

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS VINCULADO A LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL

Victor Blet Rodríguez¹

Centro Universitario Municipal Caimanera. Universidad de Guantánamo. Cuba. Correo electrónico

victorbr@cug.co.cu

ORCID: 0000-0002-2448-7277

Daniel Thompson Atkinson²

Profesor Asistente. Centro Universitario Municipal Caimanera. Universidad de Guantánamo. Cuba. Correo

electrónico danielta@cug.co.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Victor Blet Rodríguez y Daniel Thompson Atkinson: "Propuesta metodológica para la gestión por procesos vinculado a la elaboración de proyectos de desarrollo local.", Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: 2660-5554 (Vol 2, Número 8, marzo 2021, pp. 199-214). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/ocsi-marzo21/proyectos-desarrollo-local>

Resumen

Con este trabajo nos propusimos organizar e implementar una propuesta metodológica a través de la gestión por procesos, que permita aumentar la capacidad de gestión en directivos, funcionarios y especialistas de las organizaciones económicas y de servicios, mediante el desarrollo de competencias profesionales vinculadas a la elaboración de proyectos de desarrollo local. La propuesta permitirá agilidad y calidad en el proceso de elaboración de los proyectos, que partiría del funcionamiento organizado del Grupo Municipal para el Desarrollo Local (GMDL), estructura operativa del Consejo de la Administración Municipal. Para ello fue necesario hacer una revisión bibliográfica sobre la gestión por procesos en Cuba y las mejores experiencias implementadas en el entorno internacional, revisar las

¹ Licenciado en Educación, especialidad Química. Profesor asistente. Master en Ciencias de la Educación. Profesor que atiende el área de Ciencia, Innovación y Tecnología en el Centro Universitario Municipal de Caimanera. Universidad Guantánamo

² Licenciado en Educación, especialidad Cultura Física. Profesor que atiende lo relacionado con el Desarrollo Local, proyectos y coordinador de carrera en el Centro Universitario Municipal de Caimanera. Universidad Guantánamo

experiencias acumuladas en el territorio en cuanto a los procesos de elaboración de proyectos de innovación y/o desarrollo, visitar las principales entidades laborales y observar algunos procesos productivos y de servicios vinculados a las demandas del cliente o población, las exigencias enfocadas a la calidad, sus procederes organizativos y los principales indicadores económicos que de alguna manera fundamentan las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de su misión social. A partir de los elementos acumulados y dado el poco avance que experimenta el territorio en la elaboración y aprobación de proyectos, hacemos esta propuesta metodológica, que consideramos permita un avance visible en la intención del Consejo de la Administración Municipal en conformar su cartera de proyectos.

Palabras claves: gestión por procesos, desarrollo local, proyectos de desarrollo local.

METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR PROCESS MANAGEMENT LINKED TO THE ELABORATION OF LOCAL DEVELOPMENT PROJECTS

Abstract

With this work we set out to organize and implement a methodological proposal through management by processes, which allows increasing the management capacity in managers, officials and specialists of economic and service organizations, through the development of professional competencies linked to the preparation of local development projects. The proposal will allow agility and quality in the process of preparing the projects, which would start from the organized operation of the Municipal Group for Local Development (GMDL), the operational structure of the Municipal Administration Council. For this, it was necessary to do a bibliographic review on management by processes in Cuba and the best experiences implemented in the international environment, review the experiences accumulated in the territory in terms of the processes of elaboration of innovation and / or development projects, visit the main labor entities and observe some production and service processes linked to the demands of the client or population, the demands focused on quality, their organizational procedures and the main economic indicators that in some way base the strengths and weaknesses in the fulfillment of their mission Social. From the accumulated elements and given the little progress that the territory experiences in the preparation and approval of projects, we make this methodological proposal, which we consider allows a visible advance in the intention of the Municipal Administration Council in forming its portfolio of projects.

Keywords: process management, local development, local development projects.

Introducción

Hablar de desarrollo local en Cuba es aportar una mirada diferente a un tema de carácter estratégico en el contexto actual.

El desarrollo local, en la actualidad es un tema que toca muy de cerca a todos los cubanos, ya que de una u otra forma, las condiciones económicas y sociales que se desarrollaron a partir de la caída del campo socialista y la URSS, obligaron a replantear las estrategias seguidas hasta ese momento para promover el desarrollo de la nación; el desarrollo local se presenta, pues, como una posible alternativa a la crisis que ha experimentado el país a partir de la década de los años 80. Este concepto, poco manejado aún en el contexto nacional, se plantea desde varias aristas: descentralización de poder, uso del espacio físico, gestión económica y valor de la iniciativa comunitaria, entre otras.

En la última década se registraron dos tendencias importantes vinculadas al desarrollo territorial. Por una parte, el desarrollo local pasó a ser un asunto relevante en el modelo de desarrollo económico y social cubano. Por otra, el Ministerio de Educación Superior (MES) incluyó el desarrollo local como un objetivo clave en su planificación estratégica para el período 2012-2020 e interactúa con muchos otros actores, programas y proyectos que trabajan con semejante finalidad (Díaz-Canel y Fernández, 2020).

De esta última tendencia una importante expresión de los vínculos de la educación superior con los gobiernos para impulsar el desarrollo local son las que se establecen con el Centro Universitario Municipal, institución que aglutina y participa en los procesos sobre la base de nuevas concepciones, metodologías, herramientas y sistemas de trabajo.

A partir de estas premisas el trabajo tiene como objetivo organizar e implementar una propuesta metodológica a través de la gestión por procesos, que permita aumentar la capacidad de gestión en directivos, funcionarios y especialistas del municipio, mediante el desarrollo de competencias profesionales vinculadas a la elaboración de proyectos de desarrollo local y otros, que hoy constituye una necesidad sentida en el territorio.

El desafío está en fortalecer la capacidad de gestión local para estimular la inversión productiva, mejorar la infraestructura, salvaguardar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de las familias que allí habitan. Hoy nadie pone en duda la importancia de la participación ciudadana en la solución de los problemas y de las relaciones entre las actividades socioeconómicas y el medio ambiente. La gestión territorial es lo que permite articular y armonizar los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Desarrollo

Para adentrarnos en los principales presupuestos de la propuesta es necesaria sistematizar brevemente algunas consideraciones sobre el desarrollo local, al respecto Alburquerque (2007) refiere:

El término *desarrollo local* es utilizado y entendido, a menudo, de forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del desarrollo local en la práctica. A veces por desarrollo local se entiende exclusivamente el desarrollo de un nivel territorial inferior, como puede ser el desarrollo de un municipio o de una comarca (microregión). Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de

desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de “arriba abajo”) en la toma de decisiones. (p.45)

En nuestro país este ocupa un lugar relevante en la actualización del modelo de desarrollo económico y social de Cuba; así en el lineamiento 17 de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2017), se expresa:

Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. (p.23)

El lineamiento anterior se apoya en el Artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019) que define:

El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular. (p.135)

También sobre el tema el lineamiento 49 refiere: “perfeccionar la aplicación de estímulos fiscales que promuevan producciones nacionales en sectores claves de la economía, especialmente a los fondos exportables y a los que sustituyen importaciones, al desarrollo local y la protección del medio ambiente” (PCC, 2017, p.24).

En el documento Bases del Plan Nacional de Desarrollo económico y social hasta 2030 (PNDES 2030), en su principio rector 7, con el propósito de consolidar una nación soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible establece:

Propiciar que el potencial científico y creador del país se convierta en una fuerza productiva decisiva para alcanzar la sostenibilidad del desarrollo, a partir de estimular la investigación científica y los procesos de desarrollo tecnológico y de innovación, y potenciar su difusión para garantizar la generalización oportuna de su aplicación en todas las esferas de la sociedad cubana. (PCC, 2017, p.15)

Asimismo el Eje estratégico: Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social, articulado con el objetivo específico 2 de la Agenda 2030, refiere: “garantizar un sistema de administración pública transparente, ágil, eficaz y eficiente, cuyo propósito esencial sea la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local” (PCC, 2017, p.16).

En la Política para impulsar el Desarrollo Territorial aprobada en julio de 2020 por el Consejo de Ministros, se define el desarrollo local como:

Un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipales, provinciales y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población. (p.2)

La política establece como primer elemento distintivo, lo relacionado con la elaboración de la estrategia para el desarrollo territorial y como segundo elemento los *proyectos* como vía para materializar esa estrategia.

Sobre los proyectos de desarrollo local en la Política para impulsar el Desarrollo Territorial, se reconocen:

Como un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada, que contribuya al desarrollo de los municipios, provincias y comunidades donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población. En su diseño e implementación debe primar el criterio de potenciar las capacidades de los grupos y actores participantes, aprovechar los recursos endógenos en la solución de las problemáticas planteadas y el carácter participativo de su gestión. (Ministerio de Economía y Planificación, 2020, p.3)

El éxito del desarrollo local está en la capacidad del territorio de elaborar proyectos en sus cuatro dimensiones (económicos-productivos, ambientales, socioculturales, e institucionales) aptos para autofinanciarse a partir de los recursos locales, auto sustentarse y generar utilidades a partir de la comercialización de los bienes y servicios que produzcan.

En nuestro municipio Caimanera, territorio lacerado por la presencia de la base naval yanqui y para el que se tiene un pensamiento limitado en cuanto al desarrollo local, las aristas señaladas deben tomar su protagonismo si queremos avanzar en esta idea.

Desde la emisión por parte del Ministerio de Economía y Planificación en 2011 de un documento para la elaboración de Proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (modificada en 2018 por Proyectos de Desarrollo Local), poco se ha avanzado en la intención de implementar una línea integral de desarrollo territorial, sólo se ha conseguido implementar acciones en determinados sectores de la producción, propiciando trabajar en proyectos de iniciativa municipal muy específicos y que responden a intereses ramales, pese al dominio de los beneficios que finalmente reportan a los territorios municipales. A finales del año 2010 y durante el 2011, este órgano trabajó en la elaboración de tres proyectos:

1. Producción de sal condimentada y sal extrafina en minidosis en la Salina Guantánamo.
2. Producción de la pulpa de jaiba en la UEB CAIMAR, de Caimanera.
3. Producción de arroz en la Granja de Cayamo.

Sólo se logró culminar y aprobar el primero de los tres proyectos, en el mes de diciembre de 2011 para su implementación en el año en curso.

La idea de introducir un sistema de trabajo a través de la gestión por proceso, es expresión de los vínculos de la educación superior con los gobiernos para impulsar el desarrollo local, este propósito permitirá agilidad y calidad en el proceso de elaboración de los proyectos, que partiría del funcionamiento organizado del Grupo Municipal para el Desarrollo Local (GMPL), estructura operativa del Consejo de la Administración Municipal.

Entonces ¿Qué se entiende por gestión por proceso?

Sin pretender profundizar en estos conceptos sistematizamos algunas propuestas.

En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

Varios investigadores entre los que se destacan, Ernesto Negrín, 2003; Salvador Alfaro Gómez 2009; Susana Pepper Bergholz, 2011; Juan Bravo Carrasco 2012; José Antonio Pérez, 2012; abordan la gestión por proceso; para esta investigación asumimos la propuesta de Pepper (2011) y 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. (p.1)

La misma autora considera que los procesos son el núcleo principal donde van a confluir los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización y lo define: “un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)” (Pepper, 2011, p.2).

Los elementos que forman parte de un proceso:

Entrada: Aquellas necesidades explícitas o requerimientos del cliente que obliga a realizar un proceso determinado.

Directrices: Aquellas normas, pautas y principios que tienen que cumplirse necesariamente para realizar correctamente el proceso. Deben de ser factibles de cumplir, no interpretables y de obligado cumplimiento.

Recursos: Lo que utilizamos para dar el valor añadido al elemento de entrada. Incluye: material, equipamiento y conocimientos profesionales.

Salidas: Resultados con un valor añadido.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. Según Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2014) la gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

I - Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas

II - Documentación, formación y ejecución

III - Control

IV – Mejora

Caractericemos brevemente la *etapa I* por formar parte de la propuesta:

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un *mapa de procesos*, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un *diagrama*, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

La *ficha de procesos* se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. Entre las informaciones que se incluyen en la ficha de proceso se encuentran: Misión u objeto, Propietario del proceso, Límites del proceso, Alcance del proceso, Indicadores del proceso, Variables de control, Inspecciones, Documentos y/o registros, Recursos.

Se pasa de una visión vertical de la organización a una visión horizontal que permite gestionar la organización no como un grupo de funciones heterogéneas, sino como un sistema formado por flujos, procesos, que satisfacen las necesidades y expectativas “razonables” de los destinatarios.

Materiales y métodos

Se emplearon diferentes métodos teóricos, el histórico lógico, análisis síntesis y los métodos empíricos:

Análisis documental: dirigido a la búsqueda de los núcleos conceptuales para caracterizar el estado de la gestión por procesos en la actividad productiva y de servicios, su historicidad, experiencias en su implementación a nivel nacional y en el ámbito internacional.

Observación participante: enfocado a observar algunos procesos productivos y de servicios vinculados a las demandas del cliente o población, las exigencias centrada a la calidad, sus procedimientos

organizativos y los principales indicadores económicos que de alguna manera fundamentan las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de su misión social.

Encuesta de opinión: dirigida a los 19 miembros plenos del Consejo de la Administración Municipal (CAM) y los dos invitados, con el objetivo de recoger el nivel de conocimiento, la opinión que tienen sobre el proceso de elaboración de proyectos para el desarrollo local, su objetividad a partir del contexto local.

En este sentido, pudimos resumir los criterios de los muestreados:

- ✓ 7 señalaron que la actividad del desarrollo local a través de proyectos no acaba de despertar, no ha prendido.
- ✓ 8 refirieron que no tienen un conocimiento profesional sobre la actividad relacionada con la elaboración de proyectos.
- ✓ 5 respondieron que es la única salida que tiene el municipio en función de su desarrollo económico.
- ✓ 2 expresaron que se ha estado filosofando, pero que en concreto no se ha avanzado.

Estos aspectos unidos al diagnóstico inicial identificaron que existe necesidad de fortalecer las capacidades locales, mejorar la gestión de los proyectos, entre otras acciones.

Estas insuficiencias constituyen elementos que fundamentan la necesidad de implementar otra manera de introducir acciones que transformen la realidad sobre lo señalado.

En el trabajo se organizan los procesos que garantizarán la cartera de proyectos del CAM a partir de cuatro niveles de gestión, con su correspondiente estructura organizacional y su funcionamiento particular, expresión de visión, uso adecuado del tiempo y de los recursos y el aseguramiento en la calidad de cada uno de los procesos que lo conforman.

A continuación hacemos explícito la idea organizada o propuesta metodológica:

Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas

1er NIVEL

1er PROCESO

La dirección del CAM solicita al GMDL la cartera de proyectos para el desarrollo local.

2do PROCESO

Análisis y aprobación de los proyectos evaluados por el grupo municipal para el desarrollo local, para su implementación en el 2022.

Preparación para su presentación al grupo provincial para el desarrollo local.

Conformación de la cartera de proyectos.

2do NIVEL

1er PROCESO

El Intendente procede a la reestructuración del Grupo Municipal para el Desarrollo Local, con los propósitos de hacerlo más funcional y que sus acciones organizativas permitan avanzar en correspondencia con la dinámica de trabajo de estos tiempos. Para este objetivo será necesario revisar y estudiar de manera exhaustiva las orientaciones técnico-metodológicas que a los efectos del

funcionamiento de este órgano ha indicado el organismo superior y adaptarlo en lo que sea posible a las características de territorio con regulaciones especiales, así como dominar de manera especial la metodología aprobada para la elaboración e implementación de los proyectos para el desarrollo económico y social local. En consecuencia se acciona en:

- ✓ Comprobar el dominio por el seleccionado de sus funciones dentro del órgano especial.
- ✓ Compromiso y consagración que impone la tarea.

Estructura y funciones del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL)

Estará dirigido por el Intendente del municipio, e integrado por representantes de las Direcciones de Economía y Planificación, Finanzas, Oficina Nacional Tributaria (ONAT), el Banco, Estadísticas, Dirección de Trabajo, Instituto de Planificación Física (IPF), Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), Ministerio de Educación Superior (MES) y otras.

Sus funciones son las siguientes:

Elaborar un diagnóstico económico y social del territorio (Potencialidades, Balance de los recursos laborales, el uso de la tierra, Balance de alimentos, etc.)

Elaborar la estrategia del municipio de no tenerla. Líneas priorizadas y objetivos estratégicos.

Brindar capacitación sobre Formulación, Evaluación de proyectos y Factibilidad económica.

Recibir y valorar los proyectos productivos para su selección y presentación al CAP. Confeccionar un banco de proyectos.

Establecer las relaciones financieras con cada una de las entidades que realizarán los proyectos.

Monitorear y controlar los recursos financieros y otros materiales que sean asignados a los proyectos.

Controlar la ejecución de los proyectos según cronograma y velar por el cumplimiento de las disposiciones vigentes.

Elaborar un esquema de autofinanciamiento local a partir de las utilidades que se van obteniendo, para iniciar nuevos proyectos.

2do PROCESO.

Planificar, convocar, organizar y desarrollar el Taller Municipal para la identificación de las directrices de trabajo, proceso que permitirá concretar el diagnóstico estratégico territorial, determinar los factores endógenos y exógenos que permitirían valorar el potencial de desarrollo y definir las prioridades y proyecciones de trabajo a corto y mediano plazo (matriz FODA y programas prospectivos como el MIC-MAC).

Proyecciones a corto plazo

La conformación de la cartera de proyectos para el desarrollo local.

- ✓ Proyectos de producción de alimentos.
- ✓ Proyectos que sustituyan importaciones.
- ✓ Proyectos que generen ingresos en divisa.

El proceso de formación de pregrado.

Las acciones de capacitación, entrenamiento y asesoramiento.

Acompañamiento estratégico al CAM, a partir de la promoción, organización y realización de talleres para la presentación de perfiles de proyectos para el desarrollo local.

Proyecciones a mediano plazo

Perfeccionamiento de la cartera de proyectos para el desarrollo local y la ampliación con otros tipos de proyectos para la gestión integral del desarrollo socioeconómico:

- ✓ Proyectos para la atención del ecosistema de la bahía (medioambientales)
- ✓ Proyectos para el desarrollo socio comunitario (institucionales, socioculturales, otros).

3er PROCESO

Análisis y aprobación de los proyectos presentados por las organizaciones laborales.

Preparación para su presentación en la reunión del Consejo de la Administración Municipal.

3er NIVEL

1er PROCESO

Acciones de formación vocacional y orientación profesional del Centro Universitario Municipal en los grados medio y medio superior en correspondencia con las demandas de fuerzas técnico- profesional del territorio, que de manera perspectiva elaboran los especialistas de la dirección de trabajo.

Proceso de formación del profesional.

Capacitación, entrenamientos y asesoramiento en la actividad de proyectos para el desarrollo local.

4to NIVEL

1er PROCESO

Tomando como base los resultados del diagnóstico estratégico territorial, las organizaciones o entidades seleccionadas planifican, organizan y realizan los talleres para la presentación de los perfiles de proyectos.

Con el propósito de garantizar calidad y la aproximación a las exigencias metodológicas, participa un miembro del grupo de gestión de proyectos del Centro Universitario Municipal.

2do PROCESO

Elaboración del proyecto por el grupo de expertos organizado en la entidad productiva o de servicios.

Promoción y divulgación en el colectivo laboral, lo que engendraría un compromiso moral al conocer cada actor lo que aportaría desde su puesto laboral (Asamblea Sindical).

3er PROCESO.

Presentación y aprobación en el consejo de dirección de la organización (participa un miembro del GMDL o del grupo de gestión de proyectos del Centro Universitario Municipal).

Tabla 1*Despliegue de estrategias*

Tarea	Responsable	Dirige	Participa	Fecha
1. Designar en las entidades un responsable para atender la organización de la tarea y la conformación del grupo de expertos.	Presidente CAM	Intendente	Coordinadores de programas del CAM y directores.	Febrero 2021
2. Desarrollo del entrenamiento sobre proyectos para el desarrollo local.	Presidente CAM	Presidente CAM	CUM y designado grupo expertos	Marzo 2021
3. Evaluación mensual o bimensual en los consejos de dirección.	Presidente CAM	Intendente y directores.	Miembros del Consejo Dirección	Mensual o bimensual
4. Evaluación del proceso de elaboración, aprobación e implementación de los proyectos en el grupo municipal.	Presidente CAM	Intendente	Miembros del GMDL	3er Jueves de c/mes
5. Análisis cada dos meses en la reunión del CAM (2da del mes), con la siguiente agenda: A. Proceso de elaboración y aprobación de proyectos. B. Proceso de implementación de los proyectos aprobados. C. Análisis y evaluación de los resultados.	Presidente CAM	Presidente CAM	Miembros CAM y GMDL	C/dos meses
6. Implementar un programa de talleres con los Grupos de Proyectos en cada entidad.	Presidente CAM	Intendente	Miembros GMDL y grupo de expertos en	Según Plan Trabajo Presidente

las entidades. CAM.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Una vez determinados los procesos elaboramos la descripción de las actividades a través de un *diagrama*, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica vinculadas con los responsables de su ejecución permitiendo la interrelación de los actores que intervienen en el proceso. Utilizamos un esquema “quién/qué”, donde en la columna del “quién” se encuentran los responsables (en este caso el CAM, el CUM, organismos, el GMDL) y en la columna “qué” las actividades (capacitación, talleres, entre otras). Para la representación del diagrama se utilizaron una serie de símbolos (Normas UNE por ejemplo UNE-EN ISO 10628-1:2015, 9000:2015) que proporcionan un lenguaje común y facilitan la interpretación del proceso. **(Apéndice 1)**

El otro paso fue proponer la *ficha de proceso* que aparece con elementos importantes asociados a conceptos para ser gestionados como, la misión, el alcance, la interrelación a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control. **(Apéndice 2)**

Valoración económica y social de la propuesta

La obra que se presenta tiene una incidencia significativa en el propósito del Consejo de la Administración de Caimanera de conformar una carpeta de proyectos para el desarrollo local, aspiración que desde el 2010 se ha estado organizando pero que no ha tenido una concreción. El aplicar la experiencia de la gestión por proceso para garantizar esa idea, asegura de manera bien estructurada el flujo del trabajo del Grupo Municipal para el Desarrollo Local, es decir la entrada y salida del proceso donde se materializaría la elaboración de los proyectos que conformarían la cartera de proyectos del territorio, y eso sería el verdadero aporte, que respondería a las prioridades del momento: producción de alimentos, sustitución de importaciones, incremento de los fondos exportables, elevar la eficiencia de los procesos productivos y de servicios, la calidad de vida de la población, que serían reales beneficios de carácter social.

Se elevaría de manera sustancial la competencia profesional de directivos, funcionarios y especialistas de las diferentes ramas de la producción y los servicios.

En un lapso de tiempo que pudiéramos catalogar como adecuado y óptimo, participarían en el proceso de gestión de proyectos varias instituciones laborales, que garantizarían de un año para el otro los posibles proyectos a implementar.

De materializarse la propuesta, significaría para el Consejo de la Administración del territorio disponer de manera sostenible de un presupuesto tangible para el desarrollo socioeconómico como elemento esencial en el propósito de transformar el contexto local hacia los indicadores de la sociedad del futuro socialista.

Conclusiones

Aplicar la gestión por procesos a la demanda de una cartera de proyectos e incorporarlo a la estructura del funcionamiento del Consejo de la Administración (CAM) a través del Grupo Municipal para el Desarrollo Local (GMDL), sería un visible aporte en el acompañamiento estratégico del Centro Universitario Municipal a la gestión del territorio en función del desarrollo territorial.

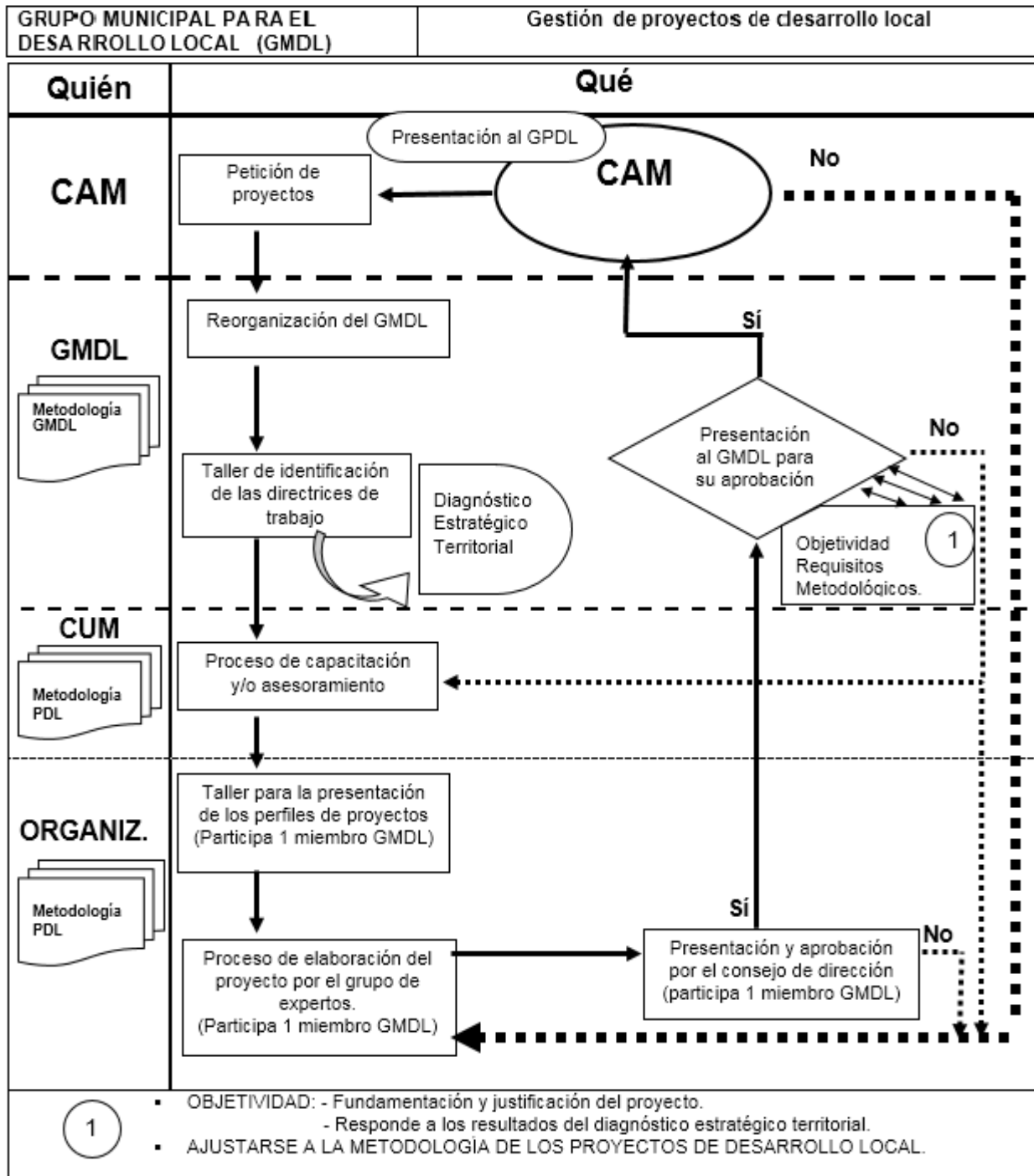
Una gestión por procesos estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar de forma significativa la utilización del tiempo, los recursos y mejorar la calidad de la gestión institucional.

Referencias bibliográficas

- Albuquerque, F. (2000): *Teoría y Práctica del enfoque del desarrollo local*. Revista OIDLES, 1(0), 39-61. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oidles/00/Albuquerque.htm>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba-proclamada-el-10-de-abril-de-2019>
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2015). Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2015) Recuperado de <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?=-N0055468>
- Díaz-Canel Bermúdez, M., & Fernández González, A. (2020). *Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local*. Retos De La Dirección, 14(2), 5-32. Recuperado de <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/3571>
- Ministerio de Economía y Planificación (2020). *Política para impulsar el desarrollo territorial*. Recuperado <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/documentos/POLITICA%2520PARA%IMPILSAR%2520%EL%2520DESARROLLO%2520TERRITORIAL.pdf>
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Recuperado de <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf>
- Pepper Berghlz, Susana. (2011). Definición de gestión por procesos. Medwave May, 11(05). doi:10.5867/medwave.2011.05.5032
- Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R., Torres Torres, I., y Hernández Peña, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

Apéndice 1

Figura 1. Diagrama de proceso para la gestión de proyectos de desarrollo local



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Apéndice 2

Tabla 2. Ficha de proceso para la gestión de proyectos de desarrollo local

GRUPO MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO LOCAL (GMDL)		Gestión de proyectos de desarrollo local	
PROCESO: Gestión de proyectos de desarrollo local		PROPIETARIO: GMDL	
MISIÓN: Dar respuesta con el funcionamiento adecuado del GMDL a la implementación del lineamiento 17 de la política económica y social del Partido y la Revolución, que se revierta en la elaboración de proyectos sostenibles que permitan producir alimentos, sustituir importaciones, generar ingresos en divisa e incrementar la calidad de vida de la población.		DOCUMENTACIÓN	
ALCANCE	<p>EMPIEZA: Con el proceso de solicitud por la dirección del Consejo Administración Municipal (CAM) de los proyectos de desarrollo local que deben conformar la cartera de proyectos para el año.</p> <p>INCLUYE: La necesaria reorganización y funcionamiento del Grupo Municipal para el Desarrollo Local, la identificación de la línea directriz y los correspondientes talleres en las organizaciones para la presentación de los perfiles de proyectos y/o los proyectos acabados.</p> <p>TERMINA: Con la presentación y aprobación en el CAM de los citados proyectos o las indicaciones para su rectificación y posterior presentación.</p>		
<p>ENTRADAS: Solicitud de la cartera de proyectos por la dirección del CAM al Grupo Municipal para el Desarrollo Local, reestructuración organizacional del GMDL, la identificación de la línea directriz.</p> <p>PROVEEDORES: Las organizaciones de la producción y los servicios del territorio en gestión permanentes por garantizar proyectos compatibles a las necesidades y misiones que deben asegurar el nivel de satisfacción y calidad de vida de la población.</p>			
<p>SALIDAS: Aprobación por el CAM de la cartera de proyectos y/o proyectos presentados por el GMDL de Caimanera.</p> <p>CLIENTES; El Consejo de la Administración Municipal en su gestión como órgano colegiado para dar respuesta a la misión estratégica de su estructura territorial como guía y conductor de las acciones que deben complementar las líneas directrices o estratégicas de desarrollo local.</p>			
INSPECCIONES: Valoración y evaluación de la gestión de la cartera de proyectos de desarrollo local en las reuniones ordinarias del CAM, según la programación aprobada en el despliegue de estrategias.		REGISTROS: Actas y registros de su valoración y evaluación en las reuniones del Consejo de la Administración Municipal.	
VARIABLES DE CONTROL: Nivel de gestión en los consejos de dirección de las organizaciones de la producción y los servicios. Nivel de gestión a nivel del Grupo Municipal de Desarrollo Local. Nivel de gestión de la cartera de proyectos por el Consejo de la Administración Municipal.		INDICADORES: % de proyectos de desarrollo local elaborados y aprobados en el consejo de dirección de las organizaciones de la producción y los servicios. % de proyectos gestionados desde el Grupo Municipal de Desarrollo Local y presentados al Consejo de la Administración Municipal. % de proyectos aprobados en el Consejo de la Administración Municipal y gestionado para su aprobación a nivel de provincia.	
Fecha: 1/02/2021			

Nota. Fuente: Elaboración propia