



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOCIOCULTURALES

Trabajo de Diploma

TÍTULO:

**Factores claves que determinan la eficacia en una
estrategia para la Gestión Cultural en la UPAAC de
Cienfuegos**

”

AUTORA: Dianelys Armas Valdés

TUTORES: Msc. María de los Ángeles Álvarez Beovides
Msc. Salvador David Soler Marchán

“Año 55 del Triunfo de la Revolución

Curso Académico: 2013-2014



Declaración de autoridad

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” de Cienfuegos como parte de la culminación de licenciatura en la especialidad de Estudios Socioculturales; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Firma del autor.

Firma del tutor

Los abajo firmantes certificamos que la presente investigación ha sido revisada según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica

Nombre y Apellidos

Computación

Nombre y Apellidos

Pensamiento

***“DESDE EL
PRINCIPIO NOS ACOMPAÑÓ EL LOGOS, ´
¿QUIÉN NOS ACOMPAÑARÁ AL FINAL?”.***

PIÑERA, VIRILIO

Dedicatoria

A MI MAMÁ, POR SU CONSTANCIA

A MIS ABUELOS, POR ESPERAR LO MEJOR DE MÍ

A MI HERMANO, POR SU EJEMPLO

Agradecimientos

**EN PRIMER LUGAR A MI ESPOSO POR SU APOYO INCONDIONAL
A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO QUE TANTO ME AYUDARON, EN
ESPECIAL A MARY
A MI TUTORA QUE A PESAR DE TODO CONFIÓ EN MÍ
A TODAS MIS AMISTADES QUE SIEMPRE ME ALENTARON A
SEGUIR HASTA EL FINAL**

Resumen

RESUMEN

La gestión cultural, es un tema debatido y controvertido en el ámbito de los estudios culturales en la actualidad. Se ha convertido en una vía fundamental para la evaluación de los Programas de Desarrollo Cultural que rigen la política cultural del país. Su eficacia depende, en gran medida, de los métodos de Dirección Empresarial y su proyección estratégica para el desempeño de la actividad de las organizaciones y depende del tipo, carácter y función social de las mismas.

La presente investigación titulada “Factores claves que determinan la eficacia en una estrategia para la Gestión Cultural en la UPAAC de Cienfuegos” propone como objetivo general, Identificar los factores claves para la eficacia de una estrategia de gestión cultural en la UPAAC que contribuya al desarrollo del proceso, en el sistema institucional de la cultura en Cienfuegos, el cual se desarrolló a partir de la metodología cualitativa utilizando como estrategia metodológica la triangulación de datos.

El tema se presenta novedoso por constituir la primera aproximación de los estudios para la elaboración de una estrategia de gestión cultural en la entidad investigada, lo cual permite la eficacia del proceso de manera integral en el desempeño de su actividad dentro del sector. Además posee un adecuado nivel de actualización en la temática y tiene en cuenta la necesidad de colocar dentro de sus políticas socioculturales, los estudios científicos vinculados con la gestión para la cultura y la búsqueda de proyecciones que permitan enfoques con un adecuado nivel de sistematicidad y rigor científico.

Summary

Summary

The cultural managements, it is a theme debated and controverted in the space of cultural studies in the present moments. He has become a fundamental road for the evaluation of Cultural's

Developments programs that govern the cultural policy in the country. His efficacy depends, to a large extent, on the methods of Empresarial Directions and his strategic projection for the performance of the activity of organizations and depends on the type, character and social functions of the same.

The present investigation it entitled: "Factors proposes Keys that determine the efficacy in a strategy for the Cultural strategies in Cienfuegos's UPAAC". propose, like general objective, Identifying the factors keys for the efficacy of a strategy of cultural managements in the UPAAC that contribute to the development of the process, in the institutional system of culture in Cienfuegos, which developed as from the qualitative methodology utilizing as strategy methodological the triangulation of data itself.

The theme presents itself innovative for constitute the first approximation of studies for the elaboration of a strategy of cultural managements at the investigated entity, which permit the efficacy of the process of integral manner in the performance of his activity within the sector. Besides possesses an adequate level of bringing up to date in the subject matter and takes the need to place into his sociocultural politics, the scientific studies linked with the managements for culture and the search of projections that allowed with sistematicities's adequate level and scientific rigor permit. .

Índice

ÍNDICE

Pensamiento

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Summary

Introducción.....1

Capítulo I Fundamentos

Teóricos.....10

1. El proceso de gestión cultural desde los Programas de Desarrollo Cultural.10

1.1. La gestión cultural. Concepto y tendencias.....10

1.1.1. La gestión en el lenguaje científico.....11

1.1.2 La gestión en la actividad cultural.15

1.2 Los Programas de Desarrollo Cultural como vehículos para la Gestión Cultural.....18

1.2.1 El Programa de Desarrollo Cultural.19

1.2.2 Las organizaciones culturales en la Gestión Cultural.....20

1.3 La estrategia para la gestión cultural.....23

1.3.1 Definición, objetivos, importancia y tipos de estrategias.....23

1.3.2 La planificación estratégica.26

1.3.3 La planificación estratégica para la gestión cultural en la UPAAC.28

Capítulo II: Fundamentos Metodológicos

2 Procedimientos metodológicos de la investigación29

2.1.....29

2.1 Fundamentación Metodológica.29

2.1.1 Métodos empleados.....30

2.1.2 Universo y Criterio de Selección de la Muestra32

2.1.3 Tipo de Estudio.....33

2.2 Etapas del proceso de investigación.....34

2.2.1 Diagnóstico institucional34

2.2.2 Identificación de los factores claves.....36

2.2.3 Técnicas de recogida de información37

2.2.....37

2.3.....37

Capítulo III: Resultados de la Investigación

3.1 Caracterizar la UPAAC como una instalación del Sistema Institucional de la Cultura.42

3.1.1 Reseña histórica de la UPAAC.....42

3.1.2 Estructura organizacional.....44

3.1.3 Estructura administrativa.....48

3.1.4	Métodos y estilo de trabajo.....	51
3.2	Análisis de los principales resultados de trabajo de la UPAAC.	55
3.2.1	Cumplimiento de los objetivos de trabajo de la UPAAC.....	55
3.2.2	Valoración de los trabajadores.....	58
3.2.3	Valoración de los cuadros y representante de las Instituciones Culturales sobre la gestión cultural de la UPAAC.....	61
3.3	Identificar factores claves en la elaboración de la estrategia de gestión cultural de la UPAAC.	64
3.3.1	Principales limitaciones y ventajas.....	64
3.3.2	Factores claves para la elaboración de la estrategia	66
	Conclusiones.....	67
	Recomendaciones.....	69
	Bibliografía.....	70
	Anexos.....	74

Introducción

INTRODUCCIÓN

La Gestión Cultural es un tema ampliamente debatido hoy en día dentro de los estudios que abordan los fenómenos contemporáneos de la cultura. Su importancia como proceso abarca prácticamente todas las esferas y campos de la actividad social, económica y cultural, los cuales están condicionados por modelos teóricos y prácticos que permiten adentrarse en el objeto de estudio durante la investigación.

La comprensión de estos modelos exige el conocimiento previo de la perspectiva histórica y el desarrollo de la gestión en general, así como las particularidades dentro de las organizaciones culturales y la relación dialéctica que se establece entre los diferentes actores sociales en cada una de las áreas específicas que abarca.

La gestión como proceso, se ha convertido en las últimas décadas en uno de los elementos indispensables para el éxito de la proyección y planeación estratégica dentro de las organizaciones contemporáneas. Como método de Dirección, la gestión permite enfocar de manera eficiente el uso y disponibilidad de los recursos, en función de la competitividad y calidad de los productos, bienes o servicios que ofrecen a sus beneficiarios.

Una particularidad de la gestión cultural, parte de un aspecto importante que es la cultura y las características del contexto, para posteriormente abordar lo que conformaría un proceso de intervención sobre una realidad determinada, teniendo en cuenta la naturaleza de la organización sus actores y productos o servicios culturales.

Los métodos para el desarrollo de la gestión cultural, deben ser capaces de suministrar la forma concreta del modelo para estudiar o promover en la actividad cultural, resultados eficaces y de este modo facilitar la participación activa de todos los sujetos implicados.

Como método de Dirección, su implementación en el contexto de una organización cultural precisa para su eficacia, de una planeación estratégica que permita proyectar el desarrollo del proceso de gestión de manera integral mediante cuatro importantes momentos: planificación, organización, implementación y control o evaluación.

Entre las estrategias que se conciben para el sector de la cultura en Cuba, se hace especial énfasis en los modelos de gestión, por su orientación hacia la eficacia de las acciones y los resultados de impacto que logran sus objetivos. La sociedad demanda de productos culturales más exigentes y las instituciones deben ofrecer éstos, facilitando además la posibilidad de interactuar con elementos constituyentes de la identidad cultural que soportan nuestro patrimonio cultural y memoria histórica, lo que constituye uno de los principios de la política cultural de nuestro país.

La gestión cultural es un pilar fundamental para lograr una mayor efectividad de la actividad que generan las instituciones culturales. De ahí la necesidad de producir servicios o bienes consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y sobre todo, productos reconocidos y aceptados socialmente y comprender las aspiraciones y propósitos tanto de los beneficiarios internos como externos de la organización.

La reflexión sobre estos aspectos evidencia que son insuficientes los estudios científicos vinculados a la proyección estratégica de la gestión cultural de manera que integre misión, visión, objeto social, objetivos y acciones de las instituciones para posibilitar la eficacia y éxito de esta actividad en el sistema institucional de la cultura.

Los estudios preliminares al respecto, realizados al interior de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural, permitieron conocer algunas problemáticas entre las que se señalan:

- No existe una proyección estratégica para concebir la gestión cultural como un proceso que integre esta actividad, en aras de favorecer la eficacia de la función social de esta entidad.
- Insuficiente utilización de la información aportada por los Órganos de Dirección Colectiva y Órganos Consultivos, que constituyen la Base Reglamentaria de la entidad, que contempla todo el trabajo de la institución: estructura administrativa y organizacional, proyecciones futuras, acciones de las áreas que abarca la actividad de la institución y resultados del cumplimiento de los objetivos; elementos que dan respuesta a la función social de la organización.
- Existen deficiencias en la utilización de los métodos y estilos de trabajo que rigen la estructura organizacional de la entidad, para lograr la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones como un proceso colectivo.

Estos elementos son indispensables para estimular los compromisos de colaboración entre la institución y sus beneficiarios y constituyen el punto de partida para la identificación de los factores claves en la eficacia de la gestión cultural desde una proyección estratégica.

Por tanto se precisa potenciar espacios de reflexión grupal donde, sobre las contradicciones que generan inquietudes, se logre enfocar la actividad institucional en función de las demandas de todas las partes implicadas y se favorezca el desarrollo de la gestión cultural en el sistema institucional de la cultura.

La reflexión de los principales obstáculos identificados en la UPAAC para la aplicación de la estrategia de gestión cultural conlleva al planteamiento de la **Situación Problemática** de la investigación de la manera siguiente:

Necesidad de identificar los factores claves para la eficacia de una estrategia de gestión cultural en la UPAAC que contribuya al desarrollo del proceso, en el Sistema Institucional de la Cultura en Cienfuegos.

Problema Científico:

¿Cuáles son los factores claves para lograr la eficacia de una estrategia de gestión cultural en la UPAAC que contribuya al desarrollo del proceso en el sistema institucional de la cultura en Cienfuegos?

Objetivo General:

Identificar los factores claves para la eficacia de una estrategia de gestión cultural en la UPAAC que contribuya al desarrollo del proceso, en el sistema institucional de la cultura en Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar la UPAAC, teniendo en cuenta estructura organizacional y administrativa y función social dentro del sistema institucional de la cultura en la provincia.
- Analizar los principales resultados de trabajo obtenidos por la institución durante el período 2012- 2013.
- Describir las principales limitaciones y ventajas que presenta la UPAAC para la elaboración de una estrategia de gestión cultural en esa entidad que favorezca el proceso en el Sistema Institucional de la Cultura.

Objeto de Estudio:

Desarrollo del proceso de gestión cultural en el Sistema Institucional de la Cultura en Cienfuegos.

Campo de Estudio:

Factores claves para la eficacia de una estrategia de gestión cultural en la UPAAC.

Idea a Defender:

La identificación de los factores claves para la eficacia de la gestión cultural en la UPAAC, contribuye al desarrollo de este proceso en el Sistema Institucional de la Cultura en la provincia de Cienfuegos.

Métodos utilizados:

Los métodos utilizados para arribar a las conclusiones fundamentales fueron: en el nivel teórico (inductivo – deductivo, analítico – sintético, enfoque histórico – lógico) que facilitaron el ordenamiento del tema, un adecuado desarrollo de los procesos de investigación, analizar los resultados y llegar a conclusiones relevantes para la identificación de los factores claves en torno a la eficacia de la estrategia.

Del nivel empírico la observación, la entrevista, cuestionarios, análisis documental y los métodos estadísticos hicieron posible conocer la realidad, diagnosticando la situación actual de la entidad y sus principales características sobre la base de las deficiencias derivadas en la aplicación de los instrumentos utilizados para la obtención de información.

Los criterios que le otorgan significación, pertinencia, relevancia y novedad al tema seleccionado son definidos a partir de:

- Nivel de actualización con que se realiza la evaluación diagnóstica de la temática.
- Tipo de evaluación interna – externa para el mejoramiento de la actividad que desarrolla la UPAAC.
- La necesidad de tener en cuenta en la actualidad a la gestión cultural como proceso que obliga a colocar dentro de las líneas estratégicas de cada institución, objetivos cuyos resultados estén enfocados hacia la eficacia de sus acciones, para lograr un impacto de la actividad cultural.

Para determinar el problema de investigación se desarrolló el estudio documental que partió del análisis de los documentos rectores de la política cultural diseñados por el MINCULT y el territorio, que incluyen los respectivos Programas de Desarrollo Cultural (PDC) a nivel nacional y provincial y la Dirección por Objetivos (DPO) de la Dirección Provincial de Cultura.

Este análisis inicial incluye además la Resolución No 275 del Ministerio de Economía y Planificación, emitida en enero de 2005, que re-contextualiza y da vigencia al objeto social de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural (UPAAC) en Cienfuegos, así como la Planeación Estratégica de dicha institución y

su Base Reglamentaria que da cuerpo legal y estatus jurídico al método de Dirección por Objetivos. Además se consultaron los balances y actas de la entidad que reflejan las evaluaciones sobre el cumplimiento de sus objetivos de trabajo por áreas.

Fueron valorados también estudios teóricos y resultados prácticos sobre aspectos generales del proceso de gestión en general, vinculados a los diferentes métodos de Dirección y Proyección Estratégica, aplicados a territorios y organizaciones de diferentes tipologías. Con particular interés se aborda el tema de la proyección e implementación de estrategias para la gestión cultural, teniendo en cuenta las especificidades, requerimientos y naturaleza de éste proceso en las organizaciones, actividades que genera y de los actores vinculados al mismo.

Por último se consultó el sistema de conferencias sobre la perspectiva sociocultural y sus diferentes enfoques del Máster David Soler:

“...los cuales tiene en la práctica y en la complejidad de la interacción sociocultural una especial distinción, desentrañarla en sus componentes principales, distinciones y sistema de relaciones desde la praxis humana, la influencia en la formación de normas, conductas, imaginarios, mitos familiares y grupales, garantizan una reproducción de prácticas socioculturales que distinguen a las comunidades, en actividades sociales, culturales a partir de un proceso de contextualización sistemática y en un también complejo proceso de comunicación que influyen en el comportamiento de los mismos en la vida sociocultural ”. (Soler,p.34)

Esta metodología se combina, por el ajuste al tema y sus pretensiones de proyección a mediano y largo plazo, con el enfoque de la planeación estratégica.

En las entrevistas, documentos valorados y en especial en las evaluaciones estudiadas, se considera de gran importancia el tema, pues constituye una de las áreas priorizadas por la política cultural del país y un proceso complejo, no solo por la naturaleza de sus acciones y actores, sino por la visión estratégica para el logro de su eficacia donde predomina una intensa interacción de

organizaciones, organismos y agentes que se benefician de los resultados implementados.

De igual manera, se aprecia coincidencia en la necesidad de la búsqueda de una metodología para el sector en este orden y la propuesta de éste estudio como herramienta de evaluación para ésta área clave del PDC de la provincia factible de generalizar dentro del sector. De ahí que el problema se presente novedoso a partir de los siguientes presupuestos:

- Contribuir a desarrollar y evaluar de manera integral la eficacia de la gestión cultural como proceso en la UPAAC.
- Brindar una herramienta de evaluación para el PDC de la provincia, de los objetivos del sector de la cultura en el territorio en esta área de la gestión cultural y su posibilidad de aplicación a otras entidades del sistema institucional de esta esfera.

Derivado de esta novedad declarada puede inferirse que los fundamentos que justifican la investigación se resumen a partir de:

- Poca existencia en el sector de la cultura de estudios investigativos de corte sociocultural que aborden el proceso de la gestión cultural y en particular constituye el primer acercamiento al tema al interior de una de las entidades medulares del sistema institucional de la cultura; por constituir, precisamente, la unidad que asegura y apoya todas las acciones y eventos que se generan en los procesos vinculados al desarrollo de esfera cultural del territorio.
- Insuficiente experiencia en la proyección de la gestión cultural, concebida como un proceso integral que permita la eficacia y éxito de sus acciones, desde el sistema institucional de la cultura en el territorio.
- La posibilidad de brindar al PDC de la Provincia una vía efectiva para evaluar integralmente resultados y tendencias de la gestión cultural en esta entidad y su posible aplicación a otras áreas e instituciones del sistema institucional de la cultura.

De manera general y específica, el trabajo aborda el devenir histórico de la gestión, papel, características e importancia del proceso en la esfera de la cultura, las diferentes etapas de la planeación estratégica, así como las características de la infraestructura organizacional y administrativa que distinguen a la UPAAC y regularidades que norman y describen su objeto social dentro del sistema institucional de la cultura.

La tesis está estructurada de la siguiente manera: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el **Capítulo I** se exponen aspectos teóricos relacionados con la gestión como proceso, su historia y evolución dentro del pensamiento teórico, así como la implementación de los PDC como vehículos de gestión de las políticas culturales en el territorio y la importancia de la planeación estratégica para una proyección eficaz de gestión de los productos y servicios que brindan las organizaciones culturales de manera coherente y viable, particularizando en la UPAAC.

En el **Capítulo II** se fundamenta como se elaboró la metodología y se explica la propuesta de los métodos utilizados. Para ello se realizó el estudio diagnóstico de la realidad evaluativa, valorada a través de la triangulación como vía de integración y contrastación de diferentes fuentes, datos y métodos de investigación que permiten el desarrollo integral de la gestión cultural como proceso desde la proyección estratégica de la UPAAC en esta esfera.

Mientras, en el **Capítulo III**, se enfatiza en las fases, pasos, procedimientos e instrumentos para identificar los factores claves que determinan la eficacia de la estrategia. Para lo cual se parte de una caracterización de la UPAAC, según su estructura organizacional y administrativa que responde al objeto social definido dentro del sistema institucional de la cultura en el territorio. Además se analizan los principales resultados de trabajo correspondiente al periodo 2012 – 2013 partiendo de la información que arrojan los informes de los Órganos contemplados en su Base Reglamentaria y la valoración de los trabajadores de la entidad.

Entre las **conclusiones** más relevantes se pueden señalar la pobre integración interinstitucional que se evidencia en el proceso de gestión que realiza la UPAAC, la poca optimización y disponibilidad de los recursos humanos, técnicos, materiales y culturales para el desarrollo de las mismas, así como poca sistematicidad en la distribución de los productos que gestiona la UPAAC para sus principales beneficiarios; unido al poco dominio, que de manera general, muestran trabajadores y directivos de la institución en particular y del sector en general sobre el tema de la gestión cultural. Situaciones que se deben en gran parte, a la inexistencia de una estrategia institucional que proyecte de manera coherente la planificación, organización y ejecución del proceso de gestión, donde participen activa y creativamente los diferentes agentes culturales que deben intervenir en la estrategia.

Las **recomendaciones**, por tanto, están encaminadas a socializar esta experiencia a diferentes instituciones culturales, lo cual ayudaría al desarrollo del sector en particular y del tema en el territorio de manera general. Se recomienda además continuar actualizando el diagnóstico de la entidad como vía de enriquecer y renovar la planeación estratégica de la misma.

Además, en el cuerpo de **anexos**, se informa acerca del proceso de investigación y de la especificidad del proceso de elaboración de la planeación estratégica, al incorporar en memorias, tablas y gráficos los resultados de cada paso de la metodología y su informe final.

La **bibliografía** consultada permitió el esclarecimiento de conceptos tales como la administración, gerencia, dirección, gestión cultural, planeación estratégica, métodos y estilos de dirección, beneficiarios internos y externos, en aras de identificar los factores claves para la eficacia de la estrategia de gestión cultural en la UPAAC, lo cual contribuye de manera directa al desarrollo de este proceso en la esfera de la cultura en el territorio.

Capítulo 1

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. EL PROCESO DE GESTIÓN CULTURAL DESDE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO CULTURAL.

Este capítulo refiere el acercamiento teórico a la actividad de gestión, así como la importancia de los Programas de Desarrollo Cultural como instrumento de planificación estratégica en la esfera de la cultura. Se abordan conceptos, evolución y tendencias de estos fenómenos contemporáneos e imprescindibles para entender los complejos acontecimientos que tienen lugar en el campo de lo sociocultural.

1.1. LA GESTIÓN CULTURAL. CONCEPTO Y TENDENCIAS.

Como todo fenómeno a estudiar, la delimitación conceptual del término es el punto de partida para adentrarse en los procesos, que tanto teóricos como prácticos, implican a la gestión cultural.

Este fenómeno en particular tiende a complejizar su definición por dos cuestiones esenciales:

- La ambivalencia que puede sugerir la gestión en relación a otros términos; fundamentalmente administración, dirección y gerencia empleados indistintamente para referirse a una misma acción.
- La referencia a los conceptos cultura y gestión, lo cual, según las perspectivas adoptadas, pueden presentarse como próximos y compatibles o como distantes y contradictorios. (López , 2010)

Para el estudio de la gestión cultural, un primer paso pudiera ser la definición de este concepto a partir de la relación de elementos comunes y diferentes entre administración, dirección, gerencia y gestión.

1.1.1. LA GESTIÓN EN EL LENGUAJE CIENTÍFICO.

La primera indefinición del término gestión tiene un origen semántico, debido a los diferentes intentos de traducción al castellano del vocablo management, de origen anglosajón. Esto ha provocado que algunos teóricos no establezcan precisiones y hablen indistintamente de gestión gerencia, dirección y administración para referirse a una misma acción.

Sin embargo cada vez más se muestran las fisuras entre estos conceptos, al ir apareciendo en la realidad de sus campos de acciones las especificidades y límites de cada uno de ellos.

La administración es el concepto más antiguo y el de mayor difusión. Está consolidada como una disciplina sobre todo dentro de las ciencias económicas con bastos resultados aplicados a nivel teórico y empírico.

En la actualidad existen diversas corrientes que tratan de flexibilizar y democratizar el proceso de administración hacia métodos participativos e incluyentes, pero su fundamento ontológico está dado por el empoderamiento desde la acción de gobernar. Por tanto, administrar es mandar con autoridad.

Si se trata de recursos, entonces administrar recursos, es mandar cómo han de obtenerse y gastarse estos recursos desde una posición de autoridad, es decir, los recursos se asignan a determinados parámetros o indicadores y se usan o se gastan de acuerdo con dicha asignación y se controla teniendo en cuenta que no existan desviaciones en el empleo de los mismos y que no se sobrepase la cantidad asignada.

El concepto de administración, si se maneja con este criterio reduccionista, se hace obsoleto e inútil, dado su incapacidad para optimizar recursos y generar beneficios.

En la actualidad el Management como técnica gerencial, utiliza la administración como una herramienta, pero con el espíritu de utilizar y acrecentar lo existente. Es decir se requiere a veces redistribuir recursos desde las áreas de bajos resultados hacia las que prometen resultados mejores. Evidentemente esta proyección requiere incorporar a su vez la acción- efecto de dirigir y tomar decisiones.

En este orden, el concepto Dirección, ocupa un lugar relevante dentro de las estrategias del management que incluyen una proyección del empoderamiento desde la toma de decisiones. Ésta por sí misma no genera resultados si no se realizan acciones eficaces que incluyan el sentido de la optimización de los recursos de que dispone o puede disponer una empresa o institución de manera que cumpla su finalidad: la obtención de beneficios económicos y/o sociales.

Los métodos más renovadores de Dirección incluyen la toma de decisiones como un proceso colectivo que abarca todos los componentes del sistema comenzando por la planificación, ejecución y evaluación y control de las acciones a desarrollar dentro de una Empresa, Organización o Institución del ámbito que sea.

Uno de los estilos de trabajo de Dirección más conocido es la Dirección por Objetivos (DPO) que basa su filosofía en la Planeación Estratégica; quien a su vez se asienta metodológicamente en la proyección a partir de la elaboración de Programas y Proyectos para el desarrollo en cualquier dimensión del entramado social, cultural y económico de un contexto o entidad determinada.

La DPO se ha convertido en el método por excelencia para determinar los objetivos que debe enfocar la gerencia durante un período de tiempo a corto y mediano plazo (casi siempre por un año). De ahí que el término Gerencia es tratado como sinónimo de Dirección por diversos autores, entre ellos Guedes que lo define como:

“un proceso que arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto. Gerenciar es

tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales. Es también favorecer la traducción de esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos”. (Guedes, 1996:112).

También se encuentran referencias a este término que lo relacionan más al contexto de la comercialización o de manera particular, más a la dimensión técnica que a los aspectos sociales de los procesos de dirección en el sector cultural.

Por último, el concepto Gestión, como acción y efecto de gestionar, implica hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera. Y diligencia significa actividad, acción y cuidado, para la ejecución de algo. Por tanto, siguiendo esta lógica, Gestión es la acción y efecto de realizar tareas con el cuidado, que conduce a una finalidad.

Uno de los componentes claves en la Gestión es el éxito del resultado. En este sentido el propósito final no significa obtener beneficios realizando mejor la acción (eficiencia) sino aprovechar las oportunidades para crear resultados, incluso cambiando las condiciones existentes (eficacia). De modo que: la eficacia es la base del éxito y la eficiencia es un requisito mínimo para mantener el éxito una vez alcanzado. (Freeman, 1992)

El propio concepto de eficacia y su consideración como factor de éxito, constituye un desafío para la actividad de Gestión, entendida como un proceso que incluye cuatro áreas básicas con funciones específicas para cada una de ellas, según las define López Medina:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Planeación: Esta área de la Gestión implica estimular a pensar sistemáticamente en el futuro, conduce a una mejor coordinación de los esfuerzos, propicia mejor preparación para acontecimientos súbitos y produce en los participantes una mayor conciencia de sus responsabilidades y desempeños. La misma cuenta con las siguientes etapas:

- Elaboración del diagnóstico sociocultural
- Estimación del futuro
- Determinación de los resultados que deben ser alcanzados
- Establecimiento del plan de acción
- Establecimiento del cronograma
- Determinación de recursos necesarios y sus posibles fuentes de obtención
- Determinación de estrategias y objetivos
- Establecimiento de procedimientos

Organización: La función de organización busca alcanzar los objetivos previstos, generando una forma específica de relacionar los diferentes recursos de la organización. Este trabajo se soporta en los organigramas, objetivos y funciones para cada cargo, procedimientos, responsabilidades, funciones y línea de autoridad. Para ello es necesario

- Clasificación y división del trabajo.
- Estructuración.
- Determinación de autoridad y responsabilidad.
- Integración.
- Determinación de necesidades de personal.
- Selección de personal.
- Desarrollo y superación del personal.

Dirección: La Dirección de una organización propicia el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el pensamiento corporativo y la solución de conflictos,

buscando la integración del talento humano y los recursos para la creación del bien, servicio o producto final. Es imprescindible tener en cuenta:

- Capacidad de liderazgo.
- Tipos de motivación.
- Vías de comunicación.
- Elementos de coordinación.

Control: La evaluación y el seguimiento permiten en la organización construir los indicadores, fijar las metas, establecer los procedimientos de monitoreo, presentar informes y formular los ajustes a los planes, programas y proyectos, tanto de la organización como de las acciones en el entorno. Tiene como requisitos:

- Establecer estándares de evaluación y control.
- Comparar resultados obtenidos con los planificados.
- Determinar desviaciones entre lo real y lo planificado y sus causas.
- Tomar decisiones correctivas y asertivas.

Estas funciones deben estar acompañadas de un estilo de dirección, flexible y participativo.

La gestión como proceso debe identificar e interpretar los mensajes cada vez más rápidos del entorno para traducirlos en acciones que orienten a los agentes en un ejercicio claro de liderazgo. En el contexto del trabajo cultural, la Gestión impone reflexionar acerca de la actuación de las instancias institucionales de la cultura, en la creación de complejas relaciones de agrupación de agentes, líderes y creadores con complejos factores ideológicos, políticos y económicos.

De ahí que en este ámbito la misma tenga sus especificidades y modos distintivos de desarrollarse.

1.1.2 LA GESTIÓN EN LA ACTIVIDAD CULTURAL.

El término de Gestión Cultural, partiendo de las consideraciones antes expuestas, lleva el propósito de lograr la eficacia en el proceso de Dirección de la actividad cultural, aunque inevitablemente en relación con la cultura, la gestión nunca es un tema neutro ni acabado.

Existen posiciones teóricas que la defienden como un área beneficiosa, necesaria y hasta imprescindible y otras que detractan de su utilidad por considerarla mercantilizante, banal y hasta mancilladora de la propia esencia de la cultura.

Sin embargo es un hecho hoy en día la incursión en el ámbito de la gestión, de actores culturales y artísticos, vinculados a la actividad tanto desde el sector estatal o privado, instituciones y organizaciones públicas y ONG como de manera independiente.

Por tanto la polémica debe centrarse más que en el hecho de negarla en lo qué se entienda por gestión cultural y cómo se conciba, para esclarecer su verdadero aporte; sobre todo en un momento en el cual esta práctica se encuentra en una fase inicial de desarrollo donde abundan tanteos de ensayo y error, reproducciones de experiencias ajenas, discusiones basadas en el sentido común y carencia de afirmaciones teóricamente fundadas.

En el ámbito de la conceptualización para establecer pautas y esclarecer elementos de partida, Guedes, ofrece un punto de referencia en el que la Gestión Cultural responde a una cobertura global, donde se conjugan los ámbitos de la administración cultural (planificación, coordinación, dirección y evaluación) y las dimensiones del quehacer cultural (animación, creación, preservación, divulgación), que asegura un adecuado y eficaz desenvolvimiento de las políticas tanto en los sistemas macro sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector.

Para este autor “no hay planificación cultural ni gerencia cultural, más bien hay planificación y gerencia de la acción cultural”. (Guedes, 1996).

Todo esto mueve a reformular continuamente el alcance y esencia de la Gestión Cultural, mucho más allá de una simple propuesta de utilización de las teorías de las ciencias de administración y gerencia. Su éxito depende de la capacidad de adaptar y transformar los modelos de gestión empresarial, nacidos de experiencias productivas o de servicios en otros sectores, a las especificidades del contexto y realidad cultural.

Obviar estas particularidades conlleva a contradicciones en su aplicación, provocando conflictos e incongruencias con la naturaleza misma de la cultura y el arte y las características de las personas vinculadas al sector, tanto agentes como beneficiarias.

Estas especificidades del entorno y el marco de interacción de la Gestión Cultural están determinadas por:

- Amplitud y extensión del concepto cultura y subjetividad y complejidad de los procesos asociados a su actividad.
- Posicionamiento de las industrias culturales y reforzamiento de la interacción cada vez mayor de la cultura con el mercado.
- Impacto de las tecnologías de la comunicación en todos los ámbitos de la cultura y sus diversas formas de expresión y prácticas artísticas y culturales.
- Los fenómenos de la globalización y la diversidad cultural.

La gestión cultural comprende varias aristas, entre las cuales destaca:

- Administración de centros culturales.
- Creación y diseño de "productos culturales" artísticos, científicos y tecnológicos y bienes y servicios derivados de estos.
- Relaciones públicas y creación de imágenes de marca para el mercado.
- Desarrollo de proyectos a partir de los intereses, creencias, necesidades de una comunidad específica, para la cual trabaja, definiendo objetivos generales que permitan visualizar tendencias y conectar a dicha comunidad

con los grandes temas, desafíos y problemáticas de la cultura de hoy, tanto en una perspectiva histórica, como contingente y de futuro.

Las mismas se pueden convertir en acciones viables solo si son realizadas desde la integración de procesos que propicien el reconocimiento y desarrollo efectivo de los derechos culturales, de modo que los convierta “*de derechos programáticos en derechos reales*” (colectivo de autores, 2002).

En esta visión está implícita la idea de integración de procesos en función de la transformación de la realidad cultural de una comunidad, un territorio o un mercado. La búsqueda de una mayor calidad de vida a partir del reconocimiento de los derechos fundamentales, en cada momento de la vida cotidiana, obliga a asumir responsabilidades con la existencia de una serie de valores que no son sólo económicos y políticos, sino que también son culturales y éticos.

De ahí su estrecha vinculación con los procesos de promoción cultural a través de relaciones de complementación y mezcla, expresadas en los Programas de Desarrollo Cultural y que trascienden el propio concepto de Guedes sobre Gestión Cultural.

1.2 LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO CULTURAL COMO VEHÍCULOS PARA LA GESTIÓN CULTURAL.

Una adecuada proyección de la Gestión Cultural debe encontrar el equilibrio entre cuatro lógicas diferentes: la lógica de la demanda dada por los gustos, preferencias y posibilidades de acceso de los beneficiarios de los servicios y bienes culturales; la lógica político-simbólica como expresión de la Política Cultural; la lógica de la economía desde las posibilidades y fuentes de financiamiento y por último la lógica de la calidad artística referida a los presupuestos estéticos que caracterizan los valores culturales.

Estos cuatro elementos se articulan a través de programas y proyectos culturales que no son más que la traducción operacional de las políticas culturales y se elaboran para satisfacer necesidades tanto de la institución como de sus

beneficiarios. Como todo proceso de gestión su imperativo es aumentar los impactos y la eficacia de la implementación de las políticas y estrategias a través de sus acciones.

1.2.1 EL PROGRAMA DE DESARROLLO CULTURAL.

Así como la Gestión Cultural es el proceso de dirección en función de la creación de condiciones para el desarrollo de la cultura, los Programa de Desarrollo Cultural (PDC) constituyen instrumentos de gestión y expresión de la política cultural.

Estos concretan los lineamientos de política cultural partiendo de las características específicas de la situación del contexto sociocultural, económico y político – ideológico, a través de un diagnóstico científico investigativo riguroso, teniendo como elemento indispensable la transformación del entorno para lograr elevar la calidad de vida de sus beneficiarios. Incluye un sistema de objetivos estratégicos, indicadores de evaluación y análisis de los recursos para su ejecución.

Debe integrar los intereses y las necesidades de todos los actores sociales que participan desde su diseño hasta su evaluación, por lo que su alcance va más allá de la mirada institucional. Es un mecanismo de integración territorial e interinstitucional que funciona a diferentes niveles (municipal, provincial y nacional) y desde diferentes esferas de la creación artística literaria (Centros y Consejos nacionales y provinciales), por lo que su aprobación debe estar avalada por las Asambleas Municipal, Provincial y Nacional como Programa de Gobierno en la esfera de la Cultura.

Como todo Programa de Desarrollo tiene características que lo distinguen:

- Es una planificación con carácter estratégico para mediano y largo plazo.
- Define objetivos, prioridades y acciones a partir de la política establecida en su esfera de actuación.

- Todos los objetivos no son necesariamente cuantificables, aunque sí mensurables y algunos deben ser definidos a mediano y largo plazo.
- Su diagnóstico no sólo se basa en el análisis de la situación actual y en la autoevaluación, sino que realiza un estudio socio-histórico cultural amplio que abarca además los aspectos demográficos y económicos.
- Se realizan evaluaciones parciales periódicas, pero la evaluación final es a mayor plazo y a partir de una investigación sociocultural que esté basada en criterios cualitativos más que cuantitativos.
- Permite una visión más integradora de la actividad para la cual se diseña.
- Su impacto está determinado por un cambio que potencie el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios.

En una época condicionada por la rapidez, amplitud y profundidad de cambios en todos los órdenes, es de suma importancia que las organizaciones o instituciones culturales que instrumentan Programas de Desarrollo para la actividad cultural sean flexibles, ágiles y con capacidad de adaptación. Deben desarrollar bases tecnológicas para fortalecer su poder de convocatoria y responder adecuadamente a las necesidades y aspiraciones que les presentan las comunidades, artistas, creadores y el entorno en general.

De ahí que el papel de las instituciones sea vital aunque los Programas no se circunscriban a éstas.

1.2.2 LAS ORGANIZACIONES CULTURALES EN LA GESTIÓN CULTURAL

El uso del término organización cultural resulta de amplio espectro y va desde una institución hasta la propia comunidad, pasando por asociaciones, clubes y otras variantes desde la idea de que una organización es el "conjunto de dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico, o un conjunto de objetivos, metas y finalidades propuestas". (Freeman, 1992)

El rol que desempeñan las llamadas organizaciones culturales, en busca de la articulación de finalidades y objetivos, no puede convertirse en obstáculo para

las distintas miradas filosóficas, complejas y heterogéneas, que caracterizan la concepción del trabajo cultural. En este sentido llama la atención la siguiente reflexión de Guedes: “Más que organizaciones culturales existen organizaciones o entidades que administran programas, proyectos o actividades vinculadas con la cultura”.

La diversidad de las organizaciones culturales, en parte está dada por la naturaleza de su quehacer que puede desglosarse en productos artísticos, servicios de promoción y recreación, en divulgación e informaciones, en conocimientos objetivados, que se identifican con la generación de patrimonios significativos, con productos culturales que trascienden sus exclusivas referencias materiales y económicas.

Cualquiera que sea la naturaleza y el tamaño de la organización cultural, es permisible identificar las posibilidades y beneficios que propicia la gestión, a manera de conducción racional de las actividades y de aplicación de un enfoque sistémico de la interacción con su entorno, como algo imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las mismas.

Al analizar las características de las organizaciones culturales, (Martinell, 2006) puntualiza, entre otros, los siguientes elementos:

- No siempre son productoras de bienes, a veces son productoras o distribuidoras de servicios intangibles. (apreciación de obras artísticas y/o literarias donde la garantía del servicio está dado por el prestigio de la institución o del artista a priori)
- Sus productos son difícilmente almacenables, lo cual dificulta ordenar y distribuir los productos o servicios temporalmente. (exposiciones, espectáculos, ferias etc)
- Los controles previos de calidad, costos y precios son muy difícil por lo subjetivo que resulta valorar cuantitativa y cualitativamente los parámetros de la creación artística. Solo se pueden hacer estimados de gastos e inversión en producción, ya que la creación en sí no responde a estos estándares.

- No siempre existen garantías previas para el cliente, por lo que este tendrá que asumir el riesgo del producto o servicio que demanda o recibe.
- Lo simbólico e histórico del producto o servicio que brinda la institución pesa más que la efectividad o impacto cultural que tenga en la actualidad, lo que puede generar más costos que ganancias mantenerla y aún así la sociedad o comunidad demanda su existencia (museos, bibliotecas, teatros etc. que han sido elementos de identidad de una región y no cambian su objeto social aunque no sean económicamente rentables)
- No es posible hacer una evaluación directa del beneficio y rentabilidad social partiendo únicamente de la misión de la institución, su encargo social y su impacto económico. La rentabilidad social es muy difícil de mensurar.
- En las organizaciones de la cultura a veces se dan acontecimientos que tienen efectos no previstos, que luego se van a evaluar pero que no estaban en los objetivos ni estrategias y por tanto las acciones no siempre son planificadas.

Sin embargo, la naturaleza del trabajo, la concepción de lo cultural y la incertidumbre de la financiación para la realización de las acciones institucionales no pueden impedir los elementos que requiere una organización cultural para la coordinación y proyección de sus líneas de trabajo. Estos se refieren fundamentalmente a:

- Recursos materiales, humanos y financieros para el logro de los objetivos.
- Relacionar a la organización con su entorno y responder a las necesidades de la sociedad.
- Clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- Diseñar estrategias y objetivos para planificar, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar la actividad cultural.
- Desempeñar varios roles interpersonales de información, recopilación y descripción que conserven la memoria histórica de la institución y proceso que desarrolla o servicio que brinda. (Tabares, 2008)

O sea, una organización cultural debe ser resultado de la coordinación del trabajo de todos; es la búsqueda y preservación del esfuerzo colectivo, así como del permanente análisis de los procesos culturales, las necesidades y aspiraciones de la comunidad y de su entorno, que logra hacer de estas aspiraciones y necesidades el objetivo de la organización.

Para lograr una mayor efectividad del trabajo cultural, es necesario producir servicios o bienes consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y sobre todo, bienes, servicios y productos reconocidos y aceptados socialmente y comprender las aspiraciones y propósitos tanto de los públicos a los cuales se dirige como los artistas que lo producen.

El ejercicio de la Gestión Cultural a través de sus cuatro funciones básicas, potencian, viabilizan y hacen efectivos los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad, las que se concretan mediante estrategias de desarrollo diseñadas para esta actividad.

1.3 LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN CULTURAL.

La estrategia se concibe como un proceso organizacional de carácter administrativo, que integra la planificación, organización, dirección y control y con el que se pretende configurar, a mediano-largo plazo, una proyección de los objetivos y la misión de la institución así como de la disponibilidad uso y de los recursos. Esta proyección debe estar acorde con las expectativas y necesidades de sus beneficiarios y en relación con los objetivos y políticas sectoriales.

1.3.1 DEFINICIÓN, OBJETIVOS, IMPORTANCIA Y TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Desde la concepción de una estrategia, la mayor importancia se le atribuye al logro de un futuro deseado. Pero ello implica necesariamente, un conjunto de medios y tácticas reales para llegar a él. Es así, que se define una estrategia, es decir; aquellas decisiones que hay que tomar, según los posibles contextos de evolución para conseguir dicho futuro y los objetivos que ello implica.

Según Manuel Mari, Alicia Recalde y Jorge Fontanals, en su estudio sobre prospectiva y planificación estratégica en Argentina, definen la estrategia como: la propuesta cualitativa sobre el modo de asignar tiempos, recursos, realizar actividades y aplicación de otros medios para lograr las metas de un objetivo.(Marí, 2007).

Algunos autores (José Luis Coraggio (Coraggio, 1974. 1984. 2000), Sonia Barrios (Barrios, 1978) Michel Godet (Godet M. , 1995) y Costamagna, (Costamagna, 1999) señalan ejemplos que afirman lo anterior.

La estrategia y la planificación han de considerar seriamente las incertidumbres implícitas en el futuro. En un ambiente de cambio permanente, la estrategia debe ser flexible y debe desarrollar una visión de futuro capaz de ser modificada al ritmo de los acontecimientos y que de esa forma, permita avanzar hacia objetivos estratégicos territoriales.

Se han definido tres tipos fundamentales de estrategias de acuerdo a la visión a obtener de ese futuro:

Estrategia pasiva: Es aquella en la que el futuro se sufre; en donde la culpa la tienen los demás; se tiene mala suerte.

Estrategia reactiva: Es aquella en la que se espera que ocurran los acontecimientos para actuar; la apagafuegos.

Estrategia prospectiva: La que contempla la anticipación de los acontecimientos para prepararse mejor para el futuro. El futuro se crea, pues se actúa para que el terreno se adapte a nuestras reglas de juego.

En el caso cubano la estrategia prospectiva ha sido la de mayor aplicación y sobre todo en aquellos trabajos dedicados a los estudios de corte territorial. Siendo esta la más conveniente a los efectos de la presente investigación.

La Estrategia para la Gestión Cultural busca que el proceso de desarrollo esté basado en los siguientes principios rectores:

Participativo: Los actores y beneficiarios intervienen durante la formulación y gestión del Plan, en la concertación de la proyección de sus intereses propios y colectivos y en el seguimiento y evaluación del mismo.

Competitivo: Mejores resultados de los bienes, servicios y productos culturales y uso de los recursos en función de las posibilidades que brinda el contexto.

Equitativo: Igualdad de oportunidades de ofertas en función de los gustos, preferencias y expectativas de los beneficiarios

Sostenible: Uso racional de los recursos culturales de forma tal que las acciones estimulen el desarrollo y crecimiento espiritual y la calidad de vida de los beneficiarios, logrando la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer los valores culturales, patrimoniales e identitarios de las futuras generaciones.

Las bases sobre las que descansan estos principios persiguen los objetivos siguientes:

- Propiciar patrones de distribución en las ofertas de las instituciones de acuerdo con sus potencialidades para consolidar demandas estables de las mismas.
- Consolidar y aprovechar posibilidades de diversificar sus ofertas compatibles con las características y objeto social de la institución.
- Prevenir, controlar, corregir y revertir los desequilibrios que se observan en el desarrollo de la gestión.

Con ello es posible:

- Determinar procesos necesarios de conservación, rehabilitación y uso racional de los recursos, humanos, patrimoniales y otros.
- Infraestructuras que permitan una adecuada y mejor articulación del proceso de Gestión en la institución.
- Elementos y acciones que contribuyen a una mejor calidad de vida de los beneficiarios del proceso en particular y de la actividad cultural en general.
- Acciones a priorizar en el desarrollo de la actividad cultural.

Existen varios tipos de estrategias según su intencionalidad: activa, pasiva o integral. Esta última es la que se ha escogido para el presente trabajo, donde se combina y se articula la dimensión espacial, económica, social e infraestructura

con las políticas culturales para promover acciones más equilibradas de desarrollo y uso organizacional en función de la Gestión Cultural. El PDC actúa como un elemento integrador y estructurante de los objetivos y lineamiento de la Dirección Provincial de Cultura, el MINCULT y las características del territorio.

La literatura especializada destaca la importancia del estudio de indicadores de evaluación. Esto implica necesariamente un diagnóstico integral cuyo punto de partida es la situación actual y que luego se combina con una estrategia del futuro, enriqueciéndose con los elementos históricos para conformar un diagnóstico integral.

Señálese, además, la importancia que toma en el contexto cubano el concebir la comunidad también como un sistema de interacción sociocultural. Este elemento precisamente hace que tal definición de estrategia integral sea la más adecuada en nuestra particular realidad socio histórica.

De la misma manera, se presenta la necesidad de explorar un futuro cada vez más incierto y múltiple, es por ello que ha surgido como alternativa el Planeamiento Estratégico. Su fundamento se encuentra en la capacidad de concebir el futuro deseado y viable en función del cual se enuncia un conjunto de acciones necesarias para alcanzarlo, teniendo en cuenta la participación de actores con diferentes intereses y las previsibles modificaciones del contexto.

1.3.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica se ha convertido en los últimos años, en un instrumento de gran valor para racionalizar la toma de decisiones y la gestión de diversos procesos. Las iniciativas de las organizaciones e instituciones a todos los niveles, que han surgido en muchos casos espontáneamente, se han convertido en instrumentos de la política de desarrollo en un número creciente de contextos.

En el ámbito cultural, este fenómeno no es ajeno. Definir la estructura y características del fenómeno cultural o función de la organización es el primer paso para la consecución de una estrategia de desarrollo para la Gestión cultural.

Puede decirse que:

Constituye un instrumento de desarrollo, especialmente cuando es capaz de concretar en la realidad, acciones que se perciben como deseables. Es por tanto el paso de lo esperado a lo realizado a partir de las acciones que buscan inducir la mejor eficacia de las actividades, la infraestructura y equipamientos, con relación al aprovechamiento racional de los recursos, delimitar los fines y uso de los mismos y la demanda que exista. Incluye señalar los espacios y entes culturales sujetos a régimen especial de protección, conservación o manejo y orientar la dimensión económica de la gestión cultural sin obviar su sentido ético y subjetivo. (Gabiña, 1999:75)

Este concepto, en realidad apunta hacia la búsqueda de una racionalidad, funcionalidad y coherencia en el enfoque de la gestión en la actividad cultural teniendo en cuenta demandas sociales, económicas y políticas que intervienen en el desarrollo de la cultura; particularmente en cuanto a sus implicaciones político-administrativas y su proyección al futuro con sentido práctico.

Dicha eficiencia se refiere, forzosa y simultáneamente, a los principales factores y fenómenos inherentes a la naturaleza de esta actividad y las particularidades de cada organización como espacio singular en la reproducción de bienes, servicios y productos culturales, como lo declara Ramón González Fontes en su estudio sobre endogeneidad y desarrollo cultural en Cuba.

No todos los espacios o entidades culturales presentan las mismas condiciones de desarrollo. Generalmente concurren espacios o centros culturales altamente contrastados en cuanto a su momento de desarrollo, (ya sea por razones históricas, geográficas y hasta constructivas) Cada uno de estos espacios plantea condiciones particulares en su organización y funcionamiento, en su mecanismo económico, en la proyección y mentalidades de sus miembros, en sus potencialidades para generar proyectos viables,

limitaciones y problemas y en consecuencia, se les debe dar un manejo ajustado a sus particularidades, buscando aprovechar al máximo las potencialidades, superar las limitaciones y resolver los problemas (González Fontes, 2002:108)

De esta manera la planificación estratégica se considera un proceso que requiere de reflexión, comunicación y movilización colectiva alrededor de dichos objetivos y decisiones que buscan finalmente la conformación de un plan o ejes estratégicos según la estructura y características de la institución donde se aplique la misma.

1.3.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN CULTURAL EN LA UPAAC.

Dentro de la estrategia se tiene en cuenta la estructura administrativa y organigrama institucional de la Dirección Provincial de Cultura como centro rector de la política cultural en el territorio. Las relaciones interinstitucionales e intersectoriales ofrecen nuevas posibilidades para la interacción y coordinación de factores que intervienen tanto en el diagnóstico como en la futura estrategia.

Como expresión más palpable, la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural (UPAAC) se presenta como una institución asociada a la Dirección Provincial de Cultura, que tiene como objeto social identificado la prestación de servicios en el mantenimiento técnico, material, tecnológico y constructivo del sistema institucional y asegura la logística y desarrollo de la actividad cultural.

Fomentar este estilo de participación para dinamizar políticas, acciones y recursos en función de la gestión presenta diversos obstáculos en la aplicación concreta en la UPAAC:

- No existe una estrategia para el desarrollo de la gestión cultural que articule de manera integral las acciones que se realizan en la UPAAC en un verdadero sistema de acciones. No obstante esta debilidad se refleja en el diagnóstico del PDC vigente.

- En general el trabajo de las estructuras organizativas de las instituciones del territorio se han orientado fundamentalmente a gestionar sus propias acciones a través de la UPAAC.
- Existe una visión centralista – verticalista en relación a esta actividad con personal no siempre claro en sus objetivos.
- Limitaciones económicas, legales, técnicas y de recursos técnicos y materiales diagnosticados que rebasan el marco de acción de las instituciones y que trasciende lo estrictamente sectorial.

Conclusiones parciales:

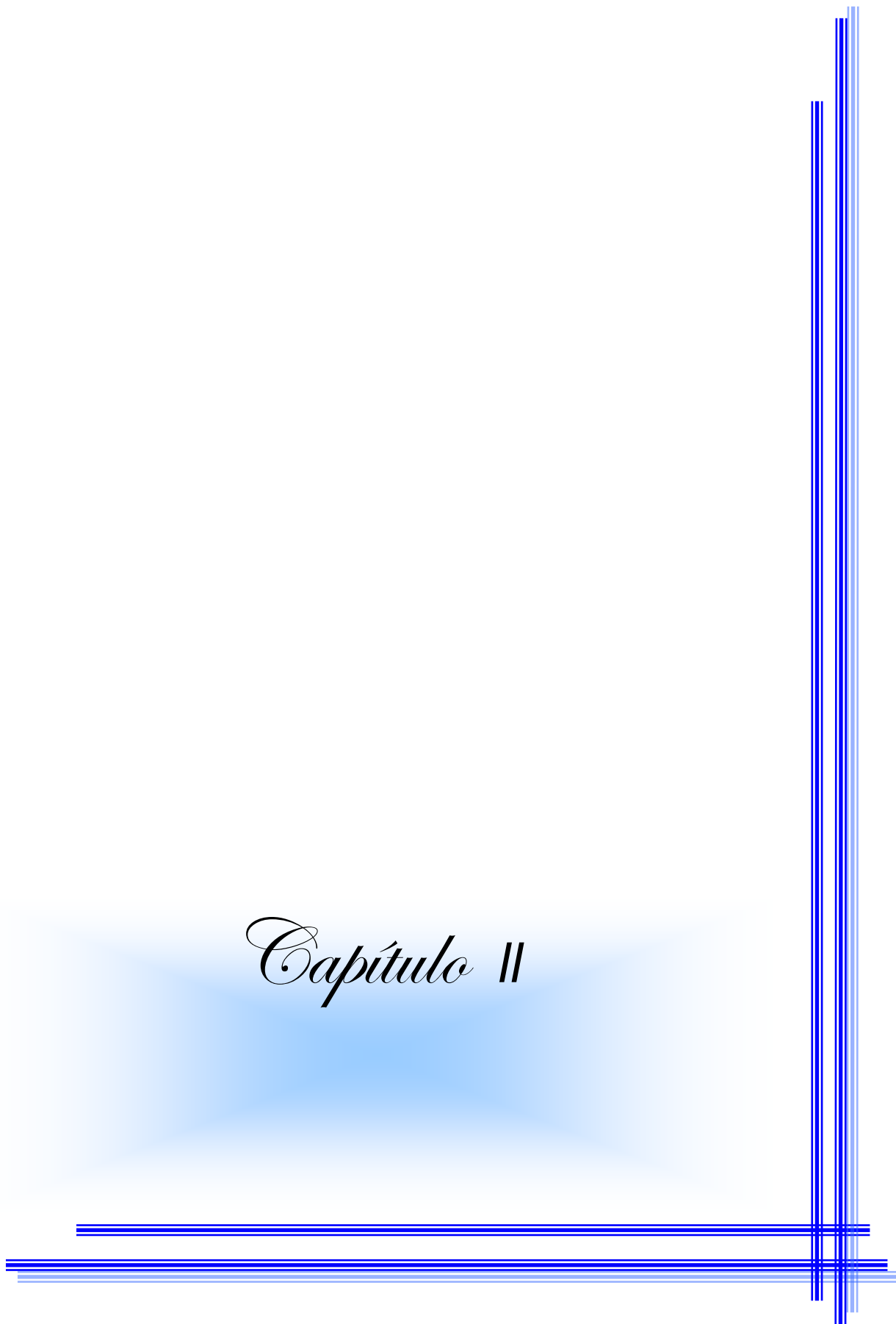
El recorrido teórico por la gestión ha permitido conocer la evolución de este proceso desde las acciones más comunes de administración, hasta las actuales y complejas formas organizacionales que adquiere cualquier institución de diversa índole.

La gestión cultural se aviene a estos métodos y estilos de trabajo diseñados sobre una proyección estratégica con particulares características dada la naturaleza misma de la actividad donde se realiza, independientemente del tipo de institución cultural y el tipo de producto, servicios o bienes que se gestione.

En este sentido los PDC se convierten en el vehículo idóneo para proyectar y evaluar los resultados de este proceso que se alcanzan mediante el desarrollo eficaz de los procesos propios de sus competencias.

La situación actual que presenta la UPAAC para el desarrollo eficaz de este proceso se expone como punto de partida para identificar los factores claves en la eficacia de una estrategia para la gestión cultural que favorezca al Sistema Institucional de Cultura en la provincia.

Capítulo II



CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

2 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo expone la metodología seleccionada para realizar la investigación, métodos utilizados y su pertinencia para lograr los objetivos propuestos. Se justifica el universo y la muestra utilizada, así como el tipo de estudio seleccionado.

Aborda además las fases de la investigación y las técnicas de recopilación de información necesarias para la caracterización institucional, el análisis de los principales resultados de trabajo correspondiente al período seleccionado y la descripción de las ventajas y limitaciones de la entidad que permiten identificar los factores claves para la eficacia de la estrategia de gestión cultural de la UPAAC.

2.1 FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.

La complejidad de los procesos sociales que abordan la proyección de estrategias precisan una apertura en la perspectiva científico –metodológica que dote de flexibilidad a la investigación, ya que *“el sentir de los actores involucrados nunca puede darse por supuesto y está ligado esencialmente a un contexto que necesita ser comprendido tal y como ellos lo interpretan para reconstruir escenarios de cambio reales y edificantes”*. (García, 2006:41)

Esta visión sólo se puede perfilar dentro de la perspectiva de la investigación cualitativa que se distingue por proporcionar un conocimiento adecuado y suficiente de la realidad, expresada en la presencia, características y dimensiones de las diferentes aristas que definen la realidad estudiada como un sistema integral. Permite realizar un proceso de planificación a partir del conocimiento de las necesidades y establecer prioridades desde la utilización de

los recursos en función de las particularidades del sistema o proceso investigado.

Para Peña Benavides *“La metodología cualitativa se inserta en el proceso de construcción social, reconstruyendo conceptos y acciones para describir y comprender los medios a través de los cuales esas acciones adquieren un sentido para los sujetos involucrados. Sus métodos están en función de la búsqueda y comprensión de las potencialidades desde los actores.”* (Peña, 2006)

De ahí que los criterios metodológicos que sirven de base para la propuesta de la presente investigación se fundamentan en la metodología cualitativa desde la perspectiva sociocultural.

Eso implica la utilización de métodos que faciliten el diálogo de las subjetividades, flexibles y abiertos a la compleja realidad objetiva en el presente estudio.

2.1.1 MÉTODOS EMPLEADOS

La particularidad de los estudios sobre procesos culturales donde se insertan estrategias de desarrollo precisa, por la naturaleza misma de la actividad cultural y la subjetividad implícita de sus acciones, de métodos que permitan reflexiones posibles desde la perspectiva de los sujetos implicados en dichos procesos. Ello le concede importancia a la interpretación del mundo por los actores sociales para quienes se comunica. La experiencia subjetiva es considerada como base para el conocimiento social desde el proceso de comunicación para planificar organizar y evaluar el fenómeno donde se interactúa y proyectan acciones a mediano y largo plazo.

2.1.1.1 EL MÉTODO FENOMENOLÓGICO.

La experiencia fenomenológica parte del supuesto de que lo subjetivo no sólo puede ser fuente de conocimiento, sino incluso presupuesto metodológico y objeto de la misma ciencia.

Como método, “busca conocer los significados que los individuos le confieren a su experiencia y aprehender los procesos de interpretación a través de los cuales definen y actúan en su realidad, con el objetivo de describir, comprender e interpretar dichos significados.” (Hernández , 2004:54)

Estas características se ajustan a la presente investigación que parte de la experiencia vital del proceso de dirección que rige la estructura organizacional de la UPAAC, interpretada desde la óptica de sus miembros y de las instituciones culturales del territorio que se benefician a través de los servicios que presta, con el objetivo de identificar los factores claves para la eficacia de la estrategia. Estos permitirán interpretar y proyectar desde sus modos particulares, acciones que contribuyan a enfocar el proceso de gestión de manera integral para el Sistema Institucional de la Cultura.

Las reinterpretaciones socioculturales de los sujetos involucrados, es una explicación del significado de la acción de los actores, que se logra dada la sistematicidad de las valoraciones de trabajadores y cuadros de la UPAAC, como beneficiarios internos, para acercarse a lo explícito y los juicios implícitos de especialistas del sector vinculados a la actividad de la UPAAC, como beneficiarios externos.

2.1.1.2 LA TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

El principio fundamental de la triangulación metodológica es la combinación de diversos elementos, por lo que permite contrastar datos e informaciones, a partir del análisis sistemático de estos durante el trabajo de campo. Así la define Urrutia, esclareciendo al respecto su pertinencia para “superar los sesgos propios de una determinada metodología” (Urrutia, 1989).

El uso de múltiples métodos implica una estrategia que eleva al investigador por encima de sus preferencias subjetivas, incorpora diferentes aristas de la información al discurso, lo que facilita su comprensión.

La efectividad de la triangulación metodológica se basa en:

“la premisa de que las debilidades de cada método individual van a ser compensadas por las fortalezas del otro”... la estrategia fundamental del abordaje multi-metódico es atacar el problema por investigar con un arsenal de métodos que no superpongan sus debilidades y que, además agreguen sus propias ventajas complementaria, permitiendo establecer la validez de un método determinado a la luz de otros métodos” “... la triangulación aumenta la probabilidad de los aciertos respecto a lo que investigamos y/o pretendemos representar, buscando ante todo la contrastación en diversos niveles de la investigación en pos de una validación intersubjetiva –de teorías, de datos, de investigadores, de métodos.” (Jick, 2003:121).

Según las exigencias de la investigación, se emplea para la caracterización, análisis y descripción de la situación actual que presenta la institución, contrastando los datos aportados por los documentos consultados con aquellos que proceden de las observaciones y criterios de los trabajadores y cuadros. También permitió contrastar información aportada por los beneficiarios internos y externos que se tienen en cuenta durante el trabajo de campo.

Para la validación de los resultados, la integración metodológica ofrece mayor seguridad y confiabilidad, ya que las técnicas e instrumentos utilizados están en función de captar la doble relación sujeto- sujeto y sujeto-objeto, para esclarecer cualitativamente una noción y clave de reflexividad e interpretación, debido a la combinación y complementación de fuentes, técnicas y métodos que le otorgan consistencia y profundidad.

2.1.2 UNIVERSO Y CRITERIO DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El universo que se corresponde en el estudio realizado lo componen los futuros beneficiarios de la estrategia de gestión cultural de la UPAAC que se concibe de la siguiente manera:

- Trabajadores y directivos de la UPAAC.
- Instituciones culturales del territorio

Tipo de muestreo:

El tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico intencional estructurado, por su facilidad para discernir información esencial estructurando a los sujetos de la muestra según tipo de beneficiarios (internos y externos).

Beneficiarios internos:

- Trabajadores y directivos de la UPAAC

Beneficiarios externos:

- Representantes de las instituciones culturales que estén vinculados a la actividad de la UPAAC.

2.1.3 TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio seleccionado se clasifica como **Exploratorio**. A pesar de que se describe la realidad es mayoritariamente como se enunció con anterioridad.

Exploratorio, por constituir el primer acercamiento al tema de la Gestión Cultural desde una concepción científica de Dirección fundamentada en la Planeación Estratégica de la UPAAC. El carácter de este tipo de estudio posibilita el desarrollo de una investigación más completa en el contexto particular y real de una organización cultural. Permite identificar relaciones, explicar interrelación entre las áreas que abarca la actividad de la UPAAC. Facilita la comprensión del objeto social de la misma dentro del Sistema Institucional de la Cultura, sus líneas estratégicas y las acciones para implementarlas, así como identificar acciones que asientan el análisis y conocimientos, desde la perspectiva sociocultural, de los factores involucrados en el fenómeno de la Gestión Cultural.

La necesidad de profundizar en los procesos y acciones que dan cumplimiento al objeto social de la institución específica que se analiza, para poder identificar los factores claves para la eficacia de la estrategia de gestión cultural de la UPAAC, rebasa el marco exploratorio y responden a estudios de corte descriptivo. Resulta imprescindible caracterizar la institución, analizar los

principales resultados de trabajo y describir las limitaciones y ventajas que presenta la entidad para poder identificar dichos factores claves, los cuales conforman el principal resultado de investigación y que resultan imprescindibles para la eficacia la futura estrategia.

2.2 ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

Como proceso participativo, integral y sistémico, la presente investigación requiere de diferentes momentos o fases para la consecución de los objetivos propuestos y dar respuesta al problema planteado.

El presente trabajo se estructura a partir de dos momentos que permiten primeramente, la familiarización con el objeto de estudio, mediante la aplicación de un diagnóstico institucional que facilita la caracterización, análisis y descripción de los elementos institucionales seleccionados. Estos permiten, como segundo momento y principal resultado de la investigación, la identificación de los factores claves que han resultado imprescindibles para la eficacia de la gestión cultural para la UPAAC, por su comprometimiento con la actividad institucional en este proceso.

2.2.1 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La aplicación de un diagnóstico institucional, con enfoque integral actualizado permite el acercamiento a la entidad a través de tres etapas que contemplan el estudio del funcionamiento, desarrollo y estado actual de la organización:

Primera etapa: Caracterización histórica y de la infraestructura administrativa y organizacional de la UPAAC.

Segunda etapa: Análisis de los principales resultados de trabajo durante el período 2012-2013.

Tercera etapa: Determinación de las limitaciones y ventajas que presenta la entidad.

Para la realización de la primera etapa se seleccionaron los elementos esenciales que desde el punto de vista histórico, administrativo y organizacional, distinguen a la institución como una organización cultural y delimitan su función dentro del Sistema Institucional de la Cultura.

Estos elementos se identifican teniendo en cuenta:

Infraestructura administrativa:

- organigrama institucional: permite conocer composición, estructura y niveles de subordinación administrativa de las diferentes áreas de trabajo que abarca la actividad que se realiza en la UPAAC.
- Plantilla y calificador de cargo designada a la institución para el desempeño de sus recursos humanos con la actividad que realizan en su puesto de trabajo.

Infraestructura organizacional:

- Refiere el proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación de la Planeación Estratégica, como Sistema de Dirección implantado en la entidad, para dar cumplimiento a su función social.
- La Dirección por Objetivos (DPO) como método fundamental de la Planeación Estratégica, para lograr el desarrollo de su actividad en correspondencia con su misión, visión, ARC, líneas estratégica y objeto social definido.

Partiendo del conocimiento integral acerca del funcionamiento y proyección de trabajo de la entidad que posibilitó esta etapa, es posible realizar un análisis de los principales resultados de trabajo obtenidos por la entidad durante el período correspondiente, dando paso a la segunda etapa del diagnóstico. La misma utilizará como punto de partida para el análisis, los resultados de la DPO del 2012-2013 que contiene acciones, criterios de medidas y evaluación de los objetivos de trabajo que la institución seleccionó para dar respuesta a sus líneas estratégicas definidas para ese período.

La descripción de las principales problemáticas, limitaciones y ventajas que presenta la organización, corresponde a la tercera etapa del diagnóstico. Esta permite determinar los puntos débiles y fuertes y se enfoca hacia las potencialidades aprovechables y recursos que deben explotarse para lograr la eficacia de la gestión, desde la institución. Potencialidades que deben corresponderse al objeto social de la entidad, teniendo en cuenta las demandas propias de sus áreas de trabajo e instituciones culturales del territorio, y las posibilidades reales de la organización para dar respuesta a estas demandas en correspondencia con el PDC que rige la política cultural en la Provincia.

2.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES

El segundo momento de la investigación se corresponde precisamente con la identificación de los factores claves que inciden en la eficacia de la estrategia para la gestión cultural de la UPAAC.

Estos factores tienen como propósitos fundamentales:

- Dotar a la futura estrategia de la asertividad que permita la búsqueda y resituación de la institución en su verdadera misión y encargo social.
- Posibilitar el despliegue de la gestión cultural como un proceso de desarrollo de las competencias propias de la institución
- Direccionar los recursos en función de las posibilidades reales de la entidad para cumplimentar las demandas de los beneficiarios (internos-externos).
- Facilitar convenios y contratos con los beneficiarios sobre la base de negociaciones ventajosas para éstos y la institución.

Por su propio carácter sistémico y complejo, la gestión cultural necesita para su proyección estratégica, de una mirada plural que no limite la participación a un enfoque parcializada del fenómeno.

Es por eso que es necesario durante todo el proceso investigativo involucrar a los beneficiarios de la futura estrategia, que aporten experiencia, conocimientos y valoraciones sobre la realidad estudiada desde diferentes ángulos.

Con esta intención se seleccionaron diferentes técnicas.

2.2.3 TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La selección de técnicas de información durante cualquier proceso de investigación está determinada por los objetivos que se persiguen y acciones específicas que se realizan en cada momento. Ello requiere la aplicación de variados instrumentos según la intención definida a través de los indicadores seleccionados previamente.

Entre los que se utilizaron en la presente investigación se encuentran:

Análisis de documentos: El análisis de documentos es “una técnica básica que no interfiere en los procesos. En cualquier caso es recomendable siempre y cuando se contrasta la información con la utilización de otras técnicas” (Soler, 2009:11).

Esta técnica permite confrontar diferentes criterios acerca de un mismo tema de modo que el investigador puede interpretar y recopilar información valiosa acerca del objeto de investigación.

Al respecto R. Hernández Sampieri y otros (2010), plantean:

"Una fuente muy valiosa fuente de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano..." (p. 433)

Entre los documentos analizados se encuentran los de tipo organizacional “que son aquellos que aunque hayan sido producidos por una persona afectan o incumben a toda la institución” (Sampieri, 2006). Entre ellos se encuentran:

- Principios y fundamentos de las Políticas Culturales de la Revolución Cubana.
- Planeación Estratégica del MINCULT del 2000 hasta la actualidad.
- Programa de Desarrollo Cultural del 2012-2020 de la Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos.
- Dirección por Objetivos de la UPAAC.
- Objeto social de la UPAAC, aprobado en RESOLUCIÓN No. 275 enero de 2005 por el Ministerio de Economía y Planificación.
- Informes oficiales de Balances, actas y cortes evaluativos contenidos en los documentos que conforman la Base Reglamentaria de la UPAAC.

Esta técnica fue de gran utilidad ya que constituyó la vía fundamental para la caracterización y descripción que contempla el diagnóstico institucional.

Observación: constituyó una de las técnicas de investigación empleada en la contrastación de información.

Para Ibarra Martín:

“La observación en la investigación social es un método a través del cual se conoce el estado social de las cosas, particularmente el proceder y la conducta de personas y grupos sociales. Su importancia radica en que le permite al investigador obtener de forma directa e inmediata la información del comportamiento del objeto de estudio, la manera de actuar, de manifestarse, tal y como es en la realidad. (2002:111)

Es decir, *“La Observación participante es una técnica de observación en donde el investigador comparte con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, o sea, conocer la vida de un grupo desde el interior del mismo y*

poder definir claramente dónde, cómo y que debe observar y escuchar.” (Vera, 2010:15)

El objetivo fundamental de la utilización de esta técnica en la investigación fue para contrastar la información recopilada en el diagnóstico institucional para el análisis de los resultados de trabajo, obtenida a través de los informes evaluativos de los diferentes Órganos que rinden cuenta del cumplimiento de los objetivos del año.

Para ello se seleccionaron dos de los Órganos constituyentes de la Base Reglamentaria de la entidad, que por su importancia se consideran pilares de la estructura organizativa dentro del sistema de trabajo de la planeación estratégica de la entidad que son:

Órgano de Dirección Colectiva: Consejo de Dirección de la UPAAC

Órgano de Dirección Consultivo: Comisión Económica de la UPAAC.

La guía de observación para ambos tuvo en cuenta los siguientes indicadores:

- Relevancia del plan temático propuesto para las líneas estratégicas de la entidad.
- Cumplimiento del plan temático, calendario, orden del día y acuerdos previos.
- Nivel de participación de miembros e invitados permanentes
- Nivel de representatividad de organizaciones políticas y sindicales de la entidad.
- Nivel de representatividad y participación de beneficiarios externos directamente involucrados con los temas a debatir.
- Capacidad de diálogo y calidad de los debates entre los participantes.

Entrevista: La entrevista constituye otra vía, a través de la cual y mediante la interrogación de los diferentes sujetos, se logra obtener datos de marcada relevancia para el proceso de investigación. Es considerada por Gregorio Ramos como: *“una técnica en la que una persona o entrevistado solicita información de otra o*

de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. (Rodríguez Gómez, 2004)

Constituye una técnica que obtiene información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador – entrevistado. El investigador debe precisar con anterioridad los objetivos y los aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información y la misma debe desarrollarse en un clima de franca sinceridad y cordialidad, de común acuerdo con el entrevistado. Además se podrán incluir otros elementos que no han sido previamente concebidos en la guía, según lo requiera la conversación.

Gregorio Rodríguez Gómez distingue tres clasificaciones de la entrevista:

- Entrevista estructurada.
- Entrevista no estructurada o en profundidad.
- Entrevista de grupo.

Se utilizó la no estructurada que no es más que un esquema fijo de cuestiones, donde las preguntas a realizar no se encuentran estandarizadas, pero sí, ordenadas y bien formuladas. A parte de éstas, el investigador puede, en caso que sea necesario, conformar alguna otra pregunta adicional que a su consideración pueda ser útil al desempeño de la investigación en curso. La modalidad de entrevista fue cara a cara para cuadros y beneficiarios externos.

La entrevista fue realizada a los cuadros de la UPAAC y a beneficiarios de las instituciones culturales directamente vinculados con las acciones que generan las diferentes áreas de la entidad.

Se realizó una guía de entrevista para ambas muestras teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Años de experiencia en la actividad o el sector y cargo que ocupa dentro de su centro.
- Importancia de la gestión cultural para su actividad y resultados de trabajo al respecto.

- Valoración sobre el trabajo en general de la UPAAC y en específico el que se relaciona directamente con su actividad.
- Relación de trabajo con las diferentes áreas de trabajo de la UPAAC.
- Factores que inciden favorable o desfavorablemente en el desarrollo del proceso a nivel de la institución y fuera de ella.
- Recomendaciones o sugerencias para la mejora continua de esta actividad dentro de la UPAAC.

Cuestionario: Es la técnica de obtención de información primaria realizada sobre una muestra representativa de sujetos de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana. Utiliza procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener datos, que aportan variedad de características objetivas y subjetivas de la muestra seleccionada.

Esta técnica se le aplicó a los trabajadores de la entidad como beneficiarios directos. El interés principal del empleo de la misma para la investigación es conocer criterios estandarizados acerca de:

- Actividad que desempeña dentro de la entidad y área a la que pertenece
- Años de experiencia en la actividad que desempeña
- Resultados de las evaluaciones del desempeño en su actividad laboral
- Disponibilidad de recursos que brinda la entidad para la realización de sus acciones dentro de la organización
- Clima laboral: integración en el colectivo y participación en la toma de decisiones
- Capacidad de la entidad para cubrir demandas y expectativas personales.
- Variedad y calidad de los servicios que reciben de la entidad

Conclusiones parciales:

A partir de las exposiciones metodológicas realizadas durante este capítulo se puede plantear que la metodología y los elementos que la conforman, constituyen una herramienta esencial para perfeccionar el proceso de Dirección que rige el estilo de trabajo de la UPAAC, a partir de las etapas del diagnóstico que posibilitan dar cumplimiento a los objetivos específicos plantados en la investigación.

Los métodos e instrumentos permiten obtener la información relevante para dar cumplimiento al objetivo general al identificar los factores claves para la eficacia de la estrategia para la gestión cultural, que constituyen el principal resultado investigativo

Se destaca la posibilidad de concretar de manera coherente las implicaciones de los sujetos participantes en el proceso, los cuales dinamizan el método y técnicas seleccionadas, de manera que no sólo pueda ofrecer información sobre la marcha del proceso sino también develar los factores internos y externos que influyen en la transformación para el mejoramiento continuo de la organización.

Capítulo III

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La exposición de los resultados obtenidos durante el proceso investigativo se decidió realizarla a partir de la descripción de los objetivos propuestos.

La caracterización de la institución, el análisis de sus principales resultados de trabajo y la descripción de las limitaciones y ventajas que presenta la entidad, se realizaron a partir de la información arrojada en el diagnóstico aplicado durante la primera fase de la investigación. Esta se corresponde con el acercamiento y exploración del objeto de estudio, es decir, el conocimiento y proyección de la actividad desarrollada en las diferentes áreas de trabajo, así como los principales resultados alcanzados por las mismas.

3.1 CARACTERIZAR LA UPAAC COMO UNA INSTALACIÓN DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE LA CULTURA.

La caracterización de la institución tiene en cuenta antecedentes históricos y desarrollo actual de la misma. La situación actual refiere, además de la infraestructura administrativa, los elementos de tipo organizacional que involucran objeto social, misión, visión, métodos y estilo de trabajo de la planeación estratégica.

3.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA UPAAC

Para conocer la historia de la institución fueron consultados los diagnósticos culturales de la UPAAC y del Programa de Desarrollo Cultural de la Dirección Provincial de Cultura.

Las primeras referencias de la actividad de esta esfera para la cultura, se recogen desde la creación del Consejo Nacional de Cultura en 1963. Sin embargo, como institución independiente surge con la nueva división política

administrativa del país en el año 1977, denominada Unidad Presupuestada Provincial de Cultura (UPPC).

En sus inicios, esta institución se dedicaba exclusivamente a la administración de los recursos técnicos, materiales y económicos asignados por el Estado para la realización de actividades culturales. Esta visión limita su función al marco único de distribuir los recursos del presupuesto estatal, excluyendo indicadores como generación de ingresos por concepto de diferentes eventos culturales y convenios de trabajo intra e intersectoriales que favorecen el proceso de gestión.

Por Resolución No. 441 del 28 de diciembre de 1989, se autorizó por el Órgano del Poder Popular de Cienfuegos, la creación de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural (UPAAC) que atiende los servicios económicos y administrativos de las instituciones siguientes:

- Consejo Provincial de las Artes Escénica.
- Consejo Provincial de las Artes Plásticas.
- Centro Provincial de Casas de Cultura.
- Biblioteca Provincial.
- Centro Gráfico para las Reproducciones de Arte Universal. (CGRAU)
- Sectorial Provincial de Cultura.

A esta etapa se corresponde el inicio del trabajo en el sector por Programas de Desarrollo Cultural, lo que favorece relaciones y métodos de trabajo menos verticalistas, a decir del entonces Ministro de Cultura “menos burocrático y más cultural” (Prieto, 1999). Sin embargo la entrada al Período Especial constriñe la posibilidad de una gestión eficaz debido a la poca disponibilidad de recursos con que cuenta el país y en particular el sector de la cultura para el desempeño de su actividad.

Esto conlleva nuevamente a la centralización de estos recursos desde una estructura única que permita administrarlos adecuadamente para lograr mayores rendimientos de las instituciones culturales y una jerarquización en su distribución

basados en las necesidades y prioridades del territorio más que en los resultados y competencias.

En el año 2005 el Ministerio de Economía y Planificación emite la Resolución No. 275 con fecha del 20 de enero aprobada por la Asamblea Provincial de Poder Popular donde se define el **objeto social** vigente para la UPAAC que abarca las siguientes funciones:

- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo, así como de reconstrucción de redes técnicas, sanitarias e hidráulicas, en moneda nacional.
- Prestar servicios de reconstrucción, reparación y mantenimiento de instrumentos y medios musicales, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de construcción y reparación de estuches y embalajes para instrumentos musicales, en moneda nacional.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento de quipos electrónicos para actividades culturales, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de carpintería ebanista para instalaciones culturales, en moneda nacional.
- Brindar servicios de jardinería vinculado al proceso constructivo, en moneda nacional y divisas, al sistema de la cultura y terceros en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de impermeabilización de techos, en moneda nacional.
- Prestar servicios de audio, sonido, luces, en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor obrero y cafetería en moneda nacional a los trabajadores.

3.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Desde su creación como institución independiente con carácter legal, esta institución adquirió un espacio propio ubicado en avenida 64 No. 4516 entre 45 y 47 en la ciudad de Cienfuegos. Desde el punto de vista organizacional la UPAAC ha sufrido varias modificaciones tanto en su infraestructura como en sus

métodos y estilos de trabajo que han incidido en la función social que la distingue y en los resultados de su trabajo.

Este hecho se pudo constatar a partir del análisis de documento como técnica de obtención de información esencial para la caracterización y análisis de la situación actual de la institución.

Se consultaron los documentos que permiten conocer la proyección estratégica donde se expone objeto social, misión, visión y objetivos y acciones que la UPAAC desarrolla. Entre ellos se encuentran los referidos a la Base Reglamentaria que regula el trabajo de su esfera y lo ampara legalmente otorgándole un estatus jurídico al método de Dirección.

La implementación de la Dirección por Objetivos (DPO) en el Sistema Institucional de la Cultura conllevó a un redimensionamiento hacia el interior de todas sus instituciones en los enfoque tradicionales de dirigir, controlar y ejecutar la labor cultural de cada una de ellas. La UPAAC se inserta a este método donde la toma de decisiones constituye un proceso colectivo de planificación, organización, evaluación y control de las acciones a desarrollar dentro de sus áreas.

Para ello parte de una concepción de mejoramiento continuo de su actividad que conlleva a definir, entre las principales funciones del objeto social aprobado en el año 2005, aquellas que se consideran estratégicamente las más relevantes para su desempeño organizacional. Entre ellas:

- Prestar servicio de Aseguramiento consistente en transportación, hospedaje y alimentación a los participantes en Eventos y Actividades de la cultura que se desarrollan en la provincia.
- Prestar servicios de elaboración de alimentos para los trabajadores, eventos y actividades de la cultura.

- Planificar, organizar, controlar, y ejecutar, el Presupuesto de Inversiones para mantener el Patrimonio de la cultura en la provincia en actividades de reparación, mantenimiento y restauración, así como la edificación de nuevas construcciones, que garantice el enriquecimiento sostenido de este patrimonio.
- Prestar servicio de mantenimiento, reparaciones ligeras de medios de transportes que se asignan para el aseguramiento de transportación a las actividades administrativas y eventos y actividades.
- Garantizar la prestación de servicios centralizados a las Instituciones de la cultura en las Actividades de Economía y de Recursos Humanos.
- Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos económicos, contables y financieros de los centros subordinados a la misma.

Entre las instituciones culturales del territorio que subordinan la estructura económica y de recursos humanos a la UPAAC en la actualidad se encuentran:

- Dirección Provincial de Cultura
- Centro Provincial de Patrimonio Cultural.
- Consejo Provincial de Casa de Cultura.
- Consejo Provincial de las Artes Escénicas
- Consejo Provincial de las Artes Plásticas
- Biblioteca Pública Provincial.
- Centro Provincial de Superación para la Cultura.
- Teatro Tomás Terry
- Centro de Estudio Casa Benny Moré

La **Misión** para llevar a cabo el encargo social de la UPAAC se define en función de:

“Dirigir los procesos que impone nuestra actividad comprometidos con la prestación de los servicios de mantenimiento de las instalaciones de las instituciones del sistema de la cultura y aseguramiento del desarrollo de la

actividad cultural, propiciando el desarrollo del sector de forma integral, ordenada y programada, teniendo en cuenta las disposiciones legales vigentes para ello.”

La **Visión** tiene como propuesta:

“Somos una organización de avanzada en los procesos que garantizan el mantenimiento y aseguramiento de la actividad cultural en la provincia, logrando el aprovechamiento eficaz de todos los recursos involucrados directamente con todas las áreas de trabajo de nuestra institución, contribuyendo así al fortalecimiento, desarrollo e integración del sector en el territorio”.

Aquellas áreas de trabajo que constituyen factores claves para el éxito son las llamadas **Áreas de Resultados Claves** (ARC), por la importancia para el cumplimiento eficaz de sus resultados como un proceso colectivo.

La UPAAC determinó las siguientes:

- Gestión de recursos técnicos-materiales-económicos y humano
- Inversiones y presupuesto institucional
- Aseguramiento de la actividad cultural
- Mantenimiento técnico constructivo de equipamiento y e instalaciones culturales

Estas ARC responden a las siguientes **líneas estratégicas** que dan cumplimiento a los objetivos propuesto por la institución:

- Idoneidad y contratación del Capital Humano para el desarrollo de la actividad cultural
- Atención al factor humano
- Planes de inversiones por esferas
- Disponibilidad y utilización del presupuesto
- Aseguramiento logístico (transportación, alimentación y hospedaje) de las actividades culturales
- Mantenimiento constructivo de las instalaciones culturales
- Reparaciones del equipamiento técnico material

3.1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Para llevar a cabo esta concepción de trabajo se necesita una estructura administrativa que responda a las exigencias de las áreas que abarcan su esfera de actuación. Éstas deben concebirse de manera integral y sistémica. Es decir, con relativa independencia pero relacionadas entre sí, de manera tal que los resultados de unas inciden en las otras. En el caso de la UPAAC, (ver Anexo No 5, organigrama institucional) ésta función responde a una estructura integrada por 6 Departamentos que son:

- Economía.
- Recursos Humanos.
- Inversiones.
- Servicio Interno.
- Aseguramiento Técnico Material (ATM).
- Transporte.

Cuenta además con un Taller Automotriz, una Brigada de Mantenimiento Constructivo, un Albergue Comedor y un Recinto Ferial.

Toda la estructura administrativa está dirigida por un director general y cuenta con una plantilla de 90 trabajadores, de la cual 61 son hombres y 29 mujeres, distribuida de la siguiente manera, según las siguientes tablas de elaboración propia:

- Según calificador de cargo y sexo:

Calificador	Total de trabajadores	Sexo	
		M	F
Operarios	36	33	3
Servicios	19	11	8
Técnicos	27	11	16
Cuadros	8	6	2
Totales	90	61	29

Las esferas de actuación de las mujeres se corresponden al área de comedor, custodios y Departamentos de Recursos Humanos y Economía, los que son dirigidos también por mujeres. Esta tabla evidencia el predominio de la actividad realizada por hombres en la entidad.

- Según áreas de trabajo y funciones:

Áreas	Función	Plantilla	T. de plazas
Departamento de Economía	Jefe de Dpto.	1	11
	Técnico “A” Gestión Económica	10	
Departamento de Recursos humanos	Jefe de Departamento	1	5
	Técnico “A” en Gestión de RH	4	
Departamento de Servicio Interno	Jefe de Departamento	1	9
	Balancista distribuidor	2	
	Auxiliar de limpieza	2	
Albergue Comedor -	Administrador	1	
	Almacenero	1	
	Cocinero	2	
Departamento de ATM	Jefe de Departamento	1	5
	Balancista distribuidor	3	
	Almacenero	1	
Departamento de Inversiones	Jefe de Departamento	1	13
	Técnico en inversiones	1	
	Especialista en inversiones	1	
Brigada de mantenimiento	Jefe de brigada	1	
	Albañiles A	3	
	Ayudantes de albañil.	2	
	Electricista	2	
	Plomero	2	
Departamento de Transporte	Jefe de departamento	1	17
	Técnico “A” Transporte	1	
	Técnico energético	1	
Taller automotriz	Jefe de taller	1	
	Choferes	10	
	Ayudantes	2	
	Almacenero	1	
Grupo Seguridad y	Jefe de grupo	1	17

Protección	Custodios	16	
Recinto Ferial	Luminotécnicos	2	8
	Operadores de audio	3	
	Especialista en equipos electrónicos	1	
	Promotor de Actividad Cultural	1	
	Utilero escenográfico	1	
Departamento de la Dirección	Director	1	5
	Secretaria	1	
	Técnico de Defensa Civil	1	
	Técnico de Control Interno	1	
	Técnico de Atención a la población	1	

En los datos anteriores se aprecia, según el calificador de cargo, el predominio del trabajo técnico para los departamentos existentes, el de los servicios para el grupo de seguridad y protección y área del albergue comedor. La actividad operaria predomina en el Taller automotriz, Recinto Ferial y Brigada de mantenimiento. Estos balances evidencian una adecuada concepción de los puestos de trabajo en función de las necesidades de cubrir las demandas de las diferentes actividades que se realizan al interior de la organización en función de sus beneficiarios tanto al interior de la entidad como para el Sistema Institucional de la Cultura.

- Según funciones y calificadores de cargo

Área	Operario	Servicio	Técnico	Cuadro	Total
Economía			10	1	11
R. Humanos			4	1	5
Servicio Interno		3	1	1	5
Albergue Comedor	2	3		1	10
ATM		1	3		
Inversiones			2	1	12
Brigada de mantenimiento	9				
Transporte			2	1	17
Taller automotriz	13	1			
Seguridad y Protección		16		1	17
Recinto Ferial	5		3		8
Dirección			4	1	5

Totales	29	24	29	8	90
----------------	-----------	-----------	-----------	----------	-----------

Los datos reflejados evidencian que la distribución equitativa de los calificadores de cargo existentes para el desempeño laboral de la entidad. Cada área cuenta con un cuadro al frente de la actividad.

3.1.4 MÉTODOS Y ESTILO DE TRABAJO

El Sistema de Trabajo de la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales de la Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos, es una herramienta de Dirección, integralmente documentada que permite enfocar a la organización como un todo y facilita ejercer las funciones con el objetivo vital de mejorar la efectividad de su desempeño. Su propósito es organizar el trabajo y orientarlo en las Áreas Estratégicas que exigen los intereses de la cultura en la provincia, el Gobierno, comunidades, clientes, proveedores, trabajadores y otras Instituciones sociales y económicas, con un accionar coherente y sistemático.

Este Sistema de Trabajo está en correspondencia con los principios que rigen la gestión de Dirección que establece los principios de una organización que perfila su desarrollo con un enfoque de proceso, orientado hacia el cliente, donde la toma de decisiones involucra al colectivo y parte de la identificación de informaciones pertinentes para el mejoramiento continuo y resultados de ganar –ganar en la relación entre proveedores y clientes.

Este método se corresponde con la Dirección por Objetivos, que son estructurados a partir de las deficiencias y fortalezas de las distintas áreas de trabajo y se discuten y adecuan en cada segmento de la organización que conforma la estructura de la UPAAC. Intervienen los trabajadores para discutirlos y precisar su actuación concreta para darle cumplimiento.

La dirección por Objetivos y la definición de las tareas con criterios de prioridad permiten el desarrollo de la organización, preparando los niveles de la estructura

para elevar la competencia y alcanzar los niveles de calidad que permitan la fortaleza que necesita la entidad.

Los documentos normativos de las actividades que se organizan y desarrollan, dotan de fundamento legal a este método de Dirección y están conformados en la Base Reglamentaria de la institución. Ésta comprende la situación de los procesos que abarca la actuación de la entidad en el marco de toda la estructura que la conforma y determina la función social que cumple dentro del sistema institucional de la cultura.

Como sistema documentado contiene dos tipos de información que se clasifican en Órganos de Dirección Colectiva y Órganos Consultivos. Los mismos fueron analizados según el orden de jerarquía que poseen dentro del método de dirección.

✓ **Órganos de Dirección Colectiva:**

Con el objetivo de fortalecer los métodos de Dirección, promueven la participación en la toma de decisiones del personal que en la entidad puede aportar conocimientos y experiencias y contribuir en el desarrollo de todos los procesos que se definen en el perfeccionamiento de la organización y tareas prioritizadas. En este aspecto juegan un papel determinante los siguientes:

Consejo de Dirección: Presidido por el Director Provincial de la UPAAC, lo integran los Jefes de los 6 Departamentos existentes, Jurídico, Especialista de Seguridad y Defensa, Secretaria y como invitado permanente el Secretario General del Núcleo del P.C.C. Se efectúa con una frecuencia Mensual, posee el Plan Temático del año, están controlados las actas y los acuerdos por la Secretaria. Se puede contar con las sugerencias y criterios de los especialistas.

Consejo Disciplinario: Presidido por el Especialista de Seguridad y Defensa, en su condición de jurista y por el conocimiento y experiencia que tiene en esta materia. Lo integran los jefes de Departamento de Recursos Humano, ATM e Inversiones. Tiene una frecuencia mensual.

Comisión de Cuadro: Presidido por el especialista que atiende la actividad de Cuadros del Departamento de Recursos Humanos. La integran todos los Cuadros de la entidad y el jurídico de la misma. Analiza, traza la política y evalúa el desempeño laboral y los preceptos del código de ética para la actividad según lo establecido en el Decreto Ley 197/99. Se reúne mensualmente y rinde cuenta al Consejo de Dirección a través de su propio su plan temático.

✓ Órganos Consultivos

Toman decisiones para aprobar en el Consejo de Dirección. Contribuyen igualmente a la Dirección Colectiva incorporando conocimiento y experiencia en temas específicos en el ámbito donde deben adoptarse las decisiones y donde pueden resultar afectadas tareas y procesos específicos cuyo alcance queda enmarcado en el campo donde se desarrolla la actividad. Ellos son:

Consejo Económico de la UPAAC: Presidido por el Director de la UPAAC e integrada por Jefe de Departamento de Economía, Recursos Humanos, ATM, Inversiones y Servicio Interno. Se reúne mensualmente y constituye el órgano donde se registran los hechos económicos más importantes de la actividad cultural. Entre los aspecto fundamentales que se miden se encuentran el pago y contratación al talento artístico que interviene, el aseguramiento logístico de las actividades (transporte, hospedaje y alimentación). Se aprueban las propuestas para los gastos en divisa de la UPAAC, además de temas cruciales como las cuentas por pagar y cobrar y en general la salud financiera de la entidad. Las actas y los acuerdos son controlados por el área de Economía y Contabilidad.

Comisión de Energía: Presidida por Jefe de Departamento de ATM. Lo integran representantes de las áreas de ATM, Técnico Productivo, Economía y Servicio Interno. Se constituye para evaluar los resultados de la eficiencia energética alcanzada por la UPAAC y propone las medidas que resultan necesario aplicar tanto desde el punto de vista técnico, económico y disciplinario. Tiene facultades para llamar a rendir cuenta a los directivos y especialistas si la Dirección lo determina. Tiene una frecuencia mensual

Comisión de Contratación: Presidida por el Jefe Departamento de ATM y el Jurídico. Plasma los términos de las partes que intervienen (el que paga y el

que recibe) así como tipo de pago y moneda en que efectúa. Participan todos los Jefes de Departamento que intervienen en la contratación con los proveedores. Tiene la finalidad de examinar, analizar y aprobar los contratos de trabajo que se acometen por la organización. Se reúne mensualmente, aunque pueden convocarse reuniones extraordinarias solicitadas por los Departamentos de Servicio Interno y Transporte, para garantizar el aseguramiento a las actividades culturales en la provincia.

Comisión de Desarrollo: Es la encargada de la orientación del proceso estratégico que realiza la UPAAC, considerando las condiciones, características y resultados de las diferentes áreas. Garantiza la organización de las Comisiones de trabajo, el levantamiento del banco de problemas, la proyección de las líneas trabajo por áreas y las coordinaciones con las instancias y estructuras que funcionan a nivel de la UPAAC. Se reúne trimestralmente y tiene elaborado su plan temático en función de las evaluaciones institucionales ante la Dirección de Cultura. Aunque la preside el Director de la UPAAC, cada comisión cuenta con miembros y presidencia designada en función del área específica que abarque.

Comisión de Calidad UPAAC: Esta organizada para sistematizar la actividad que garantice la aplicación de las disposiciones, requisitos, orientaciones y previsiones establecidas, de índole técnica, comercial, financiera y legal que forman la base que ampara los procesos de calidad en todas las actividades que desarrolla la UPAAC en la Provincia.

Comisión de Control: Lo integran los Jefes de Departamentos y los técnicos de Seguridad y Defensa, Cuadros y Capacitación. Dirige el Jefe del Departamento de Economía. Se reúne mensualmente y tiene a su cargo examinar el cumplimiento de la Resolución la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios y la implantación de los sistemas. Elabora un programa de ciclos de controles, donde cada ciclo incluye un control integral mensual al sistema de trabajo de los Departamento y un control integral a la actividad de Dirección de la UPAAC. Está diseñado para evaluar el desempeño, resultados que se dan a

conocer en las plenarios con los trabajadores después que se han examinado por el Comité y aprobado por el Consejo de Dirección.

3.2 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS DE TRABAJO DE LA UPAAC.

El análisis de estos resultados de trabajo tuvo en cuenta dos parámetros fundamentales:

- Cumplimiento de los objetivos de trabajo de la UPAAC
- Valoración de los trabajadores.
- Valoración de cuadros de la entidad y representantes de las instituciones culturales.

3.2.1 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO DE LA UPAAC

El cumplimiento de los objetivos de trabajo se pudo analizar mediante informes, actas y cortes evaluativos, contenidos en los documentos que conforman la Base Reglamentaria. Se utilizó para ello el análisis de documentos.

La consulta de los documentos que conforman la Base Reglamentaria permitió obtener la siguiente información:

- El trabajo se proyecta a partir de una Dirección Estratégica definida que permite la realización y evaluación de los Objetivos de trabajo por años.
- Se encuentra elaborada toda la base normativa de la Entidad en la que se incluye el Reglamento Orgánico de la misma, que contienen las bases legales que definen el desarrollo de todos los procesos que se llevan a cabo en la organización.
- Existe un nivel de organización que ha definido las responsabilidades de las Áreas y dentro de éstas las de todos los niveles y agentes de la estructura.
- Se definen claramente los contenidos de trabajo en función de los procesos de la organización que abarcan ARC, Líneas Estratégicas y Objetivos institucionales, normando los procedimientos que abarcan todas las actividades para la gestión de la actividad cultural.

- El sistema de control se ha implementado en todos los procesos de la entidad permitiendo el análisis periódico del desarrollo de las medidas.
- La entidad tiene identificados los riesgos por objetivos de trabajo teniendo en cuenta las actividades específicas y características tanto interna como externa.
- La coordinación entre Áreas ha constituido el fundamento para que la entidad pueda desarrollar de forma cohesionada el cumplimiento de las actividades y garantizar la eficacia del servicio que presta.

Esta información se contrastó mediante la visita a los Órganos de Dirección Colectiva y Órganos Consultivos. Se escogió para este fin uno de cada tipo por su relevancia dentro del sistema de trabajo que rige la Dirección Estratégica. Ellos fueron: Consejo de Dirección y Consejo Económico de la UPAAC.

Las observaciones realizadas a estos Órganos se realizaron siguiendo los indicadores establecidos en la guía de observación con el objetivo de conocer el cumplimiento del proceso de planificación interna de la entidad, desarrollo de la gestión cultural de cada área y representatividad de los miembros de la entidad e instituciones involucradas según planes temáticos. Se presenciaron 5 Reuniones correspondiente al período de julio-noviembre del año 2013, analizando los planes temáticos de ambos.

Estos comprenden orden del día, calendario de reuniones del Consejo y de los Órganos de Dirección Colegiados de la entidad, chequeo de acuerdos, informaciones generales y el análisis del resultado de procesos que responden a las líneas estratégicas de la entidad.

Entre los resultados más relevantes recogidos a partir de la guía de observación para el Consejo de Dirección se señalan:

- Se cumple en el 100% con el calendario propuesto para efectuar los Consejos de Dirección. Los mismos cuentan con la participación de los

miembros permanentes e invitados de organizaciones políticas y sindicales de la entidad y respetan el orden del día.

- Los planes temáticos responden a las líneas estratégicas que definen las actividades que realiza la entidad. Estos se correspondieron por cada mes de la siguiente manera:

Mes	Plan temático	Nivel de implicación
Julio	Análisis del corte evaluativo de los objetivos del primer semestre	Todas las áreas de la entidad
Agosto	Análisis del presupuesto por concepto de desarrollo del factor humano para el segundo semestre	Dpto de R.H. y Economía de la UPAAC, así como instituciones culturales que se subordinan a la estructura económica y de recursos humanos de la entidad
Septiembre	Análisis del balance económico referido a los indicadores de aseguramiento a la actividad cultural	Todas las áreas de la entidad, así como comisión provincial de eventos culturales
Octubre	Análisis de los resultados de la evaluación del control interno	Todas las áreas de la entidad y auditores de la CANEC
Noviembre	Análisis del anteproyecto del plan de inversiones para el 2014	Todas las áreas de la entidad y Consejo de Dirección de Cultura Provincial.

El análisis de los planes temáticos del Consejo de Dirección corroboró la integración sistémica de los procesos que responden a las principales líneas estratégicas que definen la función social de la institución.

Con relación a la observación del Consejo Económico de la UPAAC el plan temático recoge los siguientes puntos.

Mes	Plan temático	Nivel de implicación
------------	----------------------	-----------------------------

Julio	Análisis del balance económico de la entidad del semestre anterior	Todas las áreas de la entidad
Agosto	Análisis del aseguramiento de las actividades y eventos del mes	Dpto de Economía, ATM e instituciones afectadas
Septiembre	Análisis del plan de ejecución de mantenimiento y reparación constructiva	Dpto de Economía, ATM e instituciones afectadas
Octubre	Propuesta del anteproyecto económico del plan de inversiones de la provincia	Áreas de la entidad y Dpto de Economía de Cultura Provincial.
Noviembre	Análisis del cumplimiento de los indicadores económicos del año	Áreas de la entidad e instituciones subordinadas a la UPACC

Entre los elementos más significativos se señalan:

- Existe una correspondencia entre los temas económicos planificados en ambos órganos aunque este último no cuenta con la participación real de representantes fuera de la entidad a pesar del nivel de implicación de sus funciones en otras instituciones.
- A pesar que se efectúan con la frecuencia planificada, no siempre se realizan en la fecha designada para su realización debido a la inasistencia de miembros imprescindibles para al análisis de los temas.
- No siempre los acuerdos referidos a temas como cuentas por cobrar y pagar y tipo de pago a efectuar, pueden cumplimentarse en el marco del Órgano, por lo que debe ser analizado rigurosamente la capacidad de respuesta y cumplimiento de los acuerdos en dependencia de las competencias del Órgano.
- El Órgano se convierte, casi exclusivamente en la descripción del comportamiento del presupuesto por mes, careciendo de análisis y proyecciones para dar respuestas a las problemáticas informadas.

3.2.2 VALORACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La valoración de los trabajadores se obtuvo mediante encuestas y tiene como objetivo principal conocer su opinión sobre la institución donde laboran y la

participación real de éstos en los procesos de toma de decisiones en sus áreas como vías fundamentales para la gestión cultural desde la actividad concreta de cada trabajador.

Los indicadores generales que responden a esta son:

- Clima laboral
- Conocimientos sobre la actividad específica que realizan
- Atención institucional a su demandas personales

Se encuestaron trabajadores pertenecientes a todas las áreas de trabajo de la entidad, teniendo en cuenta los calificadores de operario, técnico y servicio (se excluyen los cuadros, a los cuales se le aplicó la entrevista)

Fueron encuestados un total de 13 técnicos. De ellos 5 en el área económica, 2 en el área de Recursos Humanos, 1 en el área de inversiones, 1 de control interno, 1 en defensa civil, y 1 en atención a la población pertenecientes al área de la Dirección. Además 1 en el área de transporte y 1 que atiende la promoción de la actividad cultural del Recinto Ferial que pertenece a la entidad.

De los trabajadores de servicio se seleccionaron 2 del área de Servicios Interno, 2 del albergue comedor, 2 de la brigada de mantenimiento, 3 del taller automotriz y 1 del recinto ferial para un total de 10 trabajadores en la plantilla de este calificador.

Con relación a los operarios, que se distribuyen fundamentalmente en la brigada de mantenimiento, taller automotriz, y albergue comedor, se seleccionaron 3, 7 y 8 trabajadores respectivamente así como 2 del recinto ferial y 1 del departamento de ATM para un total de 21 operarios.

Los principales resultados que arrojó la encuesta se exponen a continuación:

Con relación al clima organizacional: (se refiere al nivel de aceptación dentro del colectivo de trabajo, años de permanencia en la entidad, nivel de satisfacción con el sistema organizacional para el desempeño de la actividad y nivel de conocimiento y valoración de los métodos y estilos de trabajo de la entidad)

Al respecto los principales resultados arrojados refieren que:

- No existen divergencias significativas entre los criterios aportados por los trabajadores de las diferentes áreas con relación al nivel de aceptación del colectivo de trabajo. Esto es apreciable debido a que por lo general es un colectivo estable donde existe una retención por encima de la media.
- De los 44 encuestados en total, el 63 % declara tener más de dos años de trabajo en la entidad, lo que representa un total de 27 trabajadores. De ellos los más estables son los técnicos de las áreas económicas y de recursos humanos y los operarios del área de mantenimiento.
- Las áreas donde más fluctuación laboral se presentan son las del Recinto Ferial y el Grupo de Seguridad y Protección. El área donde existe mayor inestabilidad laboral se corresponde a la de Seguridad y Protección donde el personal se renueva frecuentemente y no logra el completamiento de la plantilla.
- Las principales demandas de los trabajadores se refieren a la disponibilidad de recursos e infraestructura. Indicador que fue reflejado por el 100 % de los encuestados. el caso más crítico se reporta dentro de la brigada de mantenimiento que carecen de medio de protección y herramientas.
- 7 de los trabajadores encuestados declaran no tener conocimientos sobre los métodos de dirección empresarial que su centro aplica y que no pueden tomar decisiones en su puesto de trabajo. 13 declaran que lo conocen pero es difícil la toma de decisiones colegiada, señalando la inmediatez de muchas actividades y el burocratismo como factores fundamentales. 5 avalan como factor la persistencia de métodos autocráticos de dirección. El resto, que representa un 56,8 % del total de trabajadores encuestados, considera que su centro mantiene una correcta proyección de los métodos y estilos de trabajo que facilitan la toma de decisiones como un proceso participativo, susceptible a mejoras

Con relación a los conocimientos sobre la actividad específica que realizan (se tiene en cuenta las opiniones que refieren sobre sus evaluaciones del desempeño, idoneidad para ocupar la plaza, años de experiencia en la actividad y cumplimiento del plan de trabajo individual)

- Se aprecia un alto sentido de pertenencia de los trabajadores al sector de la cultura en general y a su actividad en particular, lo cual se evidencia en la permanencia en el puesto de trabajo y en las evaluaciones del desempeño, pues ninguno de los encuestados declara haber sido devaluado o removido de su actividad.
- Del total de encuestados solo 7 refieren no tener experiencia previa en la actividad. Este indicador no aporta resultados significativos que afecten la calidad del proceso debido a los resultados que arroja. 2 técnicos en adiestramiento pertenecientes al área de economía, 1 Balancista Distribuidor del área de ATM, 3 custodios y un encargado de almacén del taller automotriz. Estos no se encuentran familiarizado con la normas y procedimientos de su esfera de actuación.
- Todos declaran conocer en qué consisten sus funciones aunque solo los técnicos manejan la nomenclatura del plan de trabajo individual. Este indicador corrobora que existen trabajadores que no están familiarizados con estructura organizacional de la entidad y existen deficiencias en los métodos de dirección participativa.

3.2.3 VALORACIÓN DE LOS CUADROS Y REPRESENTANTE DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES SOBRE LA GESTIÓN CULTURAL DE LA UPAAC

Se realizaron un total de 17 encuestas que se corresponden con los 8 cuadros en funciones de la entidad y un representante de cada una de las instituciones subordinadas a la UPAAC en la estructuras de los recursos humanos y economía.

Los resultados más significativos se exponen por indicadores de la guía elaborada.

- Años de experiencia en la actividad o el sector y cargo que ocupa dentro de su centro.

Este indicador reportó que no existe ningún cuadro de la institución con menos de 5 años de experiencia en la actividad que dirige, excepto el Director de la entidad. Cargo que presenta gran inestabilidad pues generalmente no se mantienen en su puesto por más de dos años, lo cual afecta la política de cuadro. El resto se presenta estable.

Dentro de los representantes de las demás instituciones, 6 ocupan plaza de inversionistas y dos de directores de institución (Teatro Tomás Terry y Consejo Provincial de Artes Escénicas). En todos los casos llevan entre 5 o más años de experiencia en el sector y su actividad.

- Importancia de la gestión cultural para su actividad y resultados de trabajo al respecto

Todos los entrevistados reconocen la gestión cultural como un proceso imprescindible para su actividad específica y la del sector. Sin embargo solo 3 de ellos declaran sentirse satisfecho con los resultados, aunque no lo relacionan con la actividad institucional de la UPAAC, sino con iniciativas propias en su accionar (Dir. Teatro Terry, Dir. CPAE e inversionistas del CPPC). Los resultados a los cuales se refieren, con relación al Terry, su director aborda el fenómeno de la gestión e función de lograr el mantenimiento de una programación estable, sistemática y de calidad.

Por su parte la dirección del CPAE valora las iniciativas de sus creadores para realizar sus propias producciones artísticas que logran mantener la puesta en escenas de sus espectáculos.

El inversionista del CPPC refiere por su parte la posibilidad de restauración de piezas museables con recursos propios o contratados por su institución.

Este indicador evidencia la falta de protagonismo de la UPAAC como institución que gestiona los recursos, productos y servicios que se genera en el sistema de la cultura, e infiere el resultado del indicador que apunta hacia la valoración del trabajo en general de dicha institución.

- Relación de trabajo con las diferentes áreas de trabajo de la UPAAC.

Se identifican en primer lugar por parte de los beneficiarios externos con:

- Brigada de mantenimiento, seguido por Departamento de Aseguramiento y de transporte

La UPAAC no es concebida por los beneficiarios externos como un espacio de gestión sino como una entidad que brinda servicios para el aseguramiento y mantenimiento de las actividades y de las instalaciones y equipamiento. Esto se debe en gran medida a su objeto social declarado. Por lo que se limita la percepción de los beneficiarios con respecto a las expectativas que crea la entidad.

- Factores que inciden favorable o desfavorablemente en el desarrollo del proceso a nivel de la institución.

Entre los factores que con más fuerza se destacan tanto por los directivos de la entidad como por los beneficiarios, se encuentran las limitaciones técnicas y materiales con que cuenta la entidad para ofrecer servicios de calidad. Se refiere especialmente el tiempo de uso y explotación del equipo de transporte y el gasto de combustible que generan, el irrespeto del presupuesto económico de las instituciones, lo cual no es responsabilidad del Dpto de economía. Este no tiene poder de decisión sobre los destinos, por lo que se convierte en un aparato administrador que emite y recibe cheques.

La jefa del Dpto de economía expresa que la Comisión de Economía de la UPAAC (Órgano Consultivo de la Entidad) planifica colegiadamente el presupuesto de las instituciones basado en sus proyectos económicos de sus respectivos PDC, a los cuales se les debe recortar el presupuesto asignado por dos razones fundamentales: recorte global del presupuesto planificado y plan real y la inmediatez de actividades no planificadas que se priorizan en determinado momento por instancias provinciales.

El Jefe de Aseguramiento por su parte explica que no es posible el aseguramiento de actividades o eventos que las instituciones planifican y no informan en tiempo.

Las entrevistas arrojan informaciones en dos aristas fundamentales que se resumen en:

- Disponibilidad y uso de recursos.
- Infraestructura organizacional donde se destaca principalmente objeto social de la UPAAC y cumplimiento de los métodos de trabajo.

3.3 IDENTIFICAR FACTORES CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN CULTURAL DE LA UPAAC.

Esta información preliminar que permitió caracterizar la institución y analizar los principales resultados de trabajo, posibilita avanzar a la segunda etapa, donde se aplicaron otros métodos que facilitan identificar los factores claves para la elaboración de la estrategia.

3.3.1 PRINCIPALES LIMITACIONES Y VENTAJAS

Para este fin se exponen las principales limitaciones y ventajas que aportó el diagnóstico aplicado a la primera etapa y que sirven para identificar los factores claves para la elaboración de la estrategia.

Principales limitaciones:

- A pesar del mejoramiento de las instalaciones que ocupan las diferentes áreas de la entidad, no reúnen las condiciones imprescindibles para garantizar y facilitar el cumplimiento de las tareas que exigen el desarrollo de la actividad que en ella se genera.
- Los medios de transporte por su prolongada explotación y haber agotado prácticamente sus posibilidades técnicas, unido a la escasez de repuestos y altos consumidores de gasolina, están limitando de forma muy aguda la cantidad y calidad del servicio de transportación, donde hay esferas, como

los aseguramientos donde no existen medios asignados y no es posible garantizar cobertura para las actividades que deben desarrollarse.

- La falta de experiencia, unida a la falta del nivel profesional adecuado, ha venido incidiendo de forma directa en el Área de Economía, que aun cuando se ha garantizado un consultor de la CANEC de forma permanente no se ha cumplido la meta de lograr la certificación de la contabilidad.
- No existen formas de estimulación salarial para los trabajadores de la entidad, lo cual es una de las causas que genera inestabilidad laboral
- Los aseguramientos tanto para el proceso de la actividad cultural del sector como para la atención al hombre en la entidad, continúa sin cubrir las demandas existentes.
- La estructura de la Entidad no cubre las expectativas para alcanzar el desarrollo en todas las actividades que conforman el Objeto Social de la misma, lo que incide en el pago a los trabajadores, incluyendo fuerzas productivas, y en la circunstancia objetiva de la vulnerabilidad que existe para garantizar el control de la ejecución del presupuesto.
- El nivel de competencia requerido para las distintas tareas, así como los conocimientos y habilidades afecta en mayor o menor medida todas las áreas de trabajo.
- La totalidad de los trabajadores aún no comprenden en el grado que se requiere, la importancia, objetivos y procedimientos del método de dirección y de Control Interno, por lo que se afecta la eficacia de estos sistemas que se encuentran implementado.
- No se ha certificado la Contabilidad, como requisito del control interno, para orientar la gestión cultural que permita orientar el camino hacia la eficiencia económica, a partir de las regulaciones que deben establecerse oficialmente a las Instituciones de la Cultura.

Principales ventajas:

- El desempeño de la actividad que realiza la UPAAC está concebido como un proceso que integra a todas las áreas que intervienen en el cumplimiento de su función social.
- La institución tiene implementada la planeación estratégica que responde a los objetivos estratégicos del PDC de la Dirección Provincial de Cultura.
- Cada área tiene definida su esfera de actuación en función de la gestión de sus recursos para el desempeño de la actividad cultural del territorio **para** garantizar la eficiencia del servicio que presta.
- Alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores al sector.
- Las tareas planificadas se cumplen con un nivel aceptable de eficiencia en correspondencia con los recursos disponibles.
- Uso responsable y racional de los recursos asignados.
- Capacidad de perseverancia para alcanzar las metas, autodominio, paciencia, seguridad, auto motivación del colectivo de trabajadores
- Capacidad de aprendizaje, asimilación y apropiación de conocimientos, rapidez en la implementación de los nuevos conocimientos, correspondencia entre los conocimientos teóricos y los resultados prácticos alcanzados, como lo demuestran las evaluaciones del desempeño.

3.3.2 FACTORES CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A partir de los resultados que destacan las ventajas y deficiencias que presenta la institución para la elaboración de la estrategia y teniendo en cuenta que la gestión cultural es un proceso donde se aprovechan las oportunidades para crear resultados, se definen los factores claves a partir de:

- Las posibilidades de acceso de los beneficiarios a los servicios que presta la institución.
- La función social de la entidad que responda a la política cultural expresada en el PDC de la Provincia.
- Posibilidades que brindan los recursos con que cuenta la institución
- Jerarquización de la calidad de la actividad cultural que se gestiona.

Para lograr una adecuada proyección de la Gestión Cultural que tenga en cuenta estos elementos se identifican como factores claves para la eficacia de la estrategia para la UPAAC:

Estructura organizacional: permita proyectar objetivos estratégicos para la institución enfocados desde de la gestión cultural, lo cual implica la evaluación a través de criterios de medidas de impacto en los resultados

Disponibilidad de recursos: (técnicos, materiales, económicos y humanos) la estrategia de gestión cultural debe contemplar solamente los recursos que permiten desarrollar acciones eficaces para lograr resultados de impacto.

Aseguramiento de las actividades culturales: para la estrategia se tiene en cuenta En función de los recursos con que se cuenta

- Mantenimiento técnico y constructivo de las instalaciones culturales del territorio
- Calidad de los servicios y productos que prestan y se solicitan
- Agentes implicados (beneficiarios internos y externos).

Conclusiones Parciales:

Como se pudo apreciar en los resultados expuestos existen deficiencias en el desempeño de la entidad para el cumplimiento de sus objetivos y líneas estratégicas de acorde a lo planificado, los métodos de dirección no logran convertir el proceso de participación para la toma de decisiones en proceso colectivo. Se destaca mediante la contrastación de diferentes técnicas la pobre integración interinstitucional que se evidencia en el proceso de gestión que realiza la UPAAC, la poca optimización y disponibilidad de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos para el desarrollo de las acciones culturales, así como poca sistematicidad en la distribución de los productos que gestiona la UPAAC para sus principales beneficiarios; unido al poco dominio, que de manera general, muestran trabajadores y directivos de la institución en particular y del sector en general sobre el tema de la gestión cultural. Situaciones que se deben en gran parte, a la inexistencia de una estrategia institucional que proyecte de manera coherente la planificación, organización y

ejecución del proceso de gestión, donde participen activa y creativamente los diferentes agentes culturales que deben intervenir en la estrategia

Conclusiones

CONCLUSIONES

- ❑ La gestión cultural es un proceso organizacional de participación, socialización y evaluación para la mejora continua de los contextos o realidades donde se inserta. Su fundamento es la acción cultural y abarca todos los ámbitos donde se generen productos, bienes y servicios de esta esfera. No puede existir una adecuada estrategia para la eficacia de sus acciones sin la participación de beneficiarios (internos y externos) que dinamizan el proceso y sin el conocimiento de sus demandas y necesidades.
- ❑ La UPAAC constituye un pilar fundamental para la gestión cultural del Sistema Institucional de la Cultura y posee la estructura organizacional y administrativa en función de este propósito. No existe una percepción de sus beneficiarios acorde a estos fines, pues es considerado un centro para el aseguramiento de eventos culturales y mantenimiento técnico constructivo de las instalaciones y equipos del sector.
- ❑ El diagnóstico institucional aplicado a la entidad sirvió de fundamento para la identificación de los factores claves que determinan la eficacia de la estrategia de gestión cultural, mediante la caracterización de sus particularidades administrativas y organizacionales, la descripción de los resultados de trabajo alcanzados y el análisis de las principales limitaciones y ventajas declaradas durante el período 2012-2013.
- ❑ Los beneficiarios internos y externos reconocen la necesidad de la gestión cultural para el mejoramiento de la actividad en el sector y todos coinciden en las deficiencias que presenta la UPAAC para el desarrollo de esta. Las principales limitaciones se orientan hacia la disponibilidad y uso de recursos e irregularidades en los métodos de dirección que conforman la planificación, organización, ejecución y evaluación o control de las acciones que desarrolla la entidad.

- ❑ Para lograr la eficacia de la gestión cultural debe proyectarse una estrategia que enfoque los resultados en función de las competencias propias de la organización y disponibilidad de recursos para el desarrollo de las mismas.
- ❑ Teniendo en cuenta que la gestión cultural es un proceso donde se aprovechan las oportunidades para crear resultados, se definen los factores claves a partir de la eficacia para la estrategia según las posibilidades de acceso de los beneficiarios a los servicios que presta la institución; la función social de la entidad que responda a la política cultural expresada en el PDC de la Provincia; posibilidades de utilización los recursos con que cuenta la institución y jerarquización de la calidad de la actividad cultural que se gestiona.
- ❑ Entre los factores claves se identifican: estructura organizacional en función de evaluar el desempeño por resultados de impacto, disponibilidad de recursos para lograr el impacto de los resultados; aseguramiento de las actividades por indicadores de calidad y variedad de los servicios e interacción con los beneficiarios (internos y externos)

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

- ❑ Valorar el actual Objeto Social de la UPAAC que limita la función social de la entidad y la percepción de los beneficiarios sobre su esfera de actuación y entorpece la dinámica del proceso de gestión cultural que la misma puede proyectar.
- ❑ Utilizar los resultados de la presente investigación como punto de partida para la elaboración de la estrategia para la gestión cultural en la UPAAC, contribuyendo así al mejoramiento de este proceso en el Sistema Institucional de la Cultura en la Provincia.
- ❑ Otorgar mayor relevancia y significación a los Órganos que contempla la Base Reglamentaria de la UPAAC como instrumentos reales para la toma de decisiones sobre las acciones que le competen en el ejercicio de sus funciones.
- ❑ Incorporar el tema de la gestión cultural en el plan de superación de la entidad y promover con este fin convenios de colaboración con el Centro de Superación para la Cultura.
- ❑ Continuar la investigación en aras de proponer la estrategia para gestionar con eficacia la labor de la institución.



Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Sánchez. (1997). Actas de congreso En. II Encuentro Iberoamericano y Caribeño "Cultura y Desarrollo. Retos y Estrategias. La Habana.
- Ander Egg, E. (2000). Conceptos de comunidad y desarrollo de la comunidad en, Selección de lecturas sobre Trabajo Social Comunitario (págs. 10-24). La Habana: Universidad de La Habana.
- Ander Egg, Ezequiel. (1982). Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad, 108. México: El Ateneo.
- Ander Egg, Ezequiel. (1996). Metodología de la acción social, 235. Buenos Aires: ICSA.
- Asti Vera, A. (1986). Metodología de la investigación, 241. México: Kapelusz.
- Astorga, Alfredo, & Bart Van Der Bijl. (1994). Manual de diagnóstico participativo, 254. Quito: CEDEP.
- Autores:, C. d. (1997). Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM). (pág. p 3). La Habana: Edic. Caguayo, S.A.
- Bayardo. R. (2010, Diciembre). Antropología, identidad y políticas culturales. Recuperado a partir de [http://www.tilo.uba.ar/otros/naa/identi\(\)1.htm](http://www.tilo.uba.ar/otros/naa/identi()1.htm).
- Calles, Juan María. (2009). Nuevos sistemas de gestión cultural: «pueblos de libros» en Europa, Cibersociedad. Recuperado Septiembre 29, 2009, a partir de <http://www.cibersociedad.net/congreso/comms/g04calles.htm>.
- Conferencia Intergubernamental sobre políticas culturales en América Latina y el Caribe. (1978). Bogotá Ediciones UNESCO. Bogotá.
- Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo. (1982) UNESCO México.
- Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo (UNESCO: 1998),
- Cook, L. A. (2000). Meaning of community En, Selección de lecturas sobre Trabajo Social Comunitario (pág. 37). La Habana: Universidad de La Habana.

- Coraggio, J. L. (1974. 1984. 2000). Consideraciones teóricas metodológicas sobre las formas de organización sociales y espaciales y sus tendencias en A.L. México. Quito. Buenos Aires.
- Costamagna, P. (1999). La articulación y las interacciones entre instituciones. El caso de Rafaela. En P. COSTAMAGNA, Iniciativa de desarrollo económico local. Santiago de Chile: CEPAL-GTZ.
- Denis, N., & Marchioni, Marcos. (2000). Planificación social y organización de la comunidad En, Selección de lecturas sobre Trabajo Social Comunitario (pág... 37). La Habana: Universidad de La Habana.
- Díaz, Esperanza, Ochoa, Helen, & Soler, David. (2003). Fundamentación del Proyecto Luna, 19. Cienfuegos: CPPC.
- Díaz, Esperanza, Ochoa, Helen, & Soler, David. (2005). Evaluación del Proyecto Luna, 22. Cienfuegos: CPPC.
- Fontes, R. G. (2007). Endogeneidad y Desarrollo cultural en Cuba. La Habana: F Varela.
- Gabiña, J. (1999.). Prospectiva y Ordenamiento del Territorio. Hacia un proyecto.
- García Canclini, N. (1998). Políticas culturales en América Latina, 74. México.
- García, M. (11 de abril de 2006). Interdisciplinariedad y disciplinariedad en el marco de las ciencias sociales. Obtenido de www.pensamientocomplejo.com.ar.
- Geertz, Clifford. (1987). La interpretación de las culturas. México: Gedisa.
- Godet, M. (1995). De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia.
- González Fontes, R. (2002). La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la Endogeneidad. . La Habana. Cuba: Economía, Sociedad y Territorio.
- Guedes, A. (1996). Hacia una conceptualización rigurosa de una Gerencia cierta
- Hernández Sampier, R. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampier, R. (2004). Metodología de las Ciencias Sociales Contemporáneas. La Habana: C.S.
- Hernández Sampier, R. (2001). Metodología, 2.t. La Habana: Félix Varela.

Bibliografía

- Herrera, E. (2004). Seminario de tesina, 28. Nicaragua: CURN-CICAP.
- Ibarra Martín, F. (2002). Metodología de la Investigación Social. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Isla Guerra, Mariano. & Hernández Sarmientos, J. (2005). El diagnóstico participativo: una propuesta de taller comunitario., 184. Cienfuegos: Asamblea Provincial del Poder Popular.
- Jick, L. (2003). Métodos complejos en el análisis y procesamiento de información en la investigación social. México: Mc Graw Hill.
- Kroeger, Alex. (1989). Metodología y procedimientos para el desarrollo de planes de acción empresarial. Revista Todo en la Empresa.
- López Medina F. Cultura y Gestión: Gestión de la Cultura, una justificada ambivalencia. Argentina: Aires Frío
- Marí, M. (2007). Prospectiva y planificación estratégica en Argentina. B. Aires: Ciprés.
- Martinell, A (1999). Evaluación de proyectos. Acercamientos y reflexiones. Madrid. Ed Marciaga Colección Fondo de Cultura Popular.
- Nittin W: (1999). Rasgos de la personalidad en el trabajo en grupo. Revista Innovación y experiencias educativas.
- Nuyri Sánchez, Nuria. (1986). Pensamiento y política cultural cubanos (antología), t.4. La Habana: Pueblo y Educación.
- Ogburn y Nimkoff. (2000). Anhandbook of sociology En, Selección de lecturas sobre Trabajo Social Comunitario (pág. 37). La Habana: Universidad de La Habana.
- Ochoa, H. (2000). Las prácticas culturales y sus modos distintivos de reproducción. Cienfuegos: FCH.
- Ochoa, H. D. (2003.). Introducción del Proyecto Luna. Cienfuegos: CPPC.
- Peña Benavides, L. (2006). El Turismo de Evento. Potencialidades para su desarrollo en Cienfuegos. Cienfuegos: UCF.
- Prieto, A. (1999). Reunión Nacional con Directores Municipales de Cultura. La Habana: MINCULT.

- Quiñones, S. (2003). La festividad de Nuestra Señora de los Ángeles. Cienfuegos: FCH.
- Rodríguez Gómez, G. (2004). Metodología de la Investigación Cualitativa. . -La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, I. T. (2004). Comunicación organizacional. La Habana: Félix Varela.
- Sánchez Arnau, J. C. (1990). La Cultura y las estrategias del desarrollo. "Programa de Apoyo a la Formación de Animadores de Cultura Popular". México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Soler, D. (2005). La perspectiva sociocultural. Aproximaciones epistemológicas. Cienfuegos.: Proyecto GESTCO - CPPC.
- Soler, D (2009). Evaluación del Programa de desarrollo cultural del Centro Provincial de Patrimonio Cultural. Cienfuegos
- Tabares, M. (2008). LA organización cultural en el marco de la gestión. La Habana.
- Taylor, S, & R Bodgan. (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación, 263. Buenos Aires: Paidós.
- Tejeda del Prado, Lecsý. (1999). Identidad y crecimiento humano, 43. La Habana: Grupo de Desarrollo sociocultural y Editorial Gente Nueva.
- Trilla J. (2009). La conducta y la motivación. Universidad pontificia de Salamanca.
- UNESCO. (1967). Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales en América Latina y el Caribe, En (págs. 10-20). Bogotá.
- Urrutia, L. (1989). Metodología de la Investigación Social I: Selección de Lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Vera, C. I. (2010). La Ceremonia de YVOYE. Cienfuegos: FCS.

Anexos

ANEXOS:

Anexo No 1:

Guía de Observación:

Objetivos de la observación:

- Conocer el cumplimiento del proceso de planificación interna de la entidad.
- Desarrollo de la gestión cultural de cada área
- Representatividad de los miembros de la entidad e instituciones involucradas según planes temáticos.

Indicadores para la observación:

- Lugar _____
- Horario _____
- Frecuencia _____
- Acción a observar _____
- Observaciones o comentarios generales.
- Criterios de evaluación:
 - a) Por parte del observador directamente:
 - b) Por la reacción, comentarios o atención de los miembros, invitados permanentes y otros invitados
 - c) Representatividad de organizaciones políticas y sindicales y de representantes de otras entidades a fines con los temas a debatir.

Anexo # 2:

Guía de entrevista a trabajadores y directivos de UPAAC y representantes de las instituciones culturales del territorio.

- ✓ Datos personales:
 - Nombre de la institución _____
 - Cargo u ocupación _____
 - Años de experiencias en la actividad y sector _____

- ✓ Nivel de conocimiento sobre la gestión cultural:
 - Importancia que le confiere personalmente al tema
 - Superación obtenida sobre el tema
 - Resultados de trabajo al respecto.

- ✓ Nivel de prevalencia del tema en los objetivos de trabajo
 - Importancia del tema para el desarrollo de la política de la entidad
 - Sistemática con que se discute aspectos del tema en Consejos de Dirección u otros Órganos de planificación y control de la entidad.

- ✓ Nivel de integración entre las áreas de trabajo
 - Importancia y resultados de la aplicación del tema en los diferentes convenios de trabajo con otros organismos.
 - Factores que inciden favorable o desfavorablemente en el desarrollo del proceso a nivel de la institución.
 - Capacidad para desarrollar acciones efectivas que respondan a las necesidades de los beneficiarios y contribuya el desarrollo de la actividad del sector.

Anexo # 3:

Cuestionario realizado a los trabajadores de la UPAAC.

Compañero (a):

Con el objetivo de perfeccionar el trabajo que realiza nuestra institución, necesitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario de preguntas acerca de la gestión que desarrolla su área y la entidad para que su labor sea más eficaz y usted se sienta complacido.

Su criterio es importante para mejorar la calidad de nuestros servicios. Por su amabilidad y su tiempo muchas gracias.

✓ Datos personales:

- Área donde labora _____
- Actividad que realiza en la entidad _____
- Años de experiencia en la actividad _____
- Años de experiencia en la entidad _____

✓ Con relación a su trabajo dentro de su área de trabajo diga:

1.¿Cómo Considera usted las relaciones de trabajo con sus compañeros? _____

2.¿Cómo considera las relaciones con su jefe inmediato? _____

3.¿Permite que usted tome iniciativas propias?

SI _____ NO _____

4.¿Consulta con usted y sus compañeros las decisiones a tomar?

Si _____ No _____

5.¿Tiene en cuenta su criterio?

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

6.¿Cómo valora usted las condiciones de trabajo en su puesto?

Buenas _____ Aceptables _____ Malas _____

7.¿Cómo valora usted los resultados de su trabajo individual? _____

✓ Con relación a su opinión de la entidad diga:

8.¿Cómo son las relaciones de trabajo con las demás áreas que existen en la entidad? _____

9.¿Qué opinión le merecen a usted los cuadros que dirigen la entidad?-

10. ¿Cómo se siente apoyado usted por la institución para su desempeño laboral?

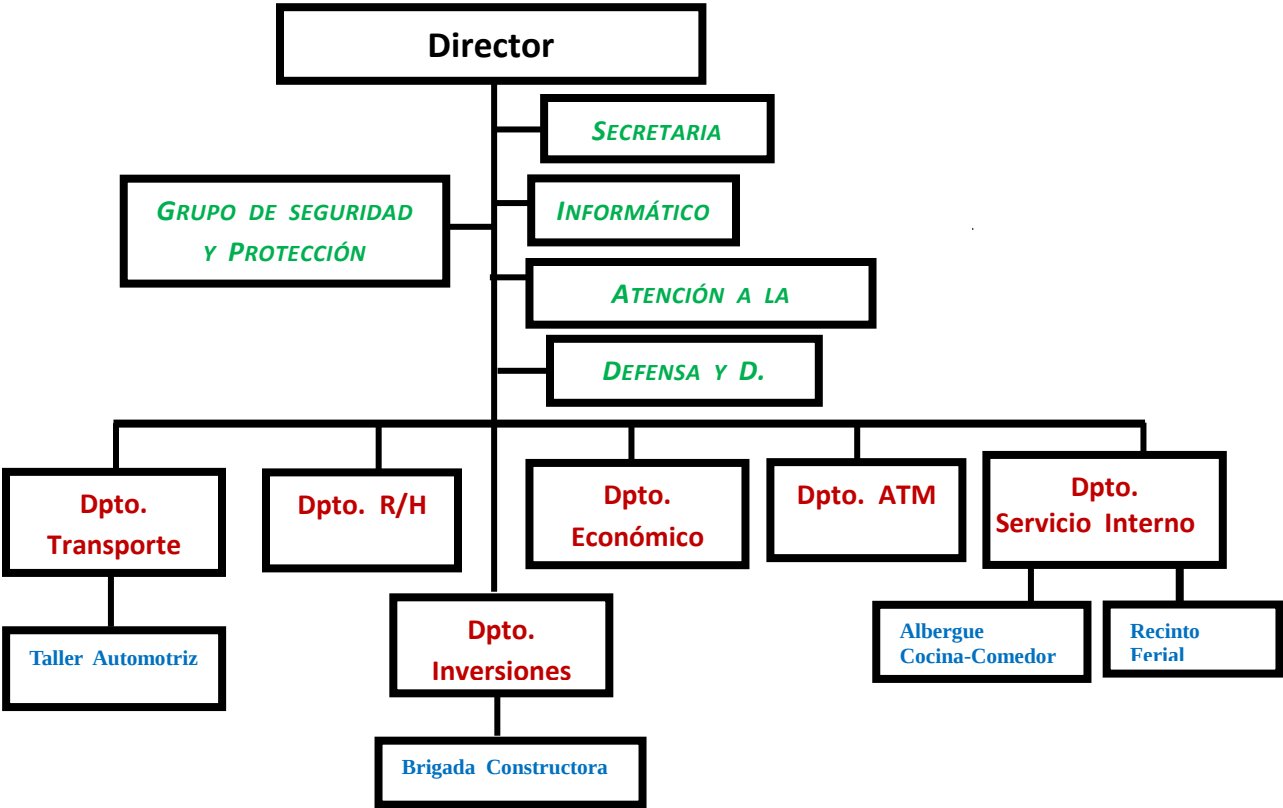
Mucho_____ Poco_____ Nada_____

Anexo 4:

Guía para el análisis de documentos

Nombre del documento	Tipo y alcance del documento	Objetivos
Planeación Estratégica del MINCULT y de la Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos y PDC provincial	Programático de mediano y largo plazo y alcance nacional	- Conocer la política del país y la provincia referente al tema de la gestión cultural - Valorar la importancia de la gestión para la actividad cultural del territorio y específicamente con respecto a la entidad estudiada
Base Reglamentaria de la UPAAC que norma el Método de Dirección y Resolución de nombramiento del Objeto social definido para la UPAAC	Jurídico, administrativo de mediano y corto plazo y alcance territorial	- Analizar las normas y procedimientos que establece la planeación estratégica para el desempeño de la actividad de la entidad. - Evaluar desempeño institucional de acuerdo a los servicios que brinda entidad
DPO del período 2012-2013 de la UPAAC	Corto plazo, alcance institucional y de tipo organizacional	- Describir principales resultados de trabajo a partir de la evaluación de los objetivos estratégicos propuesto para el período
Diagnóstico sociocultural de la UPAAC del PDC de la provincia	Fuente documentada de tipo histórico, tipo administrativo y alcance institucional	Aportar información al diagnóstico institucional para caracterizar la infraestructura administrativa y organizacional así como elementos de la historia de la entidad

Organigrama institucional de la UPAAC



Anexo No 6:

Resolución de Nombramiento del Objeto Social actual aprobado para la UPAAC. Año 2005.

Objeto social aprobado

RESOLUCIÓN No. 275

POR CUANTO: El Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos ha solicitado al Ministro de Economía y Planificación la modificación del objeto empresarial de la Organización Económica Estatal denominada Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural de Cienfuegos subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.

POR CUANTO: Resulta necesario ajustar el objeto de la precitada entidad a la política aprobada, así como precisar algunas de sus actividades, y el tipo de moneda.

POR CUANTO: Corresponde al Ministro de Economía y Planificación autorizar la creación, traspaso, fusión y extinción de las empresas, uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica o unidad presupuestada, oído el parecer de los Ministerios de Finanzas y Precios, de Trabajo y Seguridad Social, de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y de otros organismos, según corresponda, conforme a lo dispuesto en el inciso 7 del Apartado segundo del Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 25 de noviembre de 1994, adoptado de conformidad con las Disposiciones Finales Sexta y Séptima del Decreto Ley No. 147 “De la reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado” de 21 de abril de 1994.

POR TANTO: En uso de las atribuciones que me están conferidas,

RESUELVO:

PRIMERO: Modificar el objeto empresarial de la Organización Económica Estatal denominada Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural de Cienfuegos subordinada al Consejo de Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, por el siguiente:

- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo, así como de reconstrucción de redes técnicas, sanitarias e hidráulicas, en moneda nacional.

- Prestar servicio de reconstrucción, reparación y mantenimiento de instrumentos y medios musicales, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de construcción, y reparación de estuches y embalajes para instrumentos musicales, en moneda nacional.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento de equipos electrónicos para actividades culturales, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de carpintería ebanista para instalaciones culturales, en moneda nacional.
- Brindar servicios de jardinería vinculados al proceso constructivo, en moneda nacional y divisas, al sistema de la cultura y terceros en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de impermeabilización de techos, en moneda nacional.
- Prestar servicios de audio, sonido y luces, en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor obrero y cafetería en moneda nacional a los trabajadores.

SEGUNDO: La presente Resolución surte efecto a partir de la fecha de su firma.

Se derogan cuantas disposiciones legales de igual o inferior jerarquía se opongan a que por la presente se establezca.

TERCERO: Comuníquese con remisión de copia de esta Resolución, al Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, a los Ministros de Cultura, de Finanzas y Precios, de Trabajo y Seguridad Social y del Comercio Interior, al Banco Central de Cuba, a la Oficina Nacional de Estadística del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a las Direcciones de Perfeccionamiento Empresarial y Territorial de este Organismo y a cuantas más personas naturales o jurídicas deban conocerla. Archívese el original en el Departamento de Organización y Asesoría Jurídica de este Ministerio.

Dada en la Ciudad de la Habana a, 20 de enero de 2005

JOSÉ LUÍS RODRÍGUEZ GARCÍA
MINISTRO. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

Anexo No 7:

Objetivos estratégicos de la UPAAC período 2012-2013.

- Alcanzar no menos de un 85% de cumplimiento en todo tipo de reparación y mantenimiento a de las instituciones e instalaciones culturales de la provincia.
- Garantizar el 95% de las necesidades de transportación, de audio, sonido y luces a los centros provinciales de la cultura en la provincia.
- Incrementar la motivación positiva de los trabajadores por sus resultados.
- Lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento de equipos electrónicos para actividades culturales, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de carpintería ebanista para instalaciones culturales, en moneda nacional.
- Brindar servicios de jardinería vinculados al proceso constructivo, en moneda nacional y divisas, al sistema de la cultura y terceros en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de impermeabilización de techos, en moneda nacional.
- Prestar servicios de audio, sonido y luces, en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor obrero y cafetería en moneda nacional a los trabajadores.

Anexo No 8:

Actas del Consejo de Dirección correspondientes al período julio-noviembre 2013 (Órgano de Dirección Colectiva)

8.1. Mes: Junio

Acta No. 5/2013

Siendo la 1:00pm del día 11 de junio de 2013, se reúnen en el local del salón de reuniones de la dirección, todos los miembros del Consejo de Dirección, para dar lugar al mismo correspondiente al mes de mayo 2013.

Participantes.

- 1- José Ramón López Castillo..... Director
- 2- Ángel Luis Chaviano Fernández..... J´ Dpto. Económico
- 3- Mauricio González..... J´ Dpto. Transporte
- 4- María de los Ángeles Madrigal..... J´ Dpto. Rec. Humanos
- 5- Jesús Leyva Suárez..... J´ Dpto. Servicio
- 6- Osmany Santana Hernández..... J´ Dpto. ATM
- 7- Ramón
- 8- Oneido Arbelo..... J´ Dpto. Inversiones
- 9- Cruz Marina
- 10- Concepción GarcíaSecretaria

Invitados.

- 1- Dianelys Armas..... Sindicato
- 2- Damaso Soto..... J´ Brigada Mtto

Orden del día

1. Chequeo de acuerdos.
2. Análisis del cierre Balance Económico de la UPAAC (mayo 30)
3. Ejecución de l presupuesto cierre (mayo 30)
4. Valoración de las actividades de la cultura en el mes de mayo.
5. Análisis del proceso del desarrollo de control interno de la unidad.
6. Análisis de los controles recibidos a la unidad.
7. Análisis del desarrollo de la actividad energética.
8. Rendición de cuenta área de inversiones.
9. Código de ética del estado.

Desarrollo

Comienza el Consejo de Dirección, el Director chequeando como primer punto del orden del día el chequeo de acuerdo dando un total de 7 acuerdos.

Cumplidos – 3

Incumplidos – 0

Anexos

Pendiente – 0

Proceso – 2

Permanente – 2

2- Análisis del Balance Económico de la UPAAC mes de mayo 2013.

En este aspecto toma la palabra el J' Dpto. Económico Angel Luis, donde da lectura al informe y explica que en este mes se eliminaron todas las contrapartidas logrando que no hubieran sobregiros y da lectura al informe que trae al consejo para adjuntarlo al acta para su constancia y va explicando cada partida, y dando a conocer su comportamiento para el conocimiento del colectivo.

El Director aclara al Consejo que la UPAAC cierra el Balance sin sobregiros y dice que hay que analizar que institución es la que tiene inejecución y que si malo es ejecutar y pasarse malo es también la inejecución, ya que el presupuesto asignado fue planificado porque fue que no se ejecuta, si es el caso, ya que esto interfiere para poder ejecutar en las cuentas.

Se adopta acuerdo.

Sobre las conciliaciones, orienta Osmany que es necesario conciliar con lo que hay pendiente con SASA, CIMEX, AUSA.

Se adopta acuerdo.

3- Ejecución del presupuesto cierre (mayo 30)

En este punto se debate el informe y se adjunta acta para su constancia.

El director continúa con el tema de mantenimiento y reparaciones que es necesario ver con los centros que tienen obras empezadas hay que terminarlas, ya que estas tienen fecha de terminación, o sea que esto constituye un compromiso que es algo a lo que hay que darle seguimiento de forma permanente hasta tanto se logre el objetivo que se hace necesario además velar por el destino final de los recursos y estar al tanto de los necesidades que puedan tener para poder apoyar en lo que haga falta.

4- Valoración de las actividades de la cultura en el mes de mayo.

El compañero Jesús J' Dpto. Servicio da a conocer como es que transcurrió su actividad dentro del mes y dice que durante el mes de mayo fueron garantizados 10 actividades con alimentación, todas estas actividades según el plan que se entrega por cada Institución Cultural que informó donde no hubo dificultades para el cumplimiento de estos, además se aseguraron 14 actividades con hospedaje donde también, se cumplió satisfactoriamente.

En cuanto al aseguramiento de las actividades que prescindieron del equipo de audio no hubo dificultades por lo demás el compañero dice que se realiza el mantenimiento a los equipos de audios sistemáticamente y se trata de dar solución a lo que sale fuera de plan y se analiza para cumplir con lo planificado manifestando que durante el mes valora que todo fue satisfactorio.

Explica el Director que es necesario se tenga en cuenta la asamblea de la AHS para garantizar el audio sin problema y el documental de Los Naranjos, donde hay que tener su cuenta que es una tarea que nosotros tenemos que asumir, apoyar y hacer que se cumpla con una calidad extrema.

5- Análisis del proceso del desarrollo del control interno de la unidad.

En este tema nos encontramos en parte organizados aunque aun nos faltan detalles pero tenemos la persona que nos organiza y revisa esta actividad aunque no de forma permanente, se continúa buscando un compañero de experiencia en esta actividad para que de forma permanente responda por este frente. Se informa además que la última semana de este mes visita del sector para el pase de entrega de la Directora saliente y Directora entrante.

Que se localice a Ebrain para poner el día todos los papeles del control interno.

Entrega de planes de trabajo.

Anexos

Fundir el nuevo del almacén calle Santa Clara.

Resp. ATM F Cump. 29/6/13

Visita del General Rodríguez Plano- Tema Ilegalidades (Exp. Ramoncito

6- Análisis de controles recibidos a la unidad.

En este aspecto podemos decir que hemos sido visitados por una Consultoría Nacional a la parte jurídica del centro, dando como resultados después de revisar esta actividad se dio una evaluación de muy bien.

7- Análisis del desarrollo de las actividades energéticas.

Explica el Director que se realizan los Consejos Energéticos establecidos como fecha permanente realizarse todos los jueves a las 10:00am en el salón de reuniones de la UPAAC que en esta se trata que en su mayoría estén todos los compañeros que integran la Comisión Energética y que siempre esté la compañera Alicia que es la responsable de esta actividad, se analiza el comportamiento del gasto de combustible y energía, siempre exigiéndose lo que está establecido para no violar la ley, además de que se realicen las conciliaciones entre todos los que tienen responsabilidad con esta actividad para entregar las informaciones en el tiempo establecido.

Se adopta acuerdo

Hacer análisis para dar respuesta el Consejo de Dirección próximo de enero a la fecha de todo el combustible consumido.

Resp. Alicia

8- Rendición de cuenta área de inversiones.

Rinde cuenta el Dpto. Inversiones donde da a conocer, que su actividad marcha de forma estable que se le dan seguimiento a todas las obras en ejecución sin dejar de pasar por alto que en ocasiones se dificultan algunos recursos y que de forma permanente se mantienen contacto con la oficina de planificación para los autorizos de recursos por lo demás de forma permanente se chequean todas las obras en proceso.

9- Código Ética del estado.

Mantener una correcta administración de los recursos del estado.

Exhorta a que debemos respetar y administrar correctamente los recursos del estado poniendo en alto un gran sentido de desinterés, de honradez y sobre todo del respeto que debemos sentir ante lo que no es nuestro.

10- Otros asuntos

Se trae el resultado que tenemos hasta el momento del pago de la cuota sindical, donde la compañera Dianelys Secretaria del Sindicato exhorta a los J' Dpto. la necesidad de que ayuden en tan compleja actividad como lo es la Finanzas de la misma que posteriormente se les entregará la situación actual de pago que presenta cada trabajador de su área.

Relación de acuerdos

Acta No. 5/13

Acuerdo No. 22: Analizar en el presupuesto los centros que tienen inejecución de éste o sobregiro.

Resp: Ángel Luis

F/C: Inmediato

Acuerdo No. 23: Hacer un análisis de los centros que tienen obras de Mantenimiento y Reparación empezados y aún no han concluido.

Resp: Oneido

F/C: Próximo consejo

Acuerdo No. 24: Contactar al compañero Ebrain para poner al día la Carpeta del Control Interno del Centro.

Resp: Conchita

F/C: Inmediato

Anexos

Acuerdo No. 25: Entrega formal de los Planes de Trabajo de cada J' de Áreas para ser archivados en carpeta de la dirección.

Resp: Conchita

F/C: Todos los meses

Acuerdo No. 26: Fundir el nuevo del almacén de la calle Santa Clara.

Resp: ATM

F/C: 29/6/13

Acuerdo No. 27: Que de enero a la fecha se realice un informe de todo el combustible consumido.

Resp: Alicia - Mauricio

F/C: 29/6/13

Acuerdo No. 28: Que el Dpto. de ATM, realice las conciliaciones con SASA, CIMEX, AUSA.

Resp: Osmany

F/C: 24/6/13

Anexo No 9:

Actas de la Comisión Económica de la UPAAC del período julio – noviembre 2013 (Órgano Consultivo)

**Acta
Consejo de dirección**

Siendo la hora 2:00pm del día 17 de julio de 2013 se reúne los miembros del Consejo de Dirección de la UPAAC para desarrollar la reunión.

Presentes.

- 1- Jesús Leyva Suárez..... J' de Servicio Interno
- 2- Mauricio González Suárez.....J' de Transporte
- 3- Osmany Santana Hernández..... J' de ATM
- 4- Ramón Gómez..... Téc. Transporte
- 5- Angel Luis Chaviano Fernández..... J' Dpto. Económico
- 6- María de los Angeles Madrigal Albor.....J' Rec. Humanos
- 7- Alberto Jurídico de la unidad
- 8- Cruz Marina Calderón..... J' Seg. Y Protección
- 9- Yudelbis Rodríguez Matos..... Téc. De la Defensa
- 10-Dianelys Armas Valdés..... Sec. Sección Sindical

Orden del día

- 1- Chequeo de Acuerdo.
- 2- Informaciones Generales.
- 3- Análisis del Balance Económico de la unidad (cierre)
- 4- Análisis del presupuesto al cierre.
- 5- Análisis de las actividades y aseguramiento de los eventos del mes.
- 6- Análisis del control interno de la unidad.
- 7- Análisis de los resultados de los controles recibidos en el mes.
- 8- Análisis de la Actividad energética.
 - Rendición de cuenta del área (seguridad y protección)
 - Precepto del código de ética de los cuadros.

Primeramente se lee, los acuerdos pendientes y se chequean los mismos por parte del director, luego da a conocer una serie de informaciones generales de lo acontecidos durante el mes en la entidad.

Comenta sobre la contraloría a la cuenta Benny Moré sobre la visita de los inspectores del sector a cada una de las áreas de la entidad.

Luego comentó sobre la importancia de enviar las copias de los códigos de las tarjetas del CIMEX y AUSA.

Comunicó también sobre una visita de Cupet con carácter recurrente para verificar las deficiencias pendientes.

Se habló de la visita de Sonia la compañera de estadística, la cual luego de hacer en nuestro en la unidad nos da una evaluación de regular, debido a una serie de irregularidades, ejemplo de ellas:

- No está elaborado el libro primario de autolectura.
- Descuadre de la kw de enero a mayo.
- Tachaduras en los modelos 5073.
- Consolidado del total de trabajadores acumulados.

Ángel Luis, se anexa al acta para que así conste.

Ramón Técnico de Transporte, expresa que en el mes que transcurre, nuestra entidad ha presentado muchas dificultades con el consumo eléctrico ya que los problemas esenciales fluyen sobre los planes no bien elaborados, presentando la misma como la Sala Guiñol, el Recinto Ferial, que teniendo su lectura diaria no coinciden con la lectura de los compañeros de la UBE, ya que en la entidad (UPAAC) no se lleva la autolectura diaria, por lo que a partir de la fecha en lo adelante hay que habilitar una libreta de autolectura con carácter urgente, la cual será realizada por dicho compañero.

Comenta también sobre el tema de combustible el cual en este mes fue objeto de control por parte de economía y planificación, donde se obtuvo la calificación de bien, y comenta que en el consejo energético planteamos que solo el J' de Transporte es la única persona autorizada a sacar de la caja la tarjeta de transito. Exhortar hacer un análisis con la planificación del plan de venta para así desglosar según la cifra de combustible que se asigne el presente mes.

Comunica que en su departamento ya se está trabajando en radicar la deficiencia detectada por la compañera de estadística, la cual nos orientó como se elabora los modelos, en estos momentos los técnicos del departamento están trabajando en ellos y ya han consultado con dicha compañera la elaboración del registro.

Mary, comenta sobre el tema de disciplina que debe establecer en la unidad, comunica que el compañero auditor del sector Alejandro Ramírez encontró algunas irregularidades reflejadas en las tarjetas de entrada y salida, las cuales fueron plasmadas en el informe. Exhorta a los jefes de los departamentos a tomar de las manos estas indisciplinas, así como comunicarle al departamento las afectaciones de sus subordinados para poder justificar sus inasistencias.

Cruz Marina, J' de Seguridad y Protección, expresa que hasta el momento los agentes de seguridad y protección no han presentado problemas de indisciplinas y que se está cumpliendo la guardia obrera de 4:00pm a 7:00pm, hasta que comienza el custodio. Si detectó que se debe cumplir con mas rigurosidad actualizar el libro de incidencia, ya que no están realizando con la calidad requerida.

Comunica que su documento está al día, pues se encuentra elaborando sus planes de trabajo, las evaluaciones de sus agentes y la programación de las visitas sorpresivas a sus centros.

Yudelkis Rodríguez, técnico de la defensa nos dice que su actividad hasta el momento se está actualizando poco a poco, que ha elaborado y habilitado varios registros y documentos para el control de esta actividad, ha realizado varias gestiones con los compañeros que atienden la defensa civil en el gobierno y que los ha visitado para asesorarse y capacitarse aún más con este tema.

Acuerdos
Acta consejo de dirección

Acuerdo No. ____: Rehacer el libro primario de autolectura.

Resp: Ramoncito Téc. Transporte

F/C: 18/7/13

Acuerdo No. ____: Actualizar el descuadre de la información estadística de los 12kw de diferencia y partiendo del mes donde existe de diferencia arreglar el error.

Resp: J' Dpto. Económico

F/C: 11/7/13

Acuerdo No. ____: Que todas las compras realizadas por las entidades que se subordinan a la UPAAC deben estar autorizadas por el J' de ATM de la UPAAC. (Hacer resolución)

Resp: Alberto Jurídico de la unidad

F/C: Inmediata

Acuerdo No. ____: Conciliar en Fincimex el pago anticipado del mes anterior.

Resp: J' Económico y Energética

F/C: Inmediata

Acuerdo No. ____: Contactar con la Directora de la Escuela de Arte para que dé una respuesta sobre la entrega en tiempo y forma del consolidado estadístico.

Resp:

F/C:

Anexo 8.3
Mes: Agosto

Acta No 7

Siendo las 1:30pm del día 21 de agosto de 2013 se reúnen en el local que ocupa el salón de reuniones de la Dirección del Centro todos los miembros del Consejo de Dirección para dar lugar al mismo correspondiente al mes de julio 2013.

Participantes.

- 1- José Ramón López Castillo..... Director
- 2- Yaima Madrigal Dávila..... J´ Dpto. Económico
- 3- Mauricio González Suárez..... J´ Dpto. Transporte
- 4- Jesús Leyva Suárez..... J´ Dpto. Servicio
- 5- Alexis Gutiérrez Nuñez J´ Dpto. Inversiones
- 6- Concepción García López..... Secretaria

Ausentes.

- 1- María de los Ángeles Madrigal..... J´ Dpto. Rec. Humanos (autorizada)
- 2- Osmany Santana Hernández..... J´ Dpto. ATM (autorizado)
- 3- Cruz Marina Calderón..... J´ Dpto. Seg. y Protección (enferma)
- 4- Damaso SotoJ´ Brigada Mtto (autorizado)

Invitados

- 1- Dianelys Armas..... Sindicato
- 2- Ramón Gómez Pérez..... Téc. Transporte
- 3- Alberto Rivero Castillo..... Jurídico
- 4- Filiberto..... Téc. Transporte

Orden del día.

- 1- Chequeo de acuerdo.
- 2- Análisis del Balance Económico de la Entidad.
- 3- Análisis de la Ejecución del Presupuesto.
- 4- Valoración de los aseguramientos y actividades y eventos de la cultura en el territorio.
- 5- Análisis de las medidas de la defensa.
- 6- Valoración de trabajo del desarrollo del forum.
- 7- Análisis resultados de controles realizados y recibidos por la entidad. Medidas desarrolladas.
- 8- Análisis de la actividad energética.
- 9- Atención a la población y quejas presentadas.
- 10-Rendición de cuenta de un miembro del Consejo. (Dpto. Transporte)
- 11-Precepto del Código de Ética del Estado.

“Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respecto y la confianza a los demás.”

Desarrollo.

Conduce el Consejo de Dirección el Director del centro, tomando como punto de partida el primer punto del Orden del Día, el chequeo de acuerdos que de un total de 5 acuerdos.

Cumplidos: 4

Pendientes: 1 AC No. 29/13

2- Análisis del balance económico de la unidad.

Interviene la compañera Yaima J´ Dpto. Económico da lectura al informe donde se debate, toda la actividad económica dentro del mes, se trata el tema de las cuentas por cobrar y pagar aspectos que debe dársele seguimiento de forma permanente, ya que esto es objeto de análisis a nivel de gobierno, teniendo como resultado que solo quedó 48.0MP pendiente de la música que se dará respuesta antes de concluir el mes.

Este informe se adjunta al acta para su constancia.

Se adopta acuerdo

Interviene el Director para sugerir que es necesario como medida preventiva para asegurar tener los mínimos problemas en el balance estar el mes completo vigilando esta actividad de forma tal, que todo el mes se este en contacto con esta actividad para ir limando los problemas que puedan surgir.

Se adopta acuerdo.

Además cree pertinente que días antes de comenzar con el proceso de la información del balance se realice una reunión previa para chequear las condiciones en que está el Dpto. para comenzar el balance, piensa que es algo que puede servir de herramienta para garantizar localidad del balance.

Se adopta acuerdo.

3- Análisis de la Ejecución del Presupuesto.

En este tema interviene el J´ Dpto. de Inversiones haciendo una panorámica de la actividad donde se refiere a las obras que se encuentran en ejecución, que se va avanzando con la dificultad de que en ocasiones se presentan problemas con la entrega de los materiales pero que se avanza y se va cumpliendo de acuerdo a la fecha de cumplimiento de cada obra, y que en cuanto al presupuesto asignado para cada obra en ejecución, no hay problemas y se utiliza disciplinadamente sin tener hasta el momento problemas.

En cuanto a las obras con fecha de entrega hasta el momento se cumple con esto.

Interviene Jesús y dice que en cuanto a este tema del presupuesto es necesario seguir insistiendo en hacerles la conciencia a los Directores de Instituciones en que para ejecutar en determinada actividad es necesario que primeramente se consulte al presupuesto para ver que les va quedando y que lo que tienen asignado no se puede desviar, si sobregirarse, ya que esto traerían consigo grandes problemas y violaciones que no se contempla dentro de lo que establece la ley.

Sugiere el Director que se hace necesario hacer una reunión de forma sistemática para el chequeo del presupuesto de cada institución que tributa al centro y que este tema es disciplina para poder trabajar que si se desea cambiar algo tiene que consultarse antes de hacerlo para poder ponernos de acuerdo y que el próximo lunes se convoque una reunión con todas las instituciones para discutir este tema.

Se adopta acuerdo.

4-Valoración de los aseguramientos y actividades y eventos de la cultura en el territorio.

En este punto el J' Dpto. Servicio Jesús Leyva, explica como es que se ha comportado la actividad durante el mes de julio en cuanto a las actividades culturales no se presentaron problemas en el aseguramiento, de los servicios de la Brigada de Sonido todo fue garantizado sin problemas a pesar de que la demanda de actividades producto de la programación del verano que es bastante amplia y las actividades por el 26 de julio, también se le dieron apoyo, todo sin dificultades, además fueron aseguradas las solicitudes de alimentación y hospedaje de 14 actividades, incluyendo también agrupaciones nacionales, como son Buena Fe, Los Ángeles de la Habana y otros, por lo que entiende que todo se garantizó satisfactoriamente, no existiendo quejas del servicio.

5- Análisis de las medidas de la defensa.

El Director explica que en esta actividad se encuentra un compañero que en estos momentos está fuera de la provincia por problemas personales y que se autorizó por la dirección del centro, pero que puede decir que se ha organizado algo y se espera mejorar aún más

6- Valoración de trabajo del desarrollo del Forum.

En esta actividad, no tiene resultados por no tener hasta el momento, ninguna persona para el cargo, se hacen gestiones para buscar la persona adecuada y con experiencia.

7- Análisis resultados de controles realizados y recibidos por la entidad. Medidas desarrolladas.

En este aspecto interviene la J' Dpto. Económico y dice que se trabaja en función de mejorar para poder dar respuesta a los problemas que tenemos y enfrentar las visitas que se nos avecinan, por otra parte tenemos

que ya existe un compañero que se ocupara de la actividad de Control Interno, donde esperamos organizar aún mas para lograr que este frente funcionará como está establecido

8- Análisis de la actividad energética.

En este tema el compañero Ramón Técnico de la Actividad de Transporte, quien en estos momentos atiende la actividad de energía en el centro, comenta sobre este tema.

El compañero se refiere al comportamiento de los portadores energético donde expone el comportamiento del combustible durante el mes, dice que se entregó para ser utilizado en las actividades culturales un 9,5% según la cifra demandada de 3790 de gasolina se entrego 3200 y de 4100 de diesel, se entregó 3750, para un cumplimiento según el nivel de actividades a un 80%. Quedando hasta hoy día 21/8 160lts de B-83 y 400 lts de diesel, donde se encuentran incluíd 18 actividades fuera del plan, para un total de 1051lts de combustible entre diesel y B-83.

En cuanto a lubricantes hasta la fecha no hay deficiencia solo estamos con la situación del líquido de freno, además del aceite que ya debemos ir haciendo oferta.

En cuanto a la electricidad, este mes tenemos 1900kw/h y hasta la fecha solo deficiente hemos tenido el comedor, con sobregiro de 300kw de su plan se entregó además 200kw/h.

Recomendaciones.

El compañero comenta que nosotros como motor impulsor de los portadores energético de la cultura, decreta que todas las informaciones deben ser entregadas antes del 8 de cada mes:

- que cada director o personal responsabilizados con el gasto de combustible y energía eléctrica vele porque no se sobregiren los portadores de energía.
- Que se tengan en cuenta la planificación de actividades para evitar contratiempo con el combustible que se nos asignen de acuerdo al plan entregado por las solicitudes.

9- Atención a la población y quejas presentadas.

Da respuesta a este punto del Orden del Día la compañera Dianelys Armas, trabajadora del Dpto. Recursos Humanos, producto de que la J' Dpto. no se encuentra presente, por encontrarse enferma y dice que durante el mes no se recibieron quejas de la población, no existiendo problemas.

10-Rendición de cuenta de un miembro del Consejo. (Dpto. Transporte)

En este tema rinde cuenta al Consejo el J' Dpto. de Transporte, donde da a conocer que a pesar de las dificultades que se nos presentan con los ómnibus que tenemos que en su mayoría son carros que tienen ya años de explotación se trata de dar respuesta a todos las solicitudes que se han presentado de acuerdo al plan de actividades culturales.

En cuanto al uso racional del combustible y sus lubricantes se ha tratado de utilizar estrategias que permitan lograr un sistema para el control de los

mismos, teniendo en cuenta además que se le debe dar cumplimiento al plan de medidas dejadas por los inspectores de Cupet realizados en el centro, por lo demás se trabaja en aras de que la cultura en la provincia cumpla su objetivo.

11-Precepto del Código de Ética del Estado.

“Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respecto y la confianza a los demás.”
Antes de dar por terminada la reunión se acuerda que se realice la Asamblea de Afiliados del Sindicato el día 29/8/13, dando cumplimiento a esta tarea.

Relación de acuerdos Acta #7 Consejo de Dirección

- Acuerdo No.34: Chequeo permanente de las cuentas por cobrar y pagar.
Resp: J' Dpto. Económico
F/C: Permanente
- Acuerdo No. 35: Que de forma permanente el J' Dpto. Económico se trace métodos para que el mes completo se esté en contacto con la actividad del balance, para ir detectando los problemas que puedan surgir.
Resp: J' Dpto. Económico
F/C: Permanente
- Acuerdo No. 36: Que días antes de comenzar el balance se convoque una reunión con todos los trabajadores del Dpto. Económico para chequear las condiciones en que está el Dpto, para asumir el proceso del balance.
Resp: J' Dpto. Económico
F/C: Permanente
- Acuerdo No.37: Que se cree sistemáticamente una reunión con las Instituciones que tributan para el chequeo de la evolución del Presupuesto.
Resp: Director y J' Dpto. Económico F/C: Permanente
- Acuerdo No.38: Se acuerda en el Consejo de Dirección realizar la Asamblea del Sindicato el 29/8/2013.
Resp: J' Dpto. Económico
F/C: Permanente

Relación de acuerdos 17/7/2013 Acta No. 6/13

- Acuerdo No. 34: Realizar el Comité de contratación todos los primeros lunes de cada mes con los compañeros que integran la comisión.

Resp: F/C:
Acuerdo No. 35: Solucionar poner la persona para que lleve la contratación del centro, que esto se defina en Comisión de Contratación.

Resp: F/C:
Acuerdo No. 36: Ir 2 veces al mes a Industria de Gases a buscar los botellones de oxígeno y acetileno
Resp: Feliberto Transporte
F/C:

Acuerdo No. 37: Asamblea de afiliados día 29/8/13 sacar mejor trabajador por área y estimularlos con algo material.
Resp: F/C:

Anexo 8.4
Mes: Septiembre

Acta No. 8/13

Siendo la 1:30pm del día 11 de septiembre del 2013, se reúnen en el local que ocupa la oficina del Director todos los miembros del Consejo de Dirección, para dar lugar al mismo correspondiente al mes de agosto 2013.

Participantes.

1. José Ramón López Castillo..... Director
2. Jesús Leyva Suárez..... J' Dpto. Servicio
3. Mauricio González Suárez..... J' Dpto. Transporte
4. Osmany Santana Hernández..... J' Dpto. ATM
5. Yaima Madrigal Dávila..... J' Dpto. Económico
6. María de los Ángeles Madrigal..... J' Dpto. Rec. Humanos
7. Alexis Gutiérrez Nuñez J' Dpto. Inversiones
8. Yudelbis Rodríguez Matos Dpto. Defensa
9. Cruz Marina Calderón..... J' Dpto. Seg. y Protección
10. Ramón Gómez Pérez..... Téc. Transporte
11. Concepción García López..... Secretaria

Ausentes.

1. Damaso Soto MilanesJ' Brigada Mtto (autorizado)

Invitado.

1- Dayleé Molina Hernández..... Informática

Orden del día.

- 1- Chequeo de Acuerdo.
- 2- Análisis del balance Económico de la Unidad. (Análisis de la Ejecución del presupuesto)
- 3- Valoración de los aseguramientos y actividades de la cultura en el territorio.
- 4- Análisis del Control Interno de la unidad.
- 5- Análisis de la actividad energética de la unidad.
- 6- Rendición de cuenta del área de transporte.
- 7- Orientaciones de tareas bajadas por el organismo superior.
- 8- Precepto del código de ética "Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás."

Desarrollo.

Conduce el Consejo de Dirección el director del centro, chequeándose la relación de acuerdos tomados en reunión anterior por parte de la secretaria del centro.

- 1- Chequeo de acuerdos.

De un total de 5 acuerdos tomados

Acuerdo 34/13 – cumplido

Acuerdo 35/13 – permanente

Acuerdo 36/13 _ cumplido

Acuerdo 37/13 _ cumplido

Acuerdo 38/13 _ cumplido

- 2- Análisis del Balance.

Aborda el tema la J' Dpto. Yaima, quien explica que en cuanto a la reprogramación del presupuesto, se realizó contacto con todos los directores de instituciones, estando hasta el momento todos de acuerdo, aquí se les explicó que este está desglosado hasta diciembre, para que se conozca y sepan como es que se tienen que planificar y orientándoles que cualquier cambio que se vaya hacer hay que consultarlo con tiempo al Departamento para evitar problemas, que atenten contra lo establecido que debe cumplirse.

Plantea Ramoncito, que tiene entendido que en cuanto al tema de las Finanzas y pagos anticipados se avanza satisfactoriamente hasta el momento.

En cuanto al tema de las cuentas por cobrar y pagar explica Yaima, que de forma permanente se le da seguimiento, no existiendo dificultad hasta el momento excepto algún pago que demore por cuestiones que no nos atañe, dándose solución dentro del mes.

Interviene el J' Dpto. Inversiones para tratar el tema del Plan de Mantenimiento y Reparaciones de la Unidad, dando a conocer que es de 305,9MP, que al cierre de agosto hay una ejecución de 210MP, quedando por ejecutar 95,9 para un por ciento de ejecución de 68,6%. El plan de inversiones es de 303,1MP al cierre de agosto, tiene una ejecución de 193,5MP, quedando por ejecutar 109,6MP, QUE SON 90,0mp Objetos Museables, 4,0 Remotorización, 0,6

Compras de Ventiladores, 14,3 Proyecto Benny Moré para un por ciento de ejecución de 64% (se adjunta informe)

Continúa Yaima con el desarrollo del Informe donde lo explica de forma tal que llegue a entenderse por los aquí presentes y este se adjunta al acta para su constancia.

Plantea Ramoncito que por parte de la escuela de arte Benny Moré, se nos donará una pizarra donde se utilizará en el centro para poner toda la información diaria del Dpto. Económico, está se pondrá en un lugar de fácil acceso a todos los trabajadores y se le da la tarea al compañero Mauricio para que la recoja.

Se adopta acuerdo.

Plantea Jesús que de acuerdo a los avances que hemos tenido en lo que respecta a la actividad económica, sugiere que para el próximo Consejo de Dirección se traiga una comparación de la ejecución del presupuesto del año anterior, para poder ver los avances que tenemos.

Se adopta acuerdo.

Plantea el Director que se hace necesario que como mínimo la Administración del Comedor semanalmente participe en los Consejillo que se llevan a cabo en el centro, ya que esta actividad es importante y se necesita estar al día con ella.

Se adopta acuerdo.

El Director plantea que en cuanto al tema de los planes ya Ebraín está en función de esto, pero que se le entregue a cada J' Dpto. una copia y poner uno en el mural.

Resp. Conchita – Ebraín

Se adopta acuerdo.

3-Valoración de los aseguramientos y actividades de la cultura en la provincia.

Este tema lo aborda el compañero Jesús Leyva, J' Dpto. Servicio quien da a conocer que durante el mes de agosto, se trabajó muy fuerte, dado a la programación de verano, pero no obstante se garantizaron con calidad todas las actividades que se planificaron para hacer posible la vida artística y cultural de la provincia, entre estos estuvieron la cruzada de Artistas y Literaria, Las Giras Artísticas a los Municipios, la exposición de Nelson Domínguez, entre otros que fueran parte de las actividades sistemáticas mensuales también se garantizó el aseguramiento del carnaval, que funcionó sin dificultades, donde se les apoyó con nuestra Brigada de Sonido entre otras cosas.

También arribaron a nuestra provincia, destacados Grupos de Teatro, como son escritores, artistas de la plástica, grupos humorísticos y Musicales, a los cuales se les garantizó un nivel de hospedaje que mantuvo la programación del mes

sin dificultades para un total de 87 compañeros hospedados, todo valorado con un resultado de satisfactorio.

4- Análisis Control Interno de la Unidad.

Plantea el Director, que se le pidió al compañero Efraín, que es quien en estos momentos atiende la actividad del Control Interno de la Unidad, crear las condiciones para hacer posible una pequeña capacitación al Consejo de Dirección sobre este tema y que posteriormente en matutino, se haga con el resto de los trabajadores, ya que él piensa que no todos dominan con claridad la actividad, que puede decir que este trabajo en la empresa, se encuentra bien organizada, ya se cuenta con todos los planes y comisiones activados, por lo demás es trabajar en aras de mantener lo logrado.

Se adopta acuerdo.

Se le da la tarea a Conchita conjuntamente con el jurídico y Ebraín para actualizar todas las comisiones con sus integrantes.

Se adopta acuerdo.

5- Análisis de la actividad energética.

En este tema explica el compañero Ramón Técnico de Transporte, quien en estos momentos le da seguimiento a la actividad energética exponiendo lo siguiente.

El departamento de transporte nos volcamos al cumplimiento de la transportación pero por el déficit de combustible solo cumplimos a un 70%.

El mes de agosto fue muy difícil, ya que debido a los carnavales se hubo de restarle 1500 litros de diesel y 1000 de B-83 para el municipio de Cienfuegos, donde la misma no afectó grandemente, que tuvimos que asumir, coger combustible de septiembre y octubre para poder terminar el mes, pero solo se cumplió como antes, lo reflejó a un 70%.

También tuvimos un sobregiro de electricidad a un 1.07kw/h por encima del plan, ya que el Recinto ferial no se le planificó electricidad para el tiempo de carnavales, el cual fue objeto de análisis en el PPP.

Se analiza la situación que existe con el gasto de corriente del comedor, ya que es el único centro que se está sobregirando y que esto lleva un análisis estricto con los albergados que se encuentran viviendo allí, ya que esto afecta seriamente los recursos que tenemos para garantizar la atención, alimentación a trabajadores visitantes y eventos que garantizan nuestro sector de la cultura.

Se adopta acuerdo.

6- Rendición de cuenta del Área de Protección y Seguridad.

El tema de Seguridad y Protección lo aborda la J' de ésta actividad Cruz Marina, donde se refiere al uniforme de los custodios donde presenta problemas por no tener posibilidades de uniformarlos a todos, ya que esto daría la imagen que requiere, y a su vez los identifican como la autoridad que custodia y protege la seguridad del centro.

Se adopta acuerdo.

Se refiere además al libro de incidencias que existe en la recepción, donde plantea que tiene problemas con el personal que labora en el centro, que en su mayoría salen a diferentes gestiones a la calle y no informan en la puerta el motivo de su salida con mayor frecuencia esto, se repite en el área de economía, además que es obligación de los compañeros que salen con recursos por la puerta, salir con su autorizo por el J' que lo expide, ya que de no cumplirse con lo establecido recaería en los agentes de seguridad y protección, continúa diciendo que en cuanto a las llamadas telefónicas recibidas por parte de los custodios se dirijan de acuerdo a cada caso al J' inmediato, sin tomar decisiones propias, o se dirijan a la secretaria del centro, además en cuanto al horario de trabajo, después de la jornada laboral está prohibido confrontar o quedarse fuera del horario, a no ser que estos estén autorizados mediante un escrito, la necesidad de quedarse en el centro, esto es algo que se le exige a los agentes lo que hay que cumplir, y que esto sea apoyado por los J' Dpto. y Director, además a estos compañeros se les exige por el orden y disciplina de los pasillos y recepción, además se chequea que las entregas de guardia sean correctas de acuerdo a lo establecido, en esto entra el control de llaves y recursos.

Además plantea que le preocupan las vacaciones de los custodios que dentro de las dificultades que presenta con las plazas de custodio donde hay problemas para cubrir todos los objetivos le falta por sacar vacaciones a tres compañeros por lo que sigue insistiendo que es necesario seguir gestionando por lo menos que le pongan una plaza mas para equilibrar esta actividad, por lo que necesitamos el apoyo por parte del Consejo de Dirección y de Recursos Humanos.

Se adopta acuerdo.

En este tema la compañera Cruz Marina J' Dpto. Seguridad y Protección, plantea que es necesario que cuadros y trabajadores del centro que cuando salgan a la calle a cuestiones de trabajo u otros asuntos que se informe en la puerta, pues en ésta existe un libro de incidencias que es quien garantiza que exista un control y una disciplina actividad del trabajo, además piensa que esto nos facilitaría una mejor organización.

7- Orientaciones de Organismos Superiores.

El Director a modo de información da a conocer las tareas que le fueron orientadas, explica que debido a los incidentes que han existido por parte del

tema de informática alerta que es necesario se lleve un estricto control de las informaciones que se pasan y se revisen por el correo, que también se mantengan controladas las contraseñas de las máquinas en general y que se tengan bien definidos las personas que operarán el correo, por lo que invita a participar en este punto a la informática Dayleé Molina Hernández y aclara además que es necesario tener el Plan de Seguridad Informática actualizado y velar porque se cumpla con lo establecido evitando las violaciones del mismo.

Se refiere además a la visita al centro de la compañera Secretaria General del Sindicato de la Cultura, donde nos da algunas orientaciones para ser tramitadas a los trabajadores entre ellas el anteproyecto del Código de Trabajo, el cual debe ser discutido en Asamblea con trabajadores el 24/9/13, la entrega del sello del 70 aniversario de los trabajadores a la cultura, la condecoración a Internacionalistas, la medalla a trabajadores con mas de 20 años de servicio en nuestro sector 20 mujeres y 25 hombres y el tema de la cotización que también es objeto de análisis.

El Director plantea que como orientación por nuestro sindicato, se nos entregó el anteproyecto de la ley del código del trabajo, al que se acuerda discutir con todos los trabajadores el día 24/9/13.

8- Precepto Código de Ética.

“Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.”

Relación de acuerdos 11/9/13
Acta No. 8/13

Acuerdo No.39: Contactar con Ebrain para dar capacitación del Control Interno al Consejo de Dirección y a trabajadores en general, pudiera ser en matutino.

Resp: Director F/C:
Inmediata

Acuerdo No.40: Que se convenga con Ebrain para actualizar todas las comisiones creadas en el centro y ponerlas en función.

Resp: Director F/C: 30/9/13

Acuerdo No.41: Actualizar de inmediato el plan de seguridad informática.

Resp: Director F/C: 13/9/13

Acuerdo No.42: Realizar asamblea del anteproyecto de trabajo del código de trabajo.

Resp: Sindicato - Admón F/C:
24/9/13

Acuerdo No.43: Recoger en la escuela de arte pizarra donada al centro para poner todos los datos económicos.

Resp: Mauricio F/C:
13/9/13

Relación de acuerdos 11/9/13

Acta No. 8/13

Acuerdo No.39: Contactar con Ebrain para dar capacitación del Control Interno al Consejo de Dirección y a trabajadores en general, pudiera ser en matutino.

Resp: Director F/C:
Inmediata

Acuerdo No.40: Que se convenga con Ebrain para actualizar todas las comisiones creadas en el centro y ponerlas en función.

Resp: Director F/C:
Inmediata

Acuerdo No.41: Ver la posibilidad de gestionar uniformes de custodio para el centro.

Resp: Osmany F/C: Inmediata

Acuerdo No.42: Que por parte de J' Dptos y personal en general tomar conciencias de lo que significa el libro de incidencia, el que hay que hacerlo funcionar y exigir por su razón de ser,

Resp: J' Dptos F/C:
Permanente

Acuerdo No.43: Que se tenga en estricto control de todas las informaciones recibidos y pasadas por el correo, así como el control de las personas con acceso al mismo y todas las claves de las máquinas.

Resp: Daylee

F/C: Permanente

Acuerdo No.44: Es necesario tener actualizado y controlado el Plan de Seguridad Informática, además hacer posible su cumplimiento

Resp: Daylee

F/C: Permanente

Acuerdo No.45: Se acuerda hacer Asamblea con los trabajadores, para impartir el anteproyecto del Código de Trabajo.

Resp: Sindicato - Director

F/C:

24/9/13

Acuerdo No.46: Recoger en la escuela de arte pizarra donada al centro para poner todos los datos económicos como información a los trabajadores.

Resp: Mauricio

F/C: Inmediata

Acuerdo No.47: Poner un lugar de fácil acceso la pizarra donde reflejara todos los datos económicos del centro para información de los trabajadores y visitantes.

Resp: J' Dpto. Económico

F/C:

Inmediata

Acuerdo No.48: Que de acuerdo a los avances que hemos tenido en lo que respecta a la actividad económica, sugiere que para el próximo Consejo traer un informe comparativo de la ejecución del presupuesto.

Resp: J' Dpto. Económico

F/C:

Inmediata

Acuerdo No.49: Que por parte del Comedor venga todos los lunes una representación, para abordar el tema comedor, (consejillo)

Resp:

Jesús

F/C: Inmediata

Acuerdo No.50: Analizar la situación que existe en el comedor con el sobregiro de electricidad

Resp: Jesús - Ramoncito Téc.

F/C:

Inmediata

Anexo. 8.5
Mes: octubre

Acta No 9/13

Siendo la 1:30pm del día 9 de octubre de 2013, se reúnen en el local que ocupa la oficina del Director de la UPAAC, todos los miembros del Consejo de dirección para dar lugar al mismo, correspondiente al mes de septiembre de 2013.

Participantes.

1. José Ramón López Castillo..... Director
2. Osmany Santana Hernández..... J´ Dpto. ATM
3. María de los Ángeles Madrigal Albor..... J´ Dpto. Rec. Humanos
4. Mauricio González Suárez..... J´ Dpto. Transporte
5. Yudelbis Rodríguez Matos..... Dpto. Defensa
6. Alexis Gutiérrez Núñez..... Dpto. Inversiones
7. Concepción García Torres.....Secretaria

Ausentes:

- 1- Jesús Leyva Suárez..... J´ Dpto. Servicio (prob. Familiar)
- 2- Yaima Madrigal Dávila..... J Dpto. Económico (enferma)
- 3- Cruz Marina Calderón Soriano..... J Dpto. Seg. y Prot. (enferma)

Invitados.

- 3- Dianelys Armas Valdés Sindicato
- 4- Ramón Gómez Pérez..... Téc. Transporte-Energético

Orden del Día

- 1- Chequeo de acuerdos.
- 2- Informaciones Generales
- 3- Análisis ejecución del presupuesto
- 4- Valoración mto y reparación mes de septiembre.
- 5- Valoración de los aseguramientos y actividades de cultura.
- 6- Análisis de los controles realizados a la Unidad en el mes.
- 7- Análisis del proceso de desarrollo del control interno de la unidad.
- 8- Análisis de la actividad energética.

9- Precepto del Código de Ética del estado.
Desarrollo.

Conduce el Consejo de Dirección el Director del centro, dando paso por parte de la secretaria al chequeo de los acuerdos que da un total de 5 acuerdos.

Cumplidos 4

Incumplidos

Pendiente

Proceso 1

2- Informaciones Generales

El director se refiere al tema de la vestimenta de alguno compañero al centro, donde entiende que no es la mas adecuada y que es necesario hacer cumplir el reglamento disciplinario que existe y que es un tema donde los jefes de área deben de velar por esto, por lo que hace un llamado de atención a los cuadros exigiendo que se haga cumplir con esto, ya que esto forma parte de la disciplina.

3- Análisis ejecución del presupuesto

Se discute el informe de la ejecución del presupuesto donde se debate es hecho punto por punto, se analizan los pagos anticipados que hay que revisar todo la MN, y en la parte de la divisa hay una cantidad de 3122.45 pagos anticipado, y se entiende que hay problema y que para este mes se cumplirán ya que a lo de este mes se le suma lo del mes anterior.

Plantea el director que es necesario, poner la pizarra en el dpto económico con todos los parámetros económicos, para la información a los trabajadores y que por parte de A.T.M se haga la compra de los plumones para poder escribir en la pizarra

Se adopta acuerdo

Plantea ramoncito que es necesario que economia haga una evaluación de las partidas del presupuesto y que diga el motivo a causa de los problemas de cada una

4-Valoración mtto y reparación mes de septiembre.

El compañero Alexis jefe dpto de inversiones presenta al consejo un informe sobre la parte de mtto y reparaciones que se llevan a cabo en el sector de la cultura

Plantea que después de un análisis efectuado por la dirección de la upaac con el tema de mtto y reparaciones se le propuso a la directora provincial, retirar de la sgtes obras el presupuesto

Obras

Presupuesto (retirar)

Biblioteca Provincial	-----	3.7	
Casa de Cultura	-----	1.0	1.0
Ctro Cultural Benny More	-----	1.0	
Centro Superación	-----	5.0	

Teatro de la Fortaleza ----- 4.0

Este dinero será situado en las obras sgtes

Dirección UPAAC -----	11317.09
Dirección Prov. De Cultura-----	1647.23
Museo Provincial -----	642.16

Esta modificación del presupuesto se aprobó por el director UPAAC, Sub-Director Económico y la Directora Provincial

Unidad /Provincial UPAAC tiene un plan de 333.3 y una ejecución de 247.2 para un % de 74.2 quedando disponible 86.1 que están distribuido en las sgtes áreas

Taller de la Upaac-----	0.7
Dirección de la Upaac-----	0.8
Sala Guiñol -----	8.5
Teatro Tomas Terry -----	3.1
Teatro la Fortaleza -----	1.5
Ctro de Superación -----	15
Escuela de arte -----	32.1
Palacio de artesanía -----	20.7
Arte Plásticas -----	3.3
Centro Cultural Benny more -----	0.4

Después de hacer un análisis de estas tareas inversionista Alexis Gutiérrez, se acuerda dar apertura de las obras que tienen presupuesto de mtto y reparación se adapta acuerdo.

5- Valoración de los aseguramientos y actividades de cultura.

En este tema podemos decir que de acuerdo a la planificación entregada por las instituciones para garantizar la cultura en la provincia, se lograron resultados satisfactorios no existiendo problema en cuanto al aseguramiento del audio en aquellos casos que le fue solicitado su servicio, también se garantizó.

En cuanto a la actividad de ATM durante el mes de septiembre se aseguraron un nivel de actividades que pese a las insuficiencias de transportación se pudieron cumplir. Tal es el caso de lasas para piso del Ranchón Nelson Domínguez en el Teatro Los Elementos en el municipio de Cumanayagua, donde hubo que transportarla desde la provincia de las Tuna, además de 20 mesas y 80 sillas que se adquirieron en el municipio de Lajas a través del Fondo Cubano de Bienes Culturales para el Grupo de teatro La Fortaleza, donde el miso se encuentra enclavado en la Ciudad Nuclear, esto se logró satisfactoriamente. Podemos remitirnos a las demás compras dentro del territorio como en Divep, SASA, Autoimport, Comercializadora Camilo Cienfuegos, Fondo Cubano de Bienes Culturales, donde se realizaron en tiempo.

Para el mes de octubre tenemos previsto un nivel de compras fuera de la localidad, en el caso de platos y vasos desechables en la provincia de Santi Spiritus, ya se esta coordinando la transportación. Tenemos pendiente a

gestionar en la provincia de Villa Clara con vista a terminar el año y la próxima Feria del Libro, agua, refrigerio, café, te, etc y dentro del territorio cumplir con los acuerdos y las orientaciones de la Dirección Provincial.

6- Análisis de los controles realizados a la Unidad en el mes.

En cuanto a este tema el Director habla sobre la inspección de la UCAI, donde revisaron todo lo relacionado con la resolución No. 60 señalando que es necesario trabajar con el Plan de la guía de control interno.

También se recibió otra visita de la Unidad Estatal de tráfico, donde se nos señalarán algunas deficiencias que se dejan identificados, para que se le dé seguimiento y se le exige al J Dpto de transporte que es necesario hacer un plan de medidas donde recoja todos los problemas con vista a irlos solucionando.

Plantea Mauricio, que en caso específico del camión que maneja el compañero Emiliano, que fue uno de los ómnibus que se inspecciona se detectaron problemas con las hojas de ruta, por lo que entiende que es necesario que todo los trabajos que se realicen con el camión se justifiquen bien por detrás del chips cada carga que se realice, para poder tener bien claro y bajo control el destino de cada viaje, ya que este es un tema que tenemos que defender y ser muy cuidadosos.

El Director del centro se refiere a la auditoria metodológica de Cultura Provincial que se encuentra en este momento auditándonos y señala que a pesar de que aún no ha concluido se puede observar que hay problemas por lo que debemos estar al tanto para ver donde están los problemas y en base a esto trabajar fuertemente para lograr mejores resultados.

7- Análisis del proceso de desarrollo del control interno de la unidad.

En este aspecto el Director plantea que se han logrado algunos resultados en cuanto a la organización de los conceptos y planes, pero que seguimos trabajando para lograrlos y dar lo mejor de sí.

Plantea el Director que en cuanto a la actividad de la defensa es necesario que el compañero Yudiel revise toda la documentación con Paquito en la provincia para garantizar y organizar esta tarea lo mejor posible.

Se adopta acuerdo.

11-Análisis de la actividad energética.

En este tema el compañero Ramón Técnico de Transporte es quien lleva la actividad energética del centro explica que en cuanto a los portadores energéticos podemos decir que durante el mes de septiembre tuvimos un consumo de:

- 1 250 lts de diesel con un saldo de \$ 1 237.50
- 2 323 lts de B-83 con un saldo de \$ 2 113.93
- 352 lts de B-90 con un saldo de \$ 348.48

En el diesel tuvimos un nivel de actividad de 22.036 ml de km, 25.76 ml de km en B-83.

Tuvimos un sobre consumo en la actividad de servicio en la B-83 donde su mayor sobregiro fue el auto FSB-094 con 196 lts (16 lts de mas)

El plan de combustible

Diesel - 878

B-83- 2348

En relación a la electricidad en el mes antes mencionado tenemos un plan de 2400kw/h y nos sobregiramos con 100kw/h por parte del comedor, esto llevó como consigo un análisis fuerte que realizó con todos los trabajadores y personas que conviven en el lugar, con el compañero Jesús Leyva, J´ Servicio y Secretario del Partido de nuestro Sector.

Queremos dejar algunas recomendaciones con relación a estos portadores.

- 1- Que se evalúen los niveles de actividades de los carros de servicios y administrativos para así suministrarle el combustible de acorde a esto.
- 2- Control sorpresivo a las instituciones que presentan dificultad con el consumo eléctrico como por ejemplo: Comedor, Recinto Ferial, Escuela de Arte.

El Director interviene en este punto y dice que es necesario nuevamente comenzar hacer los consejos energéticos de la unidad, ya que debido a que la compañera que estaba al frente de esta actividad pidió la baja a decaído esta tarea por lo que hay que retomarlo nuevamente.

9- Precepto del Código de Etica del estado.

“Ser sincero no ocultar ni tergiversar jamás la verdad, luchar contra la mentira el engaño, la demagogia y el fraude.”

Relación de acuerdos.

Acuerdo No.44: Situar pizarra con todos los datos económicos en oficina Dpto. Económico y comprar los plumones para escribir en ella.

Resp: ATM, Director, Económica

F/Cump:

Acuerdo No. 45: Que economía haga evaluación de las partidas del presupuesto y que diga causa y motivos de los problemas de cada una.

Resp: Económica

F/Cump:

Acuerdo No. 46: Dar apertura a las obras que tienen dinero de Mtto y Reparación.

Resp: Alexis

F/Cump: Inmediata

Acuerdo No. 47: Comenzar a realizar los Consejos Energéticos de la UPAAC.

Resp: Director, Energético
F/Cump: 3er jueves de cada mes
Acuerdo No. 48: Que Yudelbis revise la documentación de la defensa con Paquito en la Provincia.
Resp: Yudelbis
F/Cump: Inmediata

Anexo 8.6
Mes: noviembre

Acta No 9/13

Siendo la 8:00am del día 13 de noviembre de 2013, se reúnen en el local que ocupa el Recinto Ferial, todos los miembros del Consejo de Dirección del centro para dar lugar al mismo, correspondiente al mes de octubre.

Participantes.

1. José Ramón López Castillo..... Director
2. Jesús Leyva Suárez..... J´ Dpto. Servicio
3. Osmany Santana Hernández..... J´ Dpto. ATM

4. Mauricio González Suárez..... J´ Dpto. Transporte
5. Alexis Gutiérrez Núñez..... Dpto. Inversiones
6. Iraida T. Alonso Melo..... Téc. Presupuesto
7. Lázaro Pérez Hernández..... J Dpto. Defensa
8. Cruz Marina Calderón Soriano..... Dpto. Seg. y
Protección
9. Concepción García Torres.....Secretaria

Ausentes:

1. María de los Ángeles Madrigal Albor..... J´ Dpto. Rec. Humanos
(enferma)
2. Ramón Gómez..... Téc. Transporte (autorizado)

Invitados.

- 1- Dianelys Armas Valdés Secretaria del
Sindicato
- 2- Damaso Soto Milanes..... J´ Brigada Mantenimiento

Orden del Día

- 1- Chequeo de Acuerdos.
- 2- Informaciones Generales
- 3- Análisis de la ejecución del presupuesto hasta cierre 30 de octubre.
Evaluación del mismo con sus perspectivas para cerrar el año.
- 4- Eventos culturales del territorio.
- 5- Análisis del proceso de desarrollo del Control Interno.
- 6- Análisis de los controles realizados.
- 7- Cierre de Mantenimiento y Reparación.
- 8- Análisis de la actividad energética.

Desarrollo.

Conduce el Consejo de Dirección el Director del centro, donde para comenzar hace la presentación de los compañeros que comenzarán de nuevo ingreso en el centro, y a su vez forman parte de los miembros del Consejo de Dirección, en la parte de la actividad de la defensa el compañero Lázaro Pérez Fernández y la compañera Iraida Alonso Melo, quien ocupa por el momento la actividad de presupuesto en el área económica, posteriormente se da a conocer el orden del día que tratará la reunión comenzando la secretaria por el primer punto del orden del día que son los chequeos de acuerdos.

- 1- Chequeo de acuerdo.

Son chequeados y analizados en el colectivo y de un total de 5 acuerdos.

Cumplidos- 4

Incumplidos-

Proceso- 1

Pendientes-

- 2- Asuntos Generales.

En este aspecto el Director hace mención de algunas actividades que no debemos dejar pasar por alto dentro de ésta la actividad del día del economista

que próximamente tendrá lugar, donde ya por parte de la administración se tiene previsto apoyar en algunos recursos, para homenajear a estos compañeros que hacen posible el desarrollo de esta actividad.

Se trata además irnos preparando para lograr hacer una actividad por el fin de año de forma tal que puedan participar todos los trabajadores.

El Director habla sobre todas las actividades festivas para el fin de semana, donde tendremos la presencia del artista y cantante Adalberto Álvarez donde debemos esforzarnos en dar respuesta a todas las solicitudes de la mayor forma posible y que la Brigada de Audio se mantenga al margen de todo esto para como siempre los resultados sean los que esperamos.

3- Análisis de la ejecución del presupuesto.

En esta actividad podemos comentar que al cierre del 30 de octubre la actividad se comportó con un 98,5% de ejecución a nivel total existiendo centros de costo sobre pasado en la ejecución y otros inejecutados.

Y se tiene como perspectiva para el cierre de año completar la ejecución del presupuesto

Se da paso al análisis y discusión del Balance de la UPAAC el cual se adjunta al acta para su constancia.

Plantea el Director que en estos momentos ya tenemos una compañera que será quien atenderá la actividad donde pensamos que la compañera reúne requisitos y conocimientos para el buen desarrollo de la actividad, en estos momentos la compañera se encuentra enfrascada en un análisis y revisión capital de cada institución mirando por dentro la situación que presenta cada una para basada en esto apoyarse y comenzar a emprender cada problema de acuerdo a los elementos que tengamos en las manos y tratar de que al cierre del año esto sea por lo menos un problema mejorado.

Se adopta acuerdo.

Plantea el Director que otra cosa en la que insiste con vistas a ganar y lograr conciencia y conocimiento de lo que es la actividad económica nuestra, es poner a funcionar la pizarra informativa de la que ya ha hablado en otros consejo y que fue un acuerdo cumplido pero falta ponerla en función de que se actualice, ya que de esta forma cada visitante, trabajador o institución pueda ver reflejado en ella la realidad actual del presupuesto nuestro y con esto se logrará, además dar un sentido de responsabilidad, organización y de pertenencia a todo aquel que esté involucrado en esto.

Interviene Jesús manifestando que es necesario que Alexis que es quien lleva la actividad de mantenimiento y reparación, cheque el dinero que está sin ejecutar aún y ver la posibilidad de que si no se cumple con su planificación moverlo para las obras que están por hacer y de esta manera pueden adelantarse los trabajos que hay que hacer y hacer un nuevo reajuste del presupuesto para el nuevo año.

Se adopta acuerdo.

El Director continúa con el tema y dice que Alexis como J' inmediato y como responsable del desarrollo de esta actividad le dé seguimiento a los recursos y lograr la finalidad objetiva de cada material que se saca contra las obras en ejecución.

Se analiza además la situación que presta el Teatro Guiñol donde ya se nos han acercado organismos superiores para tratar el tema de la reparación de éste, donde se decide que Alexis se ponga de acuerdo con la compañera Micheli de las Artes Escénicas para hacer expediente del Guiñol, para poder comenzar acometer los trabajos pendientes que hay que hacer allí.

Se adopta acuerdo.

Se aborda el tema por parte de Alexis en cuanto al déficit de herramientas de trabajo que presenta la Brigada de Manteniendo, donde se acuerda elevar esta situación a la Comisión de Divisa para ver la posibilidad de que se autorice y gestione este tema.

Se adopta acuerdo.

4- Eventos culturales del territorio.

En este tema el compañero Jesús plantea que durante el mes, se cumplió de forma positiva y satisfactoria con todas las solicitudes de alimentación y hospedaje de acuerdo a los planes entregados por los centros que tenían afectación, no teniendo hasta el momento nada contrario y que en el apoyo y calidad de los servicios de la Brigada de Audio se garantizó todo sin dificultades.

5- Análisis del proceso de desarrollo del Control Interno.

En este aspecto podemos decir que la actividad del Control Interno se encuentra bastante actualizada y organizada, dándosele cumplimiento al chequeo de los planes y planificaciones de comisiones activadas, para lograr que la actividad cumpla con su objetivo.

6- Análisis de los contratos realizados.

En este aspecto plantea Ramoncito ue es necesario hacer actas de alerta en aquellas violaciones o incumplimientos que se han detectado para dar respuesta a los señalamientos que dejó Paneca en la auditoria que se hizo en el centro que recién terminó.

Plantea Alexis que ya está trabajando en todos aquellos señalamientos que se le han hecho y se ha realizado un levantamiento de los recursos que están siendo situados por áreas en ejecución de obras.

Plantea Ramoncito que es necesario exigir a los que están acometiendo las obras con recursos, para que estos cumplan su destino y se cumpla con su objetivo, continúa diciendo que cree pendiente hacerle a la Brigada de Mantenimiento un Plan de Mantenimiento para organizarse y poder cumplir con los trabajos que se están acometiendo.

7- Cierre de Mantenimiento y Reparaciones.

En este tema el compañero Alexis J´ Dpto. de inversiones da a conocer que el Sector tiene de Mantenimiento y Reparación de 605.3. Al cierre de octubre ha ejecutado 458.5 para un % de ejecución de 75.7, quedando por ejecutar 146.8, ya que el plan se encuentra distribuido de la siguiente forma.

Unidad Provincial UPAAC, tiene un plan de 323.3 y una ejecución de 288.5 para un % de 89.2 quedando disponible 34.8.

Unidad Municipal, tiene un plan de 282 y al cierre de octubre habían ejecutado 170.0 quedando por ejecutar 112.0 para un 60.2%.

Municipios	Plan	Ejecutado	Por Ejecutar
Abreus	6.0	3.9	2.1
Rodas	15.0	3.2	11.8
Cruces	193	117.4	75.8
Museo	18.0	18.0	0
Teatro	175.0	99.4	75.8
Lajas	18.0	18.0	0
Cumanayagua	50.	30.0	20.0
Cienfuegos	161.1	131.9	29.2
Fortaleza	138.1	118.6	19.5
Dirección Mcpal	7.0	6.8	0.2
Salón Minerva	3.0	1.5	1.5
Museo Naval	5.0	5.0	0
Casa Benjamín	8.0	8.0	8.0

Total Cultura
75.7%

605.3

458.5

146.8 al

Inversiones	Plan	Real	Ejecutado	Por Ejecutar	%
	304.7	303.1	257.2	45.9	70.3

8- Análisis de la actividad energética.

Durante el mes de octubre el comportamiento de los portadores energéticos son los siguientes.

En el mes antes mencionado a nuestra unidad se nos hizo entrega del 65% del combustible y el 100% de la energía eléctrica.

Se cumplió el plan de transportación a un 85%, ya que el mismo fue incumplido el 15% por combustible, en la energía hay un sobregiro de 6w/h por la Escuela de Arte donde lleva un análisis del reporte diario del consumo.

Relación de acuerdos.

Acta No.9/13

Acuerdo 49: Que la compañera que atiende presupuesto revise cada institución por dentro para detectar los problemas que presenten y dar cumplimiento antes de finalizar el año.

Resp: Director- Iraidá

F. Cump:

Inmediata

Acuerdo 50: Que Alexis se dedique a la tarea de chequear las obras en ejecución que tienen dinero sin ejecutar para moverlo para las obras que están por hacer.

Resp: Alexis

F.

Cump: Inmediata

Acuerdo 51: Que Alexis se ponga de acuerdo con Micheli, de las Artes Escénicas para hacer expediente al guñol, para comenzar con los trabajos de mantenimiento y reparación.

Resp: Alexis

F.

Cump: Inmediata

Acuerdo 52: Llevar a la Comisión de Divisa la necesidad de que se le asigne un dinero para la compra de herramientas a la Brigada Mantenimiento.

Resp: Director

F.

Cump:

