron, el Instituto Superior de Arte y los centros de investigación sociocultural. De esta forma se estructuran un conjunto de instituciones que brindan la posibilidad de la aplicación de la política cultural a lo largo y ancho del país y de su adecuación a las peculiaridades de cada comunidad y territorio. El Ministerio de Cultura desde su creación, al igual que los demás organismos, quedó insertado dentro del Sistema de Dirección y Planificación de la

Economía aprobado en el 1er Congreso del Partido, en 1975. Dadas las características de los procesos culturales, que poseen un carácter eminentemente cualitativo, simbólico, autónomo y participativo, en realidad este sistema de dirección no se adecuaba totalmente, en la mayoría de los casos, al tener que planificar su gestión, en los diferentes niveles y en las instituciones partiendo de los planes técnico – económicos y de tareas concretas, y por ser demasiado centralizado. En muchos casos escapaba, con esta concepción, el aspecto cualitativo totalmente distintivo del resto de los sectores de la sociedad que se regían por dicho sistema que enfatizaba en los aspectos cuantitativos del sistema empresarial. Durante estos años aplicación del SDPE no se logró encontrar las soluciones para la institucionalización que el movimiento cultural requería. El Tercer Congreso del Partido generó un proceso de análisis crítico y una mayor exigencia en el control de los resultados del trabajo, en el caso del Ministerio de Cultura provocó un profundo proceso de reflexión en el que Hart enfatizaba acerca de concebir que “La calidad del arte..., no es solo una consecuencia de la creación artística, sino de las condiciones del desarrollo organizativo e institucional que facilitan esa calidad”. (Hart,1986). En la reunión con Directores Nacionales y Jefes de Empresas del Ministerio celebrada en febrero de 1986, se planteó la necesidad de que cada una de las cinco líneas de producción o creación artística elaborara un programa y proyección de su trabajo sobre fundamentos culturales, económicos, tecnológicos, de base material; de hacer un programa de desarrollo cultural por municipios y provincias, de índole territorial, y que del análisis integral de todos esos programas saldría el programa de desarrollo cultural del país. A finales de la década de los 80 se desarrolló un proceso de reflexión social profundo acerca de diferentes problemáticas, en particular sobre “las reales limitaciones” que había tenido el cumplimiento del programa de trabajo 51 del Ministerio de Cultura en “su aspiración máxima de colocar el arte y la cultura en el espacio social que le corresponde dentro de la sociedad... de procurar los más amplios vínculos entre el movimiento artístico e intelectual y el desarrollo político, social y moral del país” (Hart,1989), en busca de las vías para lograr un verdadero desarrollo cultural, que condujeran a modificaciones tanto estructurales como de concepción y aplicación de nuevas formas de gestión. En marzo de 1989 se iniciaron cambios estructurales en el

Ministerio de Cultura, que implicaron profundas transformaciones en la concepción de la gestión de los procesos culturales, orientadas a la creación de condiciones necesarias para propiciar su pleno desarrollo:

- Se considera la institución cultural como célula fundamental, por ser el espacio donde, además de propiciar un conjunto de condiciones materiales, de comunicación y atención a los creadores que los estimularan en su labor creativa, constituyen un espacio ideal para la promoción del talento y su vínculo con la población, que es lo que le permite, en última instancia, la realización plena de ambos, del creador y de su público.
- El proceso de descentralización que se realiza con la creación de Institutos, Consejos y Centros, cuya misión sería proyectar y controlar la aplicación de la política en cada rama del arte y la cultura y con el propósito de otorgar una mayor autonomía en la gestión.
- Los tres elementos que contribuirían a lograr la cohesión del sistema serían: los programas como instrumentos de gestión y expresión de la política cultural del país; el financiamiento para el desarrollo cultural; y el diseño y aplicación de la política de cuadros y las relaciones internacionales, que se realizarían a partir del Organismo Central.
- Se propone de esta forma un cambio en el estilo de trabajo y de dirección: un estilo menos administrativo y más cultural. Esta concepción considera al Ministerio de Cultura como el centro de un sistema institucional de carácter cultural que representa al Estado y es el elemento de política cultural, donde cada institución no tiene una función gubernativa, sino cultural, de promoción, de orientación y, a través de ello dirige un sistema de instituciones.
- Se concibió, por tanto, que el Programa Cultural permitiría integrar a todos los elementos del sistema de la cultura, es decir al conjunto de instituciones, en función de la política cultural del Estado, logrando así un mayor nivel de adecuación a las realidades, necesidades, características y potencialidades del desarrollo cultural. Los recursos financieros se otorgarían a los institutos e instituciones sobre el fundamento de su programa.

Actividades en la gestión de eventos

Son numerosos los eventos que se desarrollan de muy diversas índoles, con características, objetivos, programas, participantes y formas organizativas diferentes. Para ellos los sectores generadores han desarrollado metodologías en pos de orientar su consecución, por lo que todos los eventos se rigen por leyes y normas generales a partir de las cuales las instituciones establecen sus propios mecanismos de gestión en función de sus objetivos e intereses. De la literatura especializada se tuvo acceso al análisis de diferentes modelos o metodologías para la organización de eventos entre los que se destaca Goldblatt (2002) modelo de gestión de eventos (Anexo 2) y el Modelo Internacional de Events Management BodyofKnowledge (EMBOK) (2005) (Anexo 3), Galmés Cerezo (2010) propone un Modelo Integrado y Experiencia del Proceso de Organización de Eventos de Comunicación de Marketing (Anexo 4), Rojas Acuña (2005), Ramírez Salazar (2011), Peña (2016) diseña un manual para la gestión de eventos en este sector, específicamente el Manual de Políticas y Procedimientos para el montaje de eventos de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental, Fernández Marcial (2015), la Universidad Rey Juan Carlos (2016) Guía de buenas prácticas para la organización de eventos sostenibles en la Universidad Rey Juan Carlos. Fuente (Anexo 5), Ihobe, Sociedad Pública de Gestión Ambiental (2017), Fernández Martínez (2015) Guía para la celebración de eventos y congresos sostenibles (Anexo 6), López García (2010) realiza la propuesta de un plan estratégico para la planeación y organización de un congreso en el ámbito de la cultura, Gómez de Castro (2015) en su investigación doctoral se centra en la organización, planificación y producción de eventos culturales. (Anexo 7)

Finalmente, con toda la información de los modelos o procedimientos de gestión de eventos analizados se realiza un análisis para determinar las variables claves entre ellos. Donde se declara una fase previa a la planificación del evento para analizar el entorno y en función a ello determina la viabilidad del evento. Se define el momento de la planificación se define la fase de organización, la fase de ejecución y la fase de evaluación. Estas fases servirán de guía en la propuesta de la presente investigación. (Anexo 8)

1.4 Gestión de los procesos en la Dirección Provincial de Cultura en Holguín

La gestión institucional y la implementación de la política cultural en el contexto holguinero. Es una estrategia que define, evalúa, regula, organiza, conduce y gestiona los procesos culturales a la vez que facilita el control de la actividad general de la Dirección Provincial de Cultura en función de su encargo social y mediante su relación con organismos, organizaciones, entidades y personas naturales y jurídicas; es además el resultado de procesos participativos de artistas e intelectuales, colectivos de dirección y laborales de instituciones culturales y de la población destinataria; tributa a la línea sociocultural de la Estrategia de Desarrollo de cada uno de los municipios holguineros y se proyecta en función del desarrollo humano. La dirección Provincial de Cultura se encuentra ubicada en calle Arias entre Liberta y Maceo Holguín

Se cuenta con un potencial artístico de 147 escritores, 70 artistas audiovisuales, 224 artistas escénicos, 688 artistas de la Plástica y 1 350 artistas de la música. Se realizan eventos culturales que propician la participación activa de la población y el intercambio cultural, con artistas y creadores del territorio, la nación e internacional (Anexo 9).

Destacan en el ámbito cultural los resultados relevantes alcanzados por estudiantes y profesores de los 4 centros de la Enseñanza Artística. La Academia Profesional de las Artes Plásticas (ALBA) cuenta con 59 estudiantes, la Escuela Profesional de Música con 125 la Escuela Elemental de artes (EEA) con 356, la Filial del ISA con 121 para un total de 661 estudiantes. Tenemos la presencia de estudiantes que cursan estudios en otras provincias: en Santiago de Cuba 2 en danza; en Camagüey 12 de ballet; en La Habana 5 (1 en danza y 4 en circo) y en Guantánamo 20 en danza para un total de 60 estudiantes. En el ISA en Holguín contamos con 60 estudiantes, en la especialidad de Canto lírico 21 y en Comunicación audiovisual.

Al realizar un análisis mediante la observación directa se comprobó que no tienen explícito algunos fundamentos básicos para la gestión de procesos; lo que incurre en algunas violaciones en esta actividad. Se identificaron deficiencias relacionadas con la gestión de procesos principalmente en el incumplimiento de parámetros en las normas de la gestión por procesos, deficiencias que están originadas por los factores que se describen a continuación.

- No se gestionan los principales riesgos en los procesos de eventos culturales
- No se tienen elaborados ni se describen las entradas y salidas de los eventos culturales
- No se cuenta con las fichas de los procesos, ni mapa de procesos lo que imposibilita la visibilidad de las actividades en cultura
- No se analizan el conocimiento y las habilidades del personal para desempeñar adecuadamente los trabajos
- Es insuficiente la utilización de indicadores para medir la efectividad de los procesos, y en los indicadores que existen no se clasifican atendiendo la clasificación de eficiencia y eficacia para medir su impacto
- En la entidad no se cuenta con la descripción de los procesos a realizar ni descrita ni gráficamente.

Todos estos elementos mencionados denotan la necesidad de aplicar un procedimiento que permita el perfeccionamiento de la gestión por procesos, a partir de un diagnóstico de la situación actual en la Dirección Provincial de cultura en Holguín, y la propuesta de un conjunto de soluciones a las deficiencias detectadas, lo que contribuirá a la eficiencia de los servicios que se desarrollan en la organización.

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCESO GESTIÓN DE EVENTOS CULTURALES EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CULTURA EN HOLGUÍN.

En este capítulo se diseñó el proceso gestión de eventos culturales en la dirección provincial de cultura de Holguín. Para el mismo se sigue el procedimiento de diseño de procesos propuesta por Ortiz Prez (2014) sobre la base del modelo de gestión de eventos culturales seleccionado en el capítulo anterior.

El mismo se estructura como demuestra la siguiente imagen:

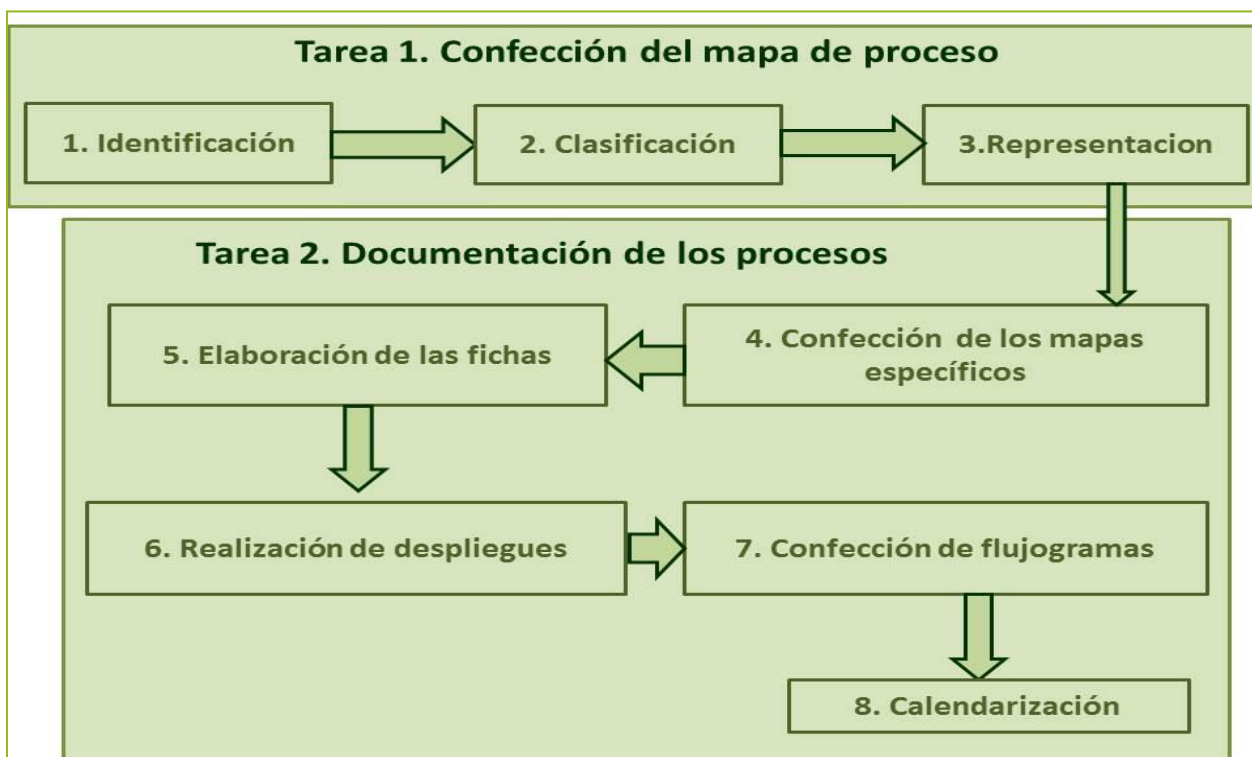


Figura 1.4 Procedimiento específico para el diseño de los procesos

Fuente: (Ortiz Pérez, 2014)

Tarea 1 Confección del mapa de procesos

1- Identificación de los procesos

La identificación de los procesos se analizó en el epígrafe anterior.

2- Clasificación de los procesos

En este paso se clasifican los procesos en estratégicos, operativos, de apoyo y transversales. En la selección de procesos operativos se utiliza la matriz que aparece en la tabla 2.1, propuesta por Nogueira Rivera (2002), (Espino Valdés, 2014):

Tabla 2.1. Matriz objetivos estratégicos-procesos operativos

Procesos Relevantes	Objetivos				Impacto del proceso	Repercusión en el cliente	Éxito a corto plazo	Total
	1	2	...	N				
1								
2								
...								
N								

Fuente: Nogueira Rivera (2002)

El equipo del proyecto deberá realizar una valoración de cada proceso tomando como referencia los aspectos siguientes: Impacto proceso, Repercusión en el cliente, Posibilidad de éxito a corto plazo. La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto) (Amozarrain, 1999). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos tomando como referencia los de máxima puntuación. La puntuación será otorgada por los expertos a partir del trabajo en grupos y se realizará por mayoría de votos. Para identificar los procesos operativos y los estratégicos se utilizará una tormenta de idea, para ello se deben realizar las preguntas siguientes:

Para identificar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo en la Dirección Provincial de Cultura en el tiempo y el logro de su visión?

Para identificar los procesos de apoyo: ¿Qué recursos necesitan los procesos operativos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos sustantivos (clientes internos).

3- Representación del mapa de proceso

En este paso se representará el mapa de procesos general. En la figura 2.2 se muestra la estructura correspondiente a un mapa de procesos, las entradas estarán relacionadas con las demandas de la sociedad y las salidas con la satisfacción de las mismas, las que están asociadas a los procesos sustantivos al ser estos donde se

genera la cadena de valor. El sentido de las flechas que se empleen en su diseño indicará las relaciones que se establecen (Ortiz Pérez, 2014).



Figura 2.2. Representación de la estructura de un mapa de procesos

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014)

Tarea 2

Para el desarrollo de este paso se debe comenzar con la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas a los directivos y trabajadores de experiencia con el objetivo de conocer las particularidades de los procesos y realizar su descripción. Se recomienda iniciar con los procesos sustantivos y luego continuar con los de apoyo, los estratégicos y los transversales. Se confeccionan los mapas específicos de cada proceso, se elaboran las fichas, despliegues y flujogramas.

4. Confeccionar el mapa específico del proceso

El objetivo de los mapas específicos es mostrar las interrelaciones que se establecen entre los subprocessos del proceso que se analiza, para ellos se realizan los pasos siguientes:

1. Se identifican las entradas y salidas del proceso.
2. Se identifican los subprocessos.
3. Se establece las relaciones entre los subprocessos y su dirección.
4. Se representa el proceso.

5. Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de la universidad, como se muestra en la Tabla 5.1 Además de las fichas generales de cada proceso se elaboran las fichas de los subprocesos para una mejor organización y comprensión del mismo.

Tabla 5.1 Modelo de ficha de proceso

Logotipo e identificador de la entidad	Nombre del proceso		
Responsable:	Objetivos:		
Subprocesos:			
Documentos legales, normativos y técnicos:			
Entradas:		Salidas:	
Proveedores:		Clientes:	
Descripción del proceso:			
Registros generados:			
Riesgos del proceso:			
Relaciones con otros procesos:			
Indicadores:			
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:

Para el diseño de las fichas se proponen los pasos siguientes:

1. Identificar los elementos que conformaran la ficha de procesos.
2. Identificar los riesgos.
3. Definir los indicadores.
4. Establecer las relaciones con otros procesos.

6. Realizar el despliegue de los procesos

En este paso se realiza el despliegue de los procesos, se considera que es fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos de la organización. En la Tabla 6.1 se muestra un modelo de despliegue de proceso y los elementos que lo contienen.

Tabla 6.1 Modelo de despliegue de procesos



Nombre del proceso			
Subprocesos	Actividades	Tareas	Acciones
Segmentos que integran un proceso, su identificación puede resultar útil para un mejor entendimiento de estos.	Conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico.	Pasos no ordenados que componen las actividades.	Serán incluidas cuando se requiera detallar cada tarea.

7. Elaborar los flujogramas de los procesos

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este, para su confección se realizan los pasos siguientes:

1. Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso.
2. Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan.
3. Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución.
4. Representar de forma gráfica el flujograma, a través del empleo de los símbolos establecidos.

8. Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera, el modelo para realizar la calendarización se muestra en la Tabla 8.1, y los pasos para su diseño son los siguientes:

1. Se lista la información que se genera en el desarrollo de cada proceso.
2. Se ordena la información en el periodo de tiempo en que se emite.
3. Se asigna el nivel que entrega y el nivel que recibe.

Modelo de calendarización de la información

Nombre del proceso															
No:	Información a entregar	Mes en que se entrega la información											Nivel que informa	Nivel que recibe	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
1															
2															
3															
n															

2.1. Resultados de la aplicación del procedimiento

En este epígrafe se muestra los resultados obtenidos con la aplicación del procediendo antes mencionado en la dirección Provincial de Cultura en Holguín. Con la realización de una reunión con los directivos y trabajadores de la entidad se confeccionó el cronograma de trabajo.

Tarea 1 confección del mapa de proceso

1. Identificación de los procesos

Para la definición del proceso su tuvieron en cuenta las diferentes metodologías expuestas por los diferentes autores donde quedaron definidos como proceso los siguientes.

1. DIRECCIÓN GENERAL
2. CUADROS
3. ATENCIÓN A LA POBLACIÓN
4. INSPECCIÓN
5. RELACIONES INTERNACIONALES
6. GESTION DE EVENTOS
7. PERSONALIDADES
8. GESTIÓN ECONÓMICA
9. GESTIÓN INFORMÁTICA
10. GESTIÓN DE LOS RRHH

2. Clasificación de los procesos

Se asume la clasificación descrita por la Norma Francesa (2000), la cual refiere que los procesos se clasifican en tres grandes familias. A continuación, se caracterizan

brevemente cada uno de estos. Como Procesos Estratégico se encuentran dirección general, cuadros y atención a la población. A través de una tormenta de ideas se identificaron como proceso clave: inspección, relaciones internacionales, gestión de eventos y personalidades. Se determinó como proceso de apoyo: gestión económica, gestión informática y gestión de los RRHH

3-Confeccion del mapa de proceso

Se elaboró el mapa de procesos de acuerdo a las clasificaciones realizadas en el paso anterior y analizando que la entidad no cuenta con ningún mapa de procesos. El resultado se ilustra en el (Anexo 10).

4- Confección del mapa específico del proceso de eventos culturales

Tarea 2: Documentación del proceso

Para la confección del mapa específico del proceso de eventos culturales, se identificaron como entradas Información las necesidades del Cliente características y atractivas del territorio como salidas: la satisfacción del cliente y las utilidades generadas. Se definieron como los subprocessos del mismo sus componentes, es decir: preparación inicial, planificación, organización, evaluación y hospedaje, transportación y logística y ejecución como proceso transversal. El mapa específico diseñado se muestra en el (Anexo 11).

5- Elaboración de la ficha del proceso de eventos culturales

La ficha del proceso quedó confeccionada de acuerdo a lo que se aprecia aquí

Fichas de los procesos operativos

Ficha del proceso de Eventos Culturales	
Responsable: Especialista de Programación	
Objetivos: Gestionar los eventos culturales mediante la definición de objetivos, planificación de las utilidades, organización de tareas, y medición y evaluación de resultados. Determinar el nombre y la tipología del evento (ferias, concursos, exposiciones, festivales, galas, giras)	
Entradas: Información Necesidad del cliente Características y atractivos del territorio Recursos	Salidas: Satisfacción Utilidades
Descripción del proceso: Ver descripción y flujograma de los subprocesos	
Registros Generados: Desempeño de cada actividad y grupo de trabajo Nivel de satisfacción de cada participante Nivel de satisfacción del público presente Calidad del servicio prestado por los proveedores Lista de ingresos por concepto de inscripción Ingresos por participante Ingresos por actividad Ingresos por la participación de empresas Relación Ingresos – Egreso Calidad de cada actividad desarrollada Gastos de los servicios Análisis de las utilidades	Relaciones con otros procesos o subprocesos: Servicio de aseguramiento Servicio gastronómico Servicio de alojamiento Seguridad y Protección Prensa Servicio de transporte Servicios de impresión platicado de las credenciales Rotulación y otros
Riesgos del proceso: Incumplimiento de lo establecido sobre el control de los recursos Incumplimiento de las reglas de seguridad y salud en el trabajo Inexperiencia del personal Fondos monetarios en caja	
Documentos legales, normativos y técnicos: Resolución 98/2005 del Ministro de Cultura. (Creación de la Oficina de Eventos). Resolución 291/2007 del Ministro de Economía y Planificación. Resolución 49/2007 del ministro del Turismo. (Sistema de información estadística complementaria). Modelo No. 256-001 (Indicadores Seleccionados de la Actividad de Eventos). Modelo No. 256-001-1 (Información anexa de la Actividad de Eventos). MANUAL DE NORMAS PARA LA ORGANIZACIÓN EXITOSA DE EVENTOS” editado por el Buró de Convenciones de fecha abril del 2004 INDICACIONES METODOLÓGICAS DEL BURÓ DE EVENTOS Y FESTIVALES DEL MINISTERIO DE CULTURA”	
Indicadores: Anexo 12 Flujo del proceso: Ver flujograma del proceso (Anexo 13)	

6. Realización de despliegue

Para realizar el despliegue del proceso se elaboró la tabla 8.2, identificando los subprocesos, actividades y tareas

7. Confeccionar flujo grama

El flujo grama de cómo funciona el proceso quedó confeccionado según se aprecia en el (Anexo 13), identificando las entradas y salidas de la información documental que se utiliza en el proceso

Tabla 8.2 Descripción *del subproceso de eventos culturales*

Subproceso	Actividades
Fase I Preparación inicial	<p>Objetivo: Definir la estructura organizativa para la conducción del evento y analizar las condiciones sobre las cuales se desarrollará.</p> <p>Etapa 1: Formación del comité organizador. Para esta etapa se revisó la estructura organizativa de varios eventos. Ello permitió formar una estructura que contempla los patrones internacionales en este sentido y que se ajusta a los requerimientos de los eventos en Cuba, por lo que se llegó al consenso que la estructura propuesta en este procedimiento deberá estar formada por ver (Anexo 14)</p> <p>Etapa 2: Definiciones del objetivo del evento, se definirán los objetivos del evento, pues ellos justificarán el tiempo de trabajo requerido y la planificación de los ingresos y gastos. Permitirá orientar todas las tareas hacia este propósito y posteriormente medir y evaluar los resultados. En función a este se determinará el nombre y la tipología del evento cultural ferias concursos exposiciones festivales galas y giras.</p> <p>Etapa 3: De diagnóstico se realizará con el fin de analiza la situación del evento cultural. Sugiere en esta etapa prestar atención a las debilidades y fortalezas internas, y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno del evento. En función a ellos se realizará un diagnóstico interno y externo antes de iniciar el evento,</p>

Subproceso	Actividades
	<p>tomando como referente el informe de eventos anterior y el contexto actual. La información que arrojará este diagnóstico permitirá definir las estrategias a seguir para el evento. Diagnóstico (Anexo 15)</p> <p>Etapa 4: Calendarización de las actividades generales del evento. El comité organizador definirá las fechas de las reuniones de coordinación que se comenzarán a realizarán a partir de la Etapa 2. En estos encuentros se irán definiendo las actividades culturales y de apoyo del Pre evento, Evento y Pos evento. Sobre la base de las orientaciones y los acuerdos de estas reuniones cada comisión definirá un plan de trabajo donde agrupará y ubicará de manera cronológica las tareas a desarrollar, ello permitirá orientar mejor el trabajo a realizar. Este calendario pormenorizado incluirá: descripción de la tarea, fecha de ejecución y responsable, como se muestra en el (Anexo 16).</p>
<p>Fase II Planificación</p>	<p>Objetivos: planificar las actividades que se desarrollarán en el evento.</p> <p>Etapa 5: Definición de las actividades culturales, el secretario general definirá la temática específica del evento y las líneas de Investigación. Precisaré si se realizarán actividades pre y/o pos eventos. Igualmente Puntualizaré si se desarrollarán presentaciones virtuales</p> <p>Etapa 6: Selección de prestatarios de servicio y proveedores en función de los intereses del evento, el presupuesto y el análisis anteriormente realizado se seleccionarán el proveedor para el servicio de impresión, platicado de las credenciales, rotulación, servicios gastronómicos, servicios de transportación u otros necesarios. También se elegirá la agencia turística receptiva (nacional). Se planificarán encuentros de incentivo con los posibles</p>

Subproceso	Actividades
	<p>patrocinadores del evento definidos en la tapa de diagnóstico.</p> <p>Etapa 7: Definición de la cuota de inscripción se definirá el monto de la cuota de inscripción según el tipo de participante (de toda índole) y acompañantes, también se definirán posibles descuentos promocionales para quienes realicen el pago con anticipación a la fecha prevista y precisará el monto del descuento.</p> <p>Etapa 8: Definición de la cuota de inscripción se diseñará la estrategia promocional que dará a conocer al evento y garantizará la participación. Diseñarán los soportes promocionales plegables, señaléticas, presentación gráfica, el diseño de certificados, diseño del sitio web, etc. Diseñará el logo y el eslogan, los elementos que deben estar plasmados en cualquier documento o sitio emitido con respecto al evento. Definirán los medios de comunicación y soportes de difusión que se emplearán (correo electrónico, videos institucionales, comunicado en la prensa, radio, televisión). Relanzará la convocatoria del evento que deberá incluir: objetivos del evento, composición del comité organizador, tema y líneas de investigación, valor de la cuota de inscripción según categoría de participación en caso de ser necesario, dirección electrónica del evento, lugar y fecha de sesión. Para optimizar esta labor se propone usar un calendario con las acciones a desarrollar que facilitará la distribución temporal de las tareas.</p>
<p>Fase III Organización</p>	<p>Objetivo: organizar todo lo previamente planificado</p> <p>Etapa 9: Elaboración del programa del evento en función a las actividades pre y/o pos evento seleccionadas, se elaborará un programa. Específicamente para las actividades del evento los coordinadores el abordarán un programa tentativo. Se conformará el programa de actividades del evento, al que incluirá también las</p>

Subproceso	Actividades
	<p>actividades colaterales programadas. Al respecto se proponen las actividades básicas que no pueden faltar en un programa del evento: inauguración, sesión de las actividades culturales, reuniones o cenas protocolares, clausura.</p> <p>Etapa 10: Despacho de solicitudes. El secretario general, máximo responsable de las actividades pre y/o pos evento solicitará a través de la planilla de solicitud de servicios (Anexo 17) los requerimientos necesarios para estas actividades, dígame servicios gastronómicos, transporte u otros. Por su parte cada coordinador, en las reuniones de coordinación y también usando esta planilla, informará al secretario general la presencia en su actividad de invitados o definirá si tendrá lugar rondas de negociaciones, reuniones de trabajo, firmas de convenios o cartas de intención, almuerzos o cenas de protocolo. Solicitará también intérpretes en caso necesario. Dicha planilla será entregada al organismo encargado, quien gestionará todas estas solicitudes.</p> <p>Etapa 11: Relación de los participantes relaciones internacionales y nacionales realizará la verificación de los participantes extranjeros y nacionales a partir del listado de participación que los coordinadores entreguen. Esta información se irá actualizando en las reuniones de coordinación de manera que gradualmente se vaya confirmando a los coordinadores esta aprobación. El secretario general compilará en un listado los participantes al evento, así como la cuota de inscripción a cobrarles en caso de ser necesario. Información que entregará al subcomité de acreditación. Para ello se tendrá en cuenta los modelos del (Anexo18 y 19)</p> <p>Etapa 12: Coordinaciones con proveedores se negociarán con proveedores, prestatarios de servicios y patrocinadores. Definirán las formas de pago y las políticas de precio para el caso de</p>

Subproceso	Actividades
	<p>proveedores y prestatarios de servicios. Establecerá los contratos con la agencia receptiva, transportistas el hotel y sede. Con este último coordinará todos los requerimientos del evento a partir de las solicitudes de las comisiones como cantidad de invitados, cantidad de cenas o comidas protocolares, coffee break y espacios para actividades protocolares. También gestionará el alojamiento de los participantes de las empresas (cantidad y tipo de habitaciones) o los pasadías, (Anexo 20 y 21). Con la agencia transportista definirá cantidad y tipo de vehículos necesarios, las fechas, los horarios y las rutas (Anexo 22). Con los prestatarios de servicios gastronómicos definirá la cantidad de meriendas para el pre o pos evento. Con la agencia receptiva garantizará el hospedaje. A partir de los patrocinios gestionados se declararán las fuentes de financiamiento externo.</p> <p>Etapa 13: Gestión de la cuenta bancaria. La Dirección de Economía solicitará al MES autorizo de la apertura de la cuenta bancaria en moneda nacional o moneda libremente convertible, a través de los modelos de solicitud de autorización de cuenta bancaria temporal. Con estos documentos se solicitará al banco posteriormente la apertura de la cuenta. Se establecerá un contrato para la apertura oficial de la cuenta y emitirá una licencia temporal. Por su parte se entregará al responsable de operar la cuenta el documento: Conozca a su cliente.</p> <p>Etapa 14: Coordinación de las actividades colaterales se organizará el acto de apertura y cierre, gala, y alguna otra actividad colateral. En este sentido evaluará los costos de la contratación de talento y lo consultará con economía.</p> <p>Etapa 15: acreditaciones la comisión acreditadora iniciará previo al evento el proceso de acreditación para que los participantes</p>

Subproceso	Actividades
	<p>nacionales, principalmente los asistentes de empresas, paguen su cuota de inscripción. Una vez inscritos y que hayan pagado la cuota de inscripción se les hará entrega del módulo del evento con el programa. Según estipula En la etapa 16 control de las actividades organizativas se ultimarán los detalles de las actividades culturales y de apoyo. Para ello los coordinadores y comisiones de apoyo verificarán todas las acciones correspondientes a sus funciones de trabajo. Prestará especial atención a las acciones susceptible al riesgo y valorará la posibilidad de que puedan convertirse en acciones reales, situaciones para las cuales se diseñarán alternativas (Plan B). (Anexo 23)</p>
<p>Fase IV Ejecución</p>	<p>Objetivo: ejecutar las actividades planificadas.</p> <p>Etapa 17: Desarrollo de las actividades pre evento se ejecutarán las actividades pre evento diseñadas.</p> <p>Etapa 18: Recibimientos de los participantes se realizarán el recibimiento protocolario de los participantes a su llegada a la sede. Ofrecerá una bienvenida e indicará hacia donde deben dirigirse. Durante este primer día el comité de apoyo, para recibir y orientar a los participantes a su llegada. El proceso de acreditación iniciado en la fase anterior se continuará desarrollando durante esta etapa para dar la posibilidad de acreditarse a los participantes que no pudieron hacerlo inicialmente. Específicamente a los participantes extranjeros o asistentes de otras provincias, quienes suelen incorporarse al evento en este momento. Para el caso de los participantes extranjeros las tramitadoras de RI revisarán la VISA, tomarán los datos del pasaporte y realizará su registro de estancia.</p> <p>Etapa 19: Apertura del evento se realizará la inauguración. El acto</p>

Subproceso	Actividades
	<p>de apertura en si tendrá lugar en la víspera de del evento, se recomienda que sea breve Si por el contrario se desarrollará el día antes al inicio del evento podrá ser más extenso y culminar con un acto o actividad cultural inaugural. En ambos casos deberá incluir las palabras centrales relacionadas con la actividad cultural, los propósitos y características del evento, la mención de las principales naciones representadas y las personalidades presentes. Incluirá también actividades culturales.</p> <p>Etapa 20: Control de las actividades se desarrollará un resumen de todas las actividades realizadas con el Comité Organizador y Comité de apoyo, para valorar el desempeño de las actividades según lo planificación, el avance del evento y surgimiento de imprevistos. El Comité de Apoyo velará porque perduren las condiciones requerida en los locales (orden, limpieza, iluminación, suministro de agua) y apoyará el desarrollo de las actividades culturales. Se registrarán en el Control de incidencias las problemáticas dadas y el área responsable. Aplicarán encuestas a los participantes para medir correspondencia calidad precio orientación e información, calidad cultural, calidad de los locales, profesionalidad del personal, organización.</p> <p>Etapa 21: Clausura se desarrollará el acto de clausura luego de concluidas todas las actividades del programa. Para ello previamente se solicitará a cada coordinador la relación de participantes, así como contratos firmados. En función a esta información preparará el discurso de clausura</p> <p>Etapa 22: Desarrollo de las actividades pos evento se ejecutarán las actividades pos evento diseñadas.</p> <p>Etapa 23: Cierre del evento se finalizarán formalmente todas las actividades del evento. Retirárá todo el equipamiento de los</p>

Subproceso	Actividades
	<p>espacios y hará un inventario de recursos empleados, devolviéndose a las áreas pertenecientes. Realizará el pago a proveedores y prestatarios de servicios. Se solicitará al Banco el cierre de la cuenta bancaria 30 días posterior al evento. A su vez cada coordinador de las actividades culturales y las comisiones elaborarán un informe sobre el desarrollo de su actividad.</p>
<p>Fase V Evaluación</p>	<p>Objetivo: Valorar la trayectoria del evento, los resultados y el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>La evaluación abarcará todas las actividades del evento y de apoyo de las fases de planificación hasta la última etapa de la fase de ejecución. Esta evaluación revelará los resultados generales cualitativos y cuantitativos.</p> <p>Actividades culturales</p> <p>Etapa 24: Evaluación de las actividades culturales el secretario general en conjunto con los coordinadores valorará el desarrollo de las actividades culturales, el cumplimiento del programa y la calidad de las actividades. Evaluará también el alcance de la convocatoria en términos de asistencia (cuántos y quiénes asistieron). Siempre que se logre el número de participantes previstos podrá declararse que el alcance de la convocatoria fue exitoso.</p> <p>Etapa 25: Evaluación de las actividades de apoyo se analizarán los informes de las distintas comisiones para conocer el desempeño de cada actividad y grupo de trabajo. Comunicación Institucional: analizará las técnicas aplicadas a los participantes y en función a ellas determinará el nivel de satisfacción. Información que socializará en la última reunión de coordinación para la evaluación del evento: (Anexo 24</p>

8. Calendarización

Para realizar la calendarización del proceso se elaboró la tabla que se muestra en el Anexo (25), identificando la información que se genera por mes, el nivel que informa y el nivel que recibe

.

.

Conclusiones

Como resultado de la investigación, se arribó a las conclusiones generales siguientes:

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de la investigación confirmó la no existencia de una base teórica, metodológica sobre la gestión por procesos y el diseño de estos, así como su contribución a la gestión eficiente de la entidad
2. Se seleccionó el procedimiento propuesto por Ortiz Pérez (2014) para realizar el diseño del proceso de eventos culturales en la organización.
3. Este procedimiento permitió detectar como problema principal las insuficiencias en el diseño de los procesos de los eventos culturales en la Dirección Provincial de Cultura en Holguín que limitan la efectividad de sus procesos.
4. La aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio realizó aportes que contribuyeron al perfeccionamiento los procesos de la organización mediante la confección del mapa de procesos general de la organización, el mapa de proceso específico de eventos culturales, la ficha de procesos, el despliegue y flujo grama, así como la calendarización.

Recomendaciones

A partir del estudio realizado, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Efectuar la divulgación correcta y oportuna de los resultados obtenidos a todos los trabajadores y directivos de la empresa.
2. A la Dirección Provincial de Cultura en Holguín, ejecutar el procedimiento propuesto en la organización objeto de estudio para garantizar la gestión de los procesos de eventos culturales venideros.
3. A la Dirección Provincial de Cultura en Holguín que se valore extender la aplicación de este procedimiento en dicha institución, aunque deban realizarse contextualizaciones.
4. Utilizar la presente investigación y la literatura consultada como material de estudio para futuras investigaciones y por ende su perfeccionamiento.

Bibliografía

1. Nuevos modelos de gestión cultural en Cuba Darsi Fernández Maceira Abogada y gestora cultural. n. 85-86: 30-34, enero-junio de 2016
2. Normalización, O. N. d. (2005). "Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo." NC 18000.
3. Myriam Quiroa, 04 de enero, 2021 *Mapa de procesos*. Economipedia.com
4. "Guía para la identificación y análisis de procesos", publicada por la Universidad de Cádiz 2018.
5. "Guía para la identificación y análisis de procesos de la Universidad de Málaga", publicada por la Universidad de Málaga 2018
6. López Medina, María A, Ms. (2006). El capital humano: piedra angular de la gestión cultural. En: Selección de Lecturas sobre Promoción Cultural. (2006), Ministerio de Cultura. Centro Nacional de Superación para la Cultura. pp. 1-10
7. Ministerio de Turismo escuela de hostelería y turismo de Holguín Centro de Información y Documentación para el turismo información No. 6 organización de eventos mayo ,2010
8. Centro de Información y Doc. para el Turismo FORMATUR Holguín
9. Elaborado por: Alina Guerrero López Enero del 2002
10. Zaratiegui (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.
11. Pérez Campaña, M. (2006). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
12. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. Revista EIDOS.
13. Valdés Gutiérrez, T. (2009). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. Industrial, Vol. XXX, No.1.

14. Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de Gestión de Operaciones en empresas hoteleras. Revista Gestión en Hotelería. Escuela Superior de Estudios Turísticos.
15. Negrin Sosa, E. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.
16. Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Marqués León, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. R.Adm, Vol. 48, No. 4
17. Programa de desarrollo sociocultural territorial Dirección Provincial de cultura Holguín
18. PepperBergholz, S (2011). Definición de gestión por procesos. Revista Medwave, Año XI, No. 5. Disponible en doi: [10.5867/medwave.2011.05.5032](https://doi.org/10.5867/medwave.2011.05.5032)
19. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
20. NC ISO 9000:2015 (2015).
21. Ortiz Pérez, A. (2010). *Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”*. (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
22. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín.
23. Rodríguez Quevedo, G. (2017). Diseño de los procesos en la UEB AT Lavandería, Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.



24. Fernández Sánchez, J. A. (2009). Mejoramiento del proceso asesoría para implementación de sistemas de control interno en el área CANEC S. A. Cárdenas. (Tesis para optar por el título académico de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
25. Valdés Gutiérrez, T. (2009). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. *Industrial*, Vol. XXX, No.1.
26. Giudice, C., & Pereyra, A. (2005). *Diseño del proceso*. Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina.
27. Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXIV, No. 1.
28. Lauman, María Victoria. (2014). Diagnóstico estructural de la cadena de valor del turismo de reuniones en La Plata. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
29. Campos García de Quevedo, Gloria y Lafuente, Carlos Fuentes. (2013). Los eventos en el ámbito de la empresa. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 32, 73-105.
30. Goldblatt, Joel (2002). *Evento especial; Gestión de eventos globales del siglo XXI* (Vol. 3). New York: New York, ISBN: 0-471-39687-7.
31. Gómez de Castro, Ana (2015). *La gestión, organización y producción de eventos culturales; Un estudio de caso: Festival Sónar: Music, Creativity and Technology (1994-2013)* (Tesis Doctoral), Universidad Camilo José Cela, España. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=47154>
32. Pérez Campdesuñer, Reyner. (2009). PG CelT:08– Organización de actos y eventos científicos. In Holguín, Universidad de (Ed.), *Vicerrectoría de Investigación, Internacionalización y Postgrado*. Holguín, Cuba.
33. Ramírez Salazar, María del Pilar. (2011). *Innovación en gestión de eventos organizacionales*. Bogotá. Colombia, ISBN: 978-958-648-724-9.
34. Rojas Acuña, Ingrid. (2005). *Manual para organizar y ejecutar un evento empresarial efectivo*. (Tesis de Pregrado en opción al título de Licenciatura en Comunicación y Periodismo), Universidad de La Sabana, Chía.

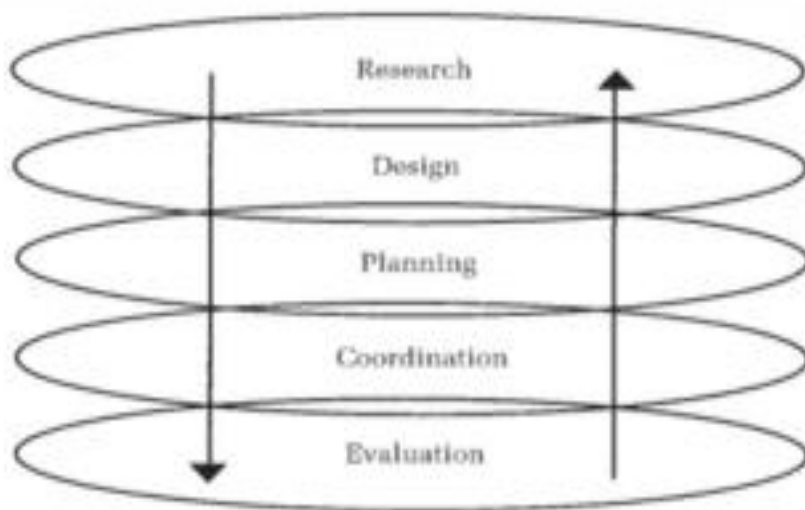
35. Peña, Joel Leonardo; Machuca, Karen. (2016). Manual de Políticas y Procedimientos para el montaje de eventos de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental
36. López García, Rocio. Garin Arellano, Patricia Fabiola. Pimentel García María de Lourdes. (2010). Plan estratégico para planear y organizar un congreso: Caso Primer Congreso de Salsa. (Tesis en opción al título de Licenciatura en Turismo), Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Turismo, México.
37. Galmés Cerezo, María Asunción. (2010). La organización de eventos como herramienta de comunicación del marketing. (Tesis Doctoral), Universidad de Málaga, España. Recuperado de: <http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/356/5/978-84-9747-609-6.pdf>
38. Fernández Marcial, Viviana (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 11, 64-78, ISSN: 1683-8947, Fernández Marcial, Viviana (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 11, 64-78, ISSN: 1683-8947.

Anexos

Anexo 1: Lista de Chequeo

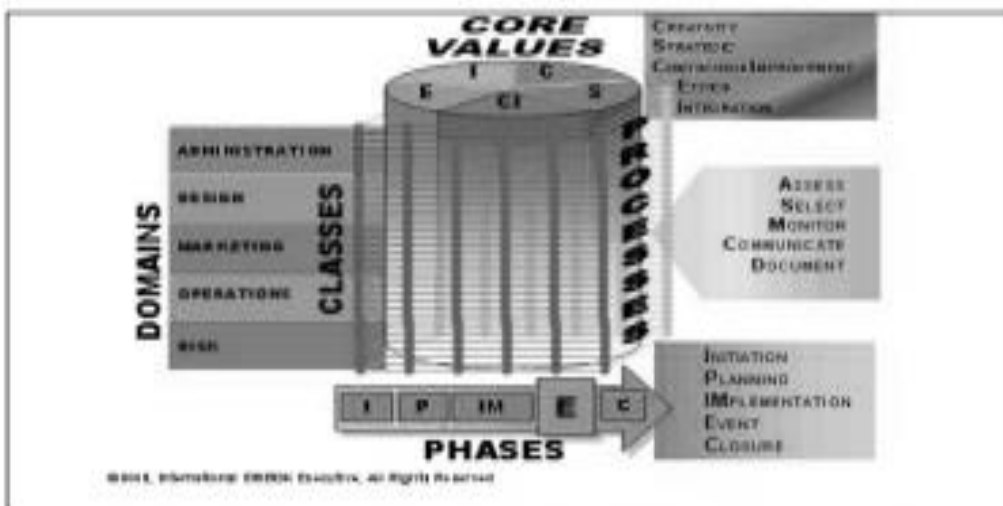
Aspectos	SI	NO
Existe mapa de proceso en la entidad		X
Se tiene identificada los riesgos en la entidad		X
Existen fichas de proceso de eventos culturales		X
Se utilizan adecuadamente los indicadores para medir la efectividad de los procesos		X
Existe un despliegue de los procesos		X
Existe la calendarización		X
Indicadores de gestión		X
Existen flujogramas		X

Anexo 2: Modelo de Gestión de eventos



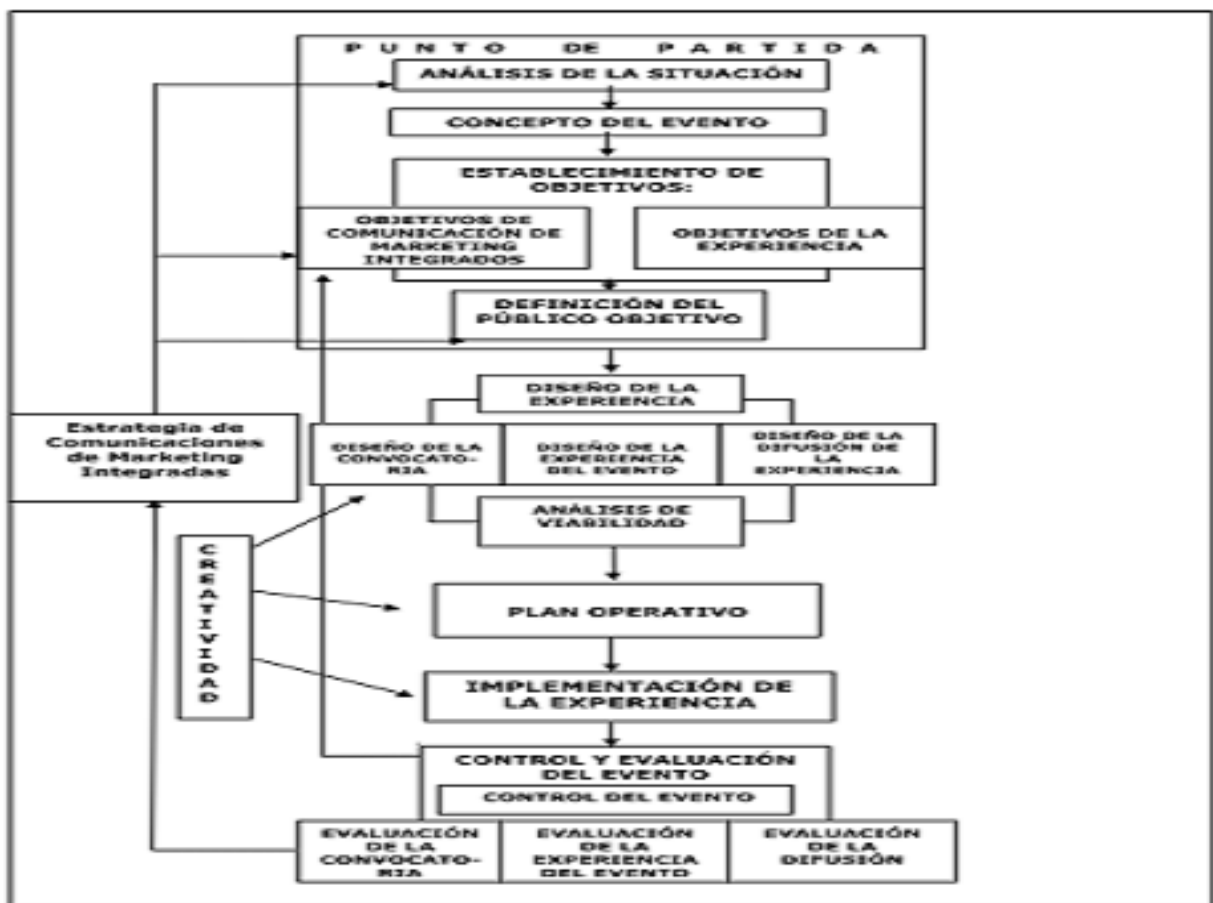
Fuente: Goldblatt (2002)

Anexo 3: Modelo Internacional de Events Management BodyofKnowledge (EMBOK)



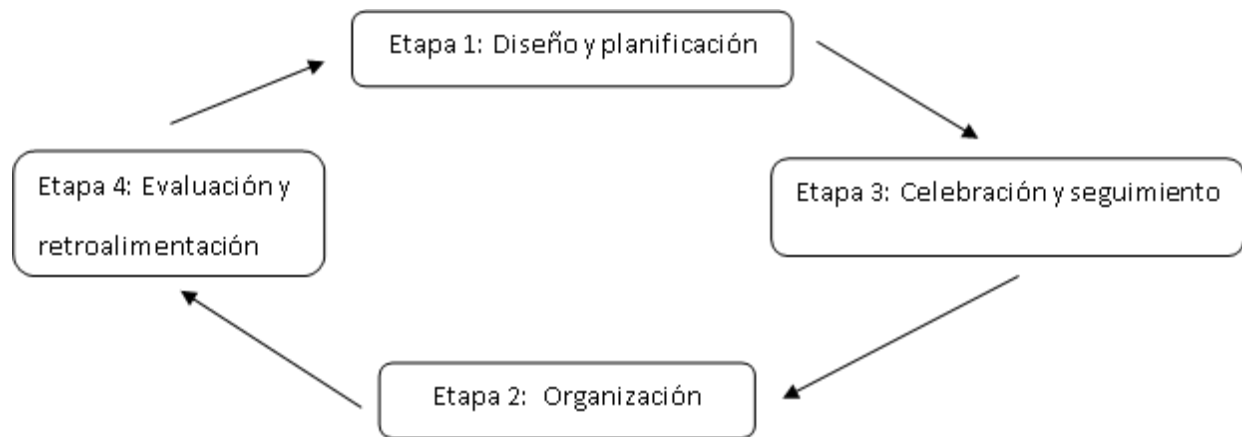
Fuente: Galmés Cerezo (2010)

Anexo 4: Modelo Integrado y Experiencial del Proceso de Organización de Eventos de Comunicación de Marketing



Fuente: Galmés Cerezo (2010).

Anexo 5: Guía para la celebración de eventos y congresos sostenibles. Fuente: Fernández Martínez (2015).



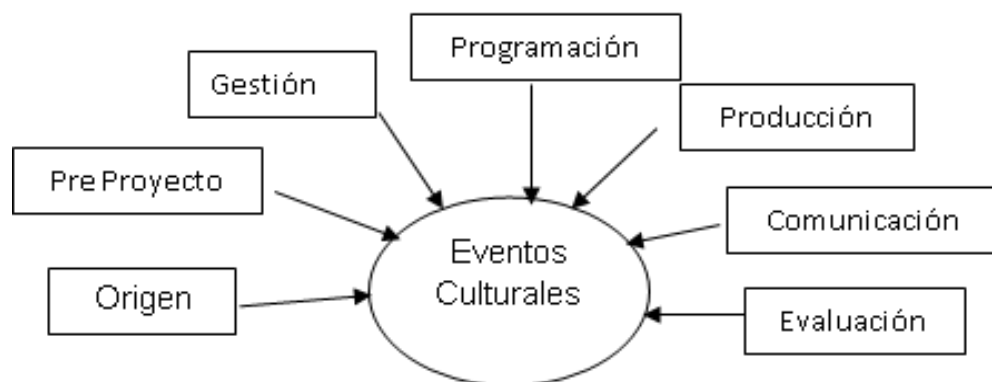
Fuente: Fernández Martínez (2015).

Anexo 6 Guía de buenas prácticas para la organización de eventos sostenibles en la Universidad Rey Juan Carlos.



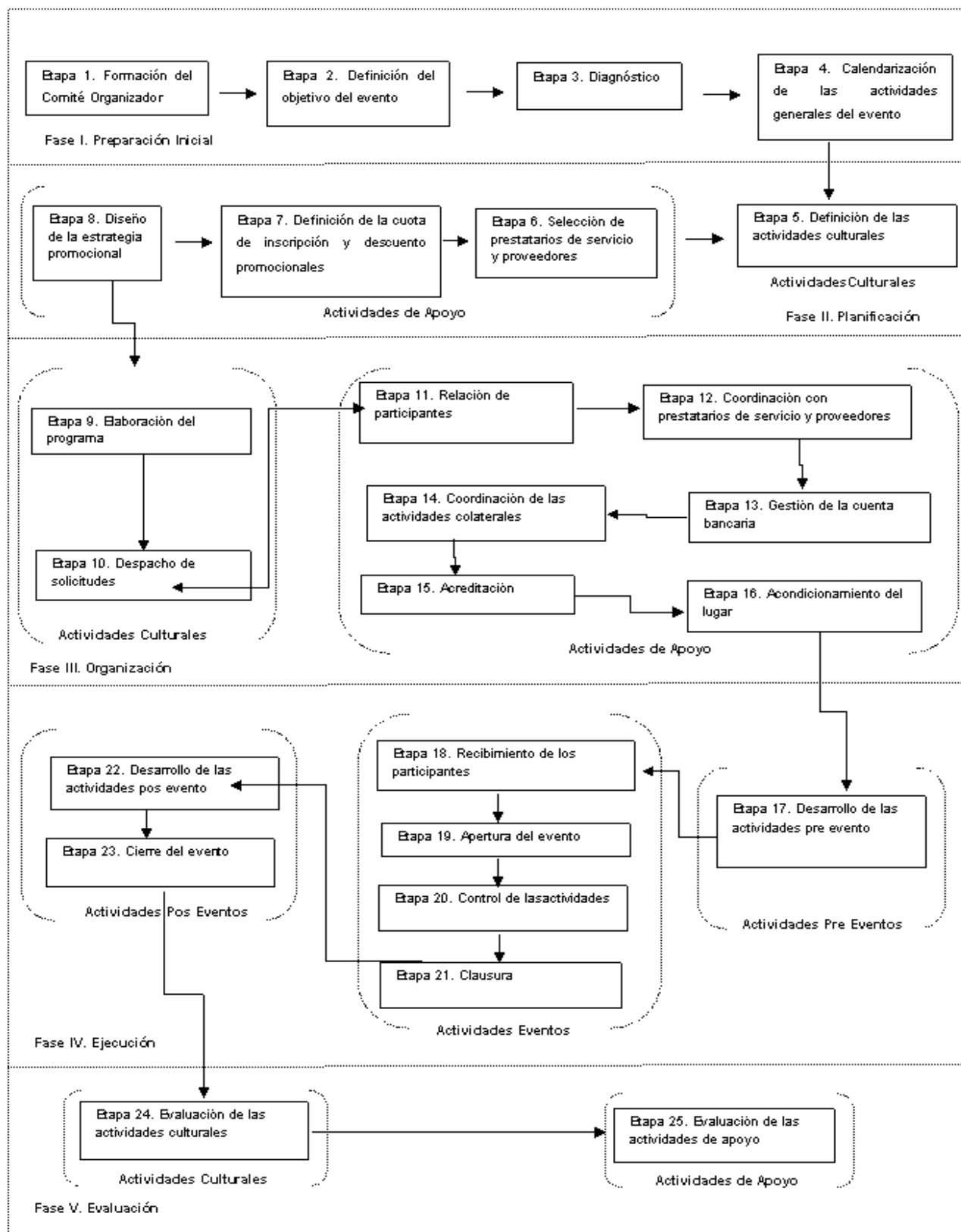
Fuente: URJC (2016).

Anexo 7: Gestión de Evento.



Fuente: Gómez de Castro (2015).

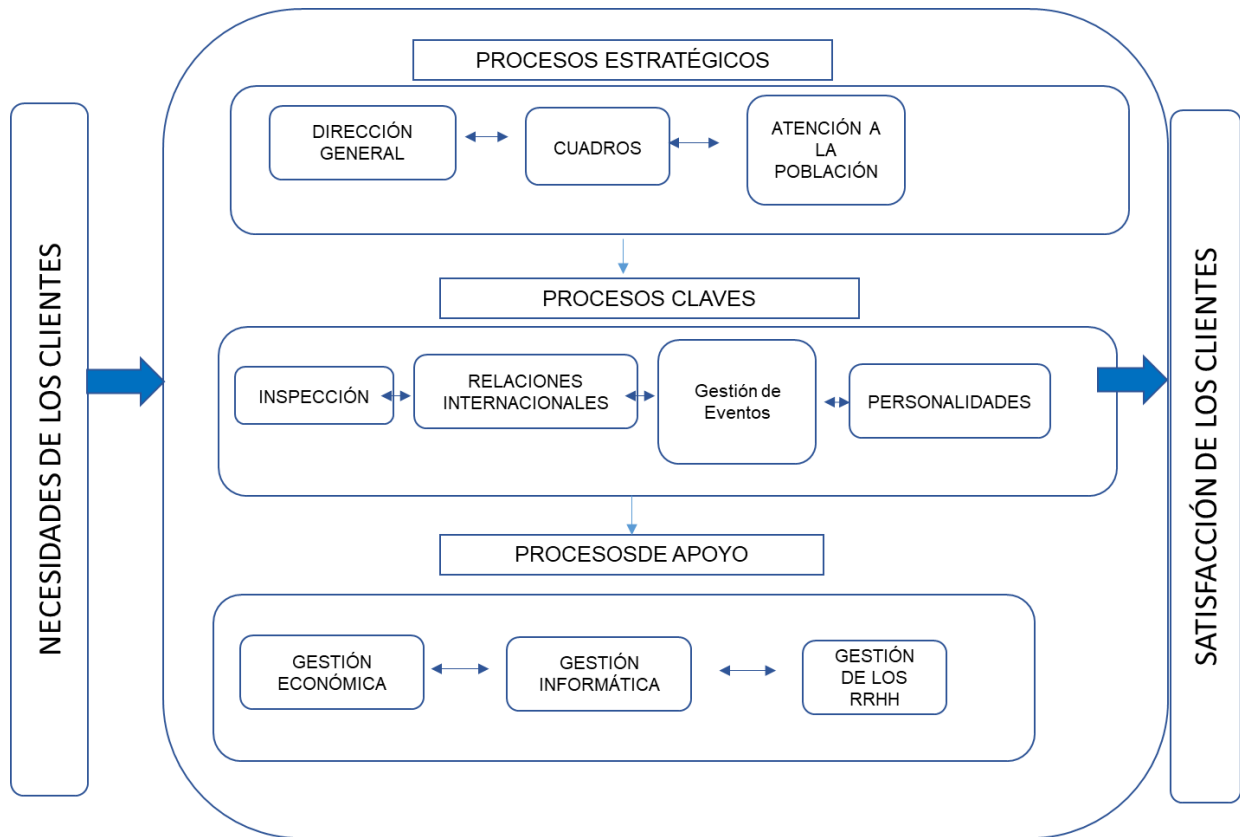
Anexo 8. Procedimiento para la realización de un evento cultural



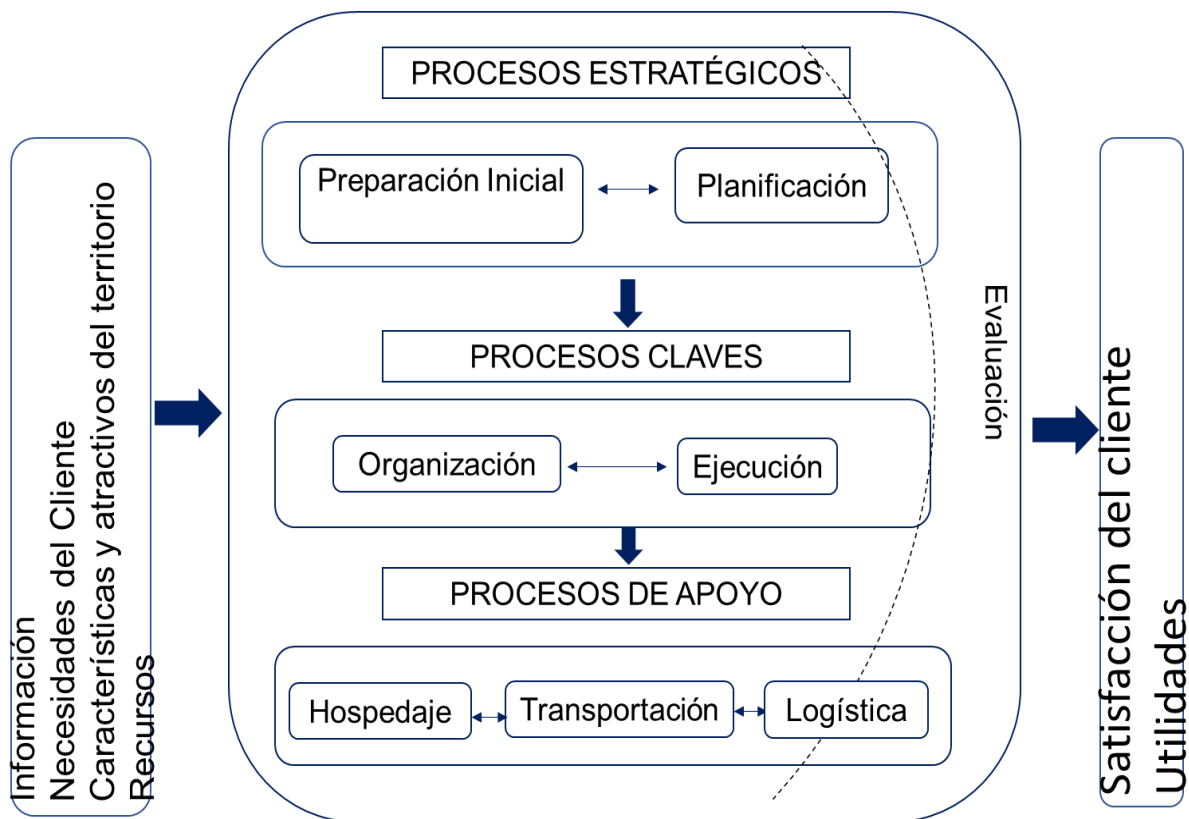
Anexo 9: Eventos que se desarrollan en Holguín

- Romerías de mayo
- Fiesta Iberoamericana.
- Festival Internacional de Cine de Gibara
- Feria del libro
- Festival “Arañando la nostalgia”
- Feria del Libro y la Literatura.
- Festival de Humor para jóvenes Satiricón.
- Concurso Codanza Grand Prix Vladimir Malakov del Atlántico Norte.
- Encuentro Nacional de agrupaciones soneras.
- Jornada Nacional de Conciertos.
- Semanas de la cultura.
- Concurso Escaramujo.
- Jornada Arqueológica Aborigen.
- Encuentro Provincial de Bandas de concierto.
- Premio Celestino de Cuento.
- Encuentro de Investigadores de Patrimonio
- Encuentro de Estudio sobre las Guerras de independencia.
- Salón Provincial de Artes Plásticas

Anexo 10: Mapa de proceso de la Dirección Provincial de Cultura



Anexo 11 Mapa específico de Eventos Culturales



Anexos 12: Indicadores

Guía de entrevistas

¿Cuál es su función en el evento?

¿Cómo se compone el comité organizador? A grandes rasgos, ¿cómo es el proceso de gestión del evento? ¿Cómo definen el eje temático de cada actividad científica?

¿Cómo se organiza el programa científico?

¿Cuáles son los estándares que los trabajos deben cumplir para su aceptación?

¿Cómo definen cuáles trabajos se presentarán en el pre o pos evento?

¿Cómo es el proceso de selección de las ponencias?

¿Cómo definen quienes serán los coordinadores de los simposios, talleres u otras formas organizativas?

Durante la ejecución del evento, ¿qué función desempeña el departamento específicamente?

¿Diseñan encuestas o aplican otras técnicas evaluar el alcance del evento y la impresión de los participantes?

¿Socializan los resultados de estas encuestas o técnicas, con las demás áreas al final del evento?

¿Cuáles son las principales dificultades dadas en el evento?

Los indicadores a evaluar en las categorías serán:

1. Cumplimiento de los objetivos y tareas asignadas.
2. Calidad y resultado de las tareas.
3. Superación.
4. Cumplimiento de la disciplina laboral.
5. Recomendaciones.

6. Evaluación Final.

Indicadores	Puntuación 1	Puntuación 2	Puntuación 3	Puntuación 4	Puntuación 5

Superior. _____ Adecuado _____ Deficiente _____

Conforme: Si _____ No _____

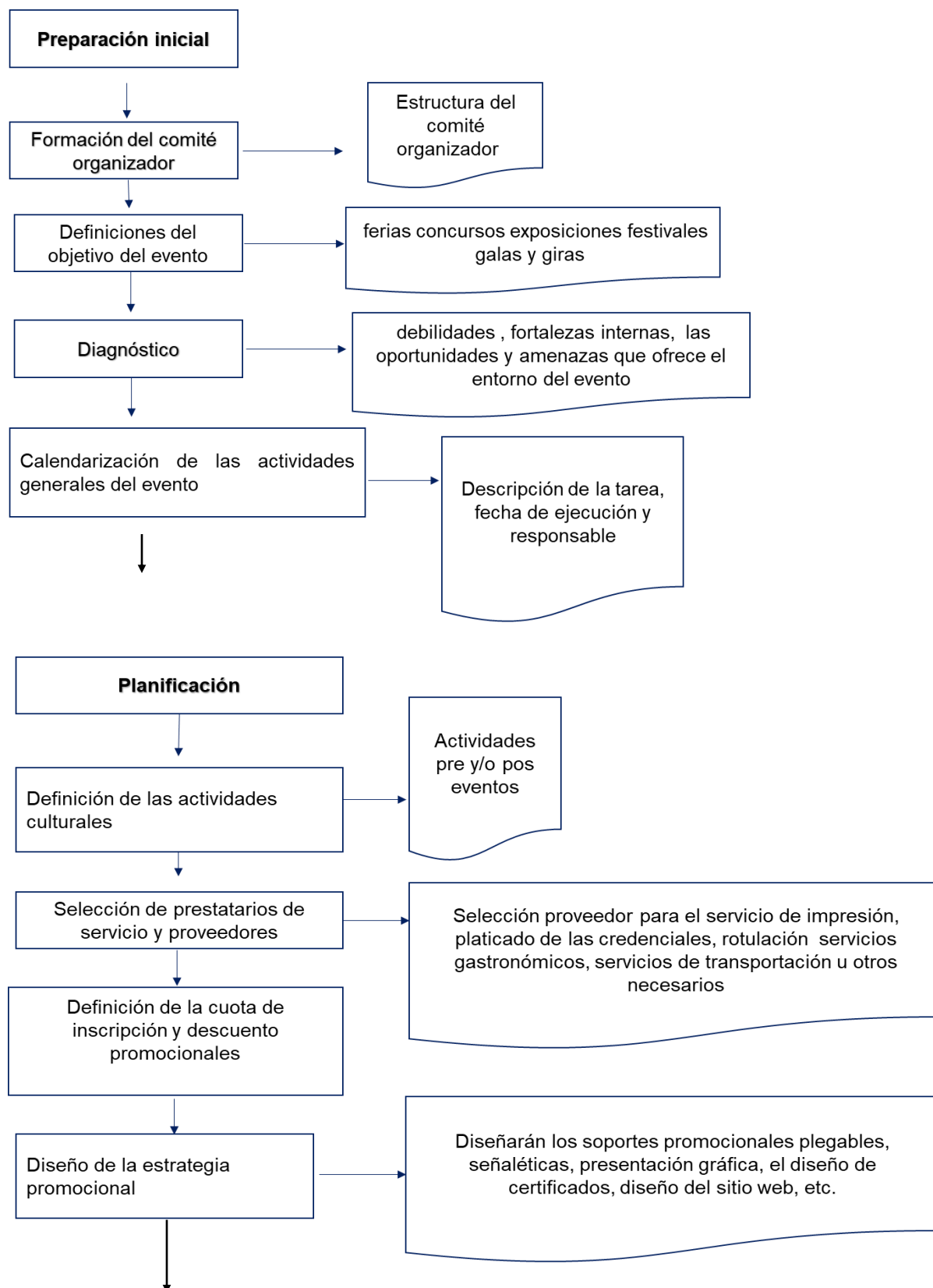
Observaciones.

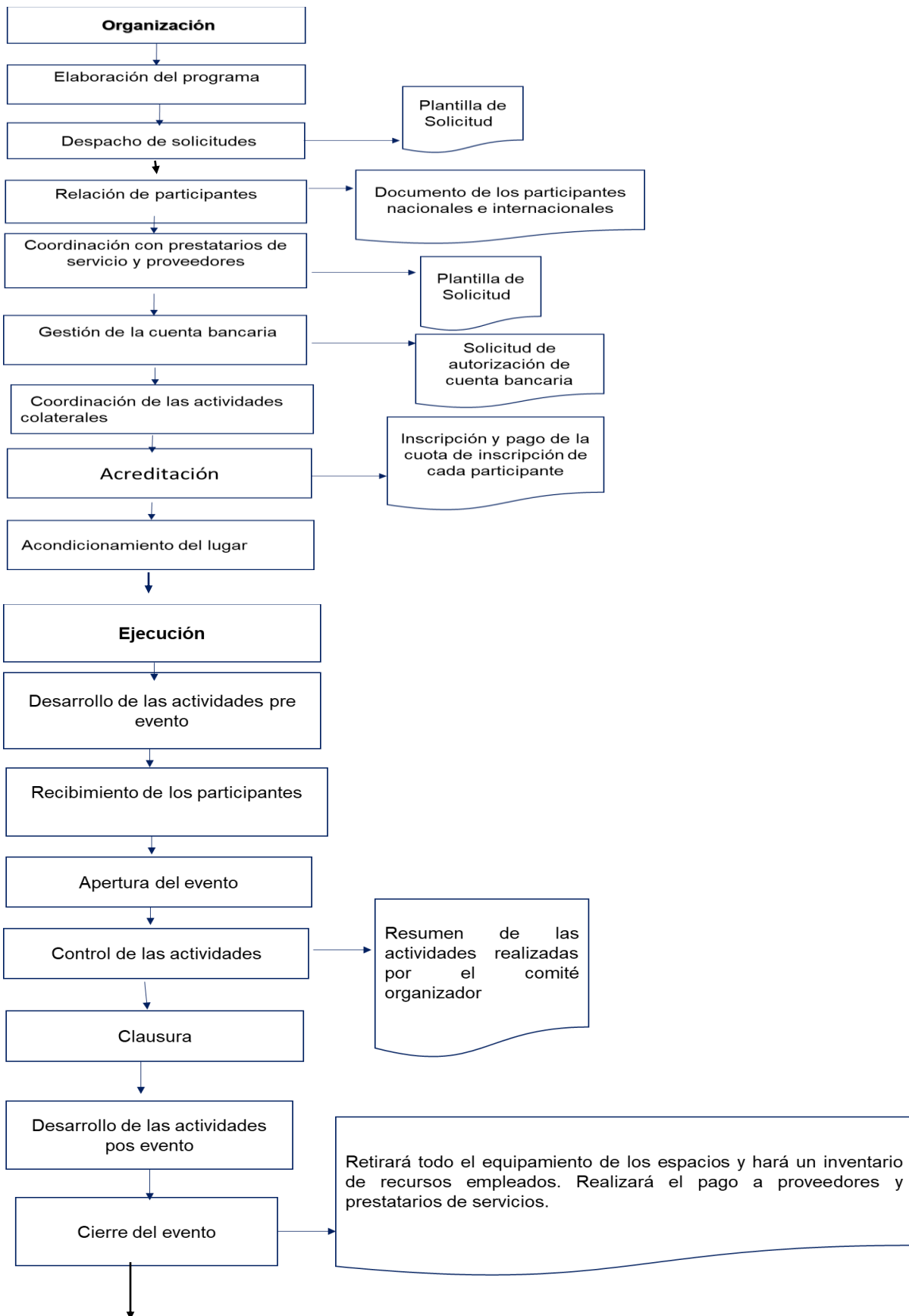
Otros Indicadores

- Observación durante el evento
- Opinión de todos los participantes
- Enviar encuestas de retroalimentación todos los involucrados luego del evento luego del evento
- Cantidad de personas que asistieron al evento



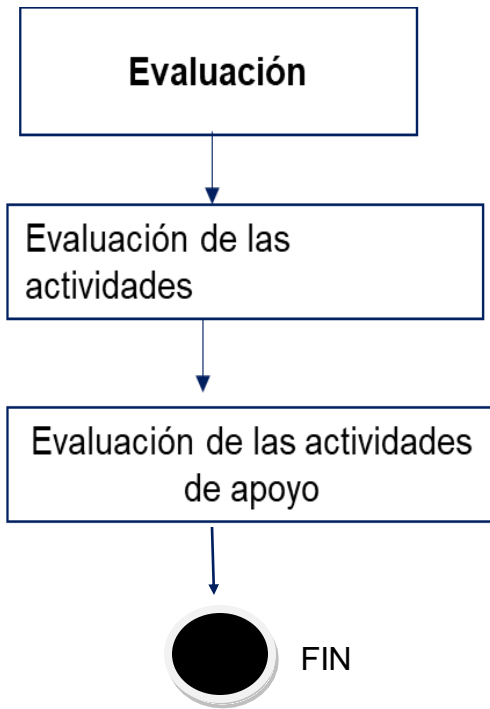
Anexo 13: Flujo grama





Diseño del proceso de Gestión de eventos culturales sostenibles o autofinanciados





Anexo 14: Composición del Comité del Evento

Comité organizador	Evento



Anexo 15

Diagnóstico interno:

- Análisis de los resultados del evento anterior, los cuantitativos: utilizando el informe final del evento, donde se resumen los resultados económico-financieros (partida de gastos, ingresos, utilidades y punto de equilibrio) y los cualitativos a partir de las encuestas y las valoraciones de los participantes.
- Analizará cumplimiento de los objetivos.
- Analizará organización en el trabajo.

Diagnóstico externo:

- Valorará que la fecha seleccionada para el evento, así como la sede no coincida con la realización de otros eventos.
- Analizarán las posibilidades de asistencia y los riesgos de inasistencia, los países con mayor participación y el tipo de asistente por regiones.
- Hará un análisis de los proveedores, investigándose si continúan ofertando el servicio, si han hecho modificaciones en los precios o la existencia de nuevos proveedores con mejores ofertas.
- Valorará cuáles de las empresas del territorio podría actuar como patrocinadores del evento.

Se determinarán los factores externos (sociales, políticos, económicos, medioambientales) que puedan afectar la consecución del evento.

Anexo 16: Programa de trabajo

Comisión			
No	Fecha	Actividad	Responsable
1			
2			
3			
....			
N			

Anexo 17: Planilla de solicitud de servicios y recursos

Servicios	
Pre-evento	
Pos-evento	
Firma de Convenios, Marcos Específicos o Cartas de Intención	
Reuniones de trabajo	
Almuerzos/Cenas	
Personalidades o VIP	

Anexo 18: Relación de participantes

Participantes			
Nombre y Apellido	CI/Pasaporte	Centro de procedencia	Cuota

Anexo 19: Relación del Comité Organizador y de Apoyo

Comité Organizador y de Apoyo		
Comité Organizador y de Apoyo	CI	Función



Anexo 20: Solicitud al hotel sede del alojamiento para los participantes nacionales

Entrada	Salida	Nombre y apellidos	CI	Habitaciones	Sección del hotel
---------	--------	--------------------	----	--------------	-------------------



Anexo 21: Otras solicitudes al hotel

Servicio	Cantidad
Pasadías	
Almuerzo en Buffet	
Cena en Buffet	
Salones:	
Plenario	
Pequeño	
Protocolo	

Anexo 22: Solicitud transporte

Fecha Hora	Origen	Destino	Cantidad (pax) Precio	Tipo de transporte	Precio



Anexo 23: Alternativa

- El secretario científico general que todas las actividades estén incluidas en el Programa
- El secretario ejecutivo verificará estén disponibles todos los recursos y Equipamientos para los salones tanto del pre y pos evento como el evento
- El DCSA rectificará con los coordinadores las solicitudes. Verificará el número de Ómnibus en función a los participantes que deben trasladarse
- Los coordinadores rectificarán los listados de participantes y su relación por

Categoría



Anexo 24: Calidad

Valorará la calidad del servicio prestado por los proveedores. Se evaluará la calidad de los actos de inauguración y clausura, así como de otras todos los ingresos por concepto de inscripción se encontrarán registrados en el centro de costos del evento.

gestión de participantes extranjeros.

Anexo 25 Calendarización



Documentación	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsable
Estructura del Comité Organizador													Presidente del Comité Organizador
Tipo de evento													Comité Organizador
Debilidades, fortalezas internas, las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno													Comité Organizador
Descripción de la tarea,													Comité Organizador
Actividades pre y/o pos evento													Comité Organizador
Proveedores													Comité Organizador
Soporte Promocional													Comité Organizador
Plantilla de solicitud													Comité Organizador
Solicitud de materiales													Comité Organizador
Planificación de trabajo													Comité Organizador
Cuota de inscripción y descuento													Comité Organizador
Programa de actividades													Comité Organizador