



**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LA INICIATIVA MUNICIPAL DE  
DESARROLLO LOCAL EMPRESA COMERCIAL COMPAY TIAGO EN LA  
PROVINCIA SANTIAGO DE CUBA.  
SYSTEMATIZATION OF THE EXPERIENCE OF THE MUNICIPAL INITIATIVE OF  
LOCAL DEVELOPMENT COMPAY TIAGO COMMERCIAL COMPANY IN THE  
PROVINCE SANTIAGO DE CUBA.**

**Autores:  
Dr. C Niurka Tellez Rodríguez**

P.T Coordinadora Técnica de PADIT Universidad de Oriente  
**MSC Georgina Pérez Rodríguez**

Profesora de Geografía de la Universidad de Oriente  
**MSC Ricardo Domínguez Hopkins**  
Profesor de Geografía de la Universidad de Oriente

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Niurka Tellez Rodríguez, Georgina Pérez Rodríguez y Ricardo Domínguez Hopkins (2019): "Sistematización de la experiencia de la iniciativa municipal de desarrollo local empresa comercial Compay Tiago en la provincia Santiago de Cuba.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (abril 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/experiencia-iniciativa-municipal.html>

### **Resumen**

Como parte de las acciones de la Gestión Universitaria de la Ciencia e Innovación para el desarrollo (GUCID) dentro de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en la provincia Santiago de Cuba, se escogió la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Empresa Comercial Compay Tiago para realizar el proceso de sistematización de experiencia, teniendo en cuenta los resultados alcanzados en la calidad de los servicios y las relaciones multiactorales. El presente trabajo expone una selección de algunos de los parámetros de la sistematización efectuada.

**Palabra clave:** Iniciativa Municipal de Desarrollo Local, actores locales y sistematización de experiencia.

### **Summary**

As part of the actions of the university management of Science and Innovation for Development (GUCID) within the articulated platform for Integral Territorial Development (Padit) in the province Santiago de Cuba, was chosen the Municipal initiative of Local Development Compay Tiago Commercial Company to carry out the process of systematization of experience, taking into account the results achieved in the quality of the services and the multiactorial relations. This paper presents a selection of some of the parameters of the systematization carried out.

**Key word:** Municipal initiative of local development, local actors and sistematización of experience.

## **Introducción**

### **Necesidad e importancia del proyecto**

Las Iniciativas Municipales para el Desarrollo Local, (IMDL)<sup>1</sup> son actos de proposición o acciones específicas llevadas a cabo por los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), el gobierno, las uniones empresariales y grupos comunitarios —generalmente se hace en combinación con los principales actores— para generar logros económicos y de empleo en un área específica; también pueden verse como un proceso de toma de decisión y acciones que demandan cooperación entre actores y que tienen por objeto lograr fines que contribuyen a mejorar la calidad de vida y ampliar las oportunidades de desarrollo del Municipio. Los proyectos de inversión que se dirigen a concretar las IMD para cada localidad deben formar parte de los planes de la economía de las provincias, los cuales serán presentados en las propuestas de los Planes Anuales de los Consejos de la Administración provincial, considerando los recursos necesarios para su ejecución y conciliados con los organismos rectores correspondientes. Para ello se deberá crear un Fondo de Fomento anual que respalde el financiamiento de las inversiones, importaciones e insumos que requieran los Proyectos Municipales de Iniciativa de Desarrollo Local en todas las provincias del país; el cual se asignará a través de crédito bancario. (Mendez y Lloret. 2012.)

La IMDL Empresa Comercial Compay Tiago surge como una unidad presupuestada con tratamiento especial, subordinada a la Oficina del Conservador de la Ciudad (OCC). El contexto político social en que surge la empresa tiene que ver con el desarrollo del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se adoptaron un grupo de Lineamientos para el perfeccionamiento del Modelo Económico Social Cubano; en ellos se hizo mención a la necesidad que la empresa estatal socialista fuese eficiente y que contribuyera al desarrollo territorial; esta pretensión fue acompañada de un cuerpo normativo que desde el Ministerio de Economía posibilitó la creación de las denominadas: Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL). Ahora bien ¿por qué surge el IMDL Empresa Comercial Compay Tiago.

La Oficina del Conservador de la Ciudad creó la empresa comercial para que respondiera a la misión principal de la oficina, atendiendo a que la recaudación para la restauración de la zona priorizada era insuficiente para acometer las acciones que demanda el estado de la ciudad en un tiempo prudencial. Esta propuesta tuvo sus bases en los siguientes documentos:

- Lineamientos 31 y 32 del sexto Congreso del PCC que trazan la política a seguir con las unidades presupuestadas. La propuesta de la empresa comercial adquiriría la condición de unidad presupuestada con tratamiento especial y se desprenderían de esta estructura aquellas empresas que puedan convertirse en con las perspectivas de que cubran sus gastos con sus ingresos y aporten su ganancia a la oficina para contribuir a la restauración.

- El decreto 204/1996 del Consejo de Ministros y su Comité Ejecutivo que enuncia en su por cuanto cuarto ‘...la personalidad, autoridad y jerarquía de la Oficina para obtener recursos financieros que posibilite el desarrollo de su trabajo entre otros objetivos’. Y más adelante en su artículo 4: “A la oficina del Conservador de la ciudad se le subordinan la Empresa Municipal de Restauración, así como otras entidades que considere el Consejo de Administración Provincial de Santiago de Cuba, previa coordinación con el organismo correspondiente, para el desarrollo social del centro Histórico.

Se propuso que esta empresa se subordinara a la Oficina del Conservador de la Ciudad teniendo en cuenta lo establecido por el decreto 204/1996 en su artículo 4 (párrafo anterior) y a partir de que proporcionara a la Oficina ingresos para la restauración y conservación de la ciudad.

Otro aspecto que se tuvo en consideración por parte de la Oficina del Conservador de la Ciudad (OCC), fue promover la búsqueda de solución a la recuperación de las capacidades hoteleras perdidas en el territorio teniendo en cuenta el incremento de la población flotante, así como del turismo de ciudad.

Este IMDL dio respuesta a la necesidad de darles nuevos usos, como hostales, a las antiguas casas de visitas de los organismos, logrando que los ingresos obtenidos del servicio de estos hostales, fuesen destinados a la protección del patrimonio. Estas necesidades se posibilitaron gracias a que el 25 de febrero del 2011 se aprobó el acuerdo 20/11, por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la recuperación de las instalaciones que eran utilizadas como oficinas, (en Manduley del Reparto Vista Alegre, de la ciudad de Santiago de Cuba), y convertirlas en sitios de atractivo

---

<sup>1</sup> En lo adelante se hará referencia a la Iniciativa Municipal de desarrollo local mediante sus siglas IMDL

turístico; y que el Presidente del Consejo de Estado y de Ministros autorizó el cambio de uso de las casas de visitas de los organismos, para que fueran utilizadas como hostales. Con este sustento legal se procedió a crear mediante la Resolución No. 685 del 19 de octubre de 2011 del Ministerio de Economía y Planificación, la Empresa Comercial Compay Tiago (ECCT). El IMDL Compay Tiago tuvo como fuente de financiamiento inicial el crédito bancario.

La selección del nombre de la empresa, posterior a un concurso realizado por la OCC estuvo relacionada con la identidad cultural de la ciudad toda vez que compay: es una expresión abreviada, típica santiaguera, de Compadre y Tiago: hace alusión al nombre del Patrón de la Ciudad. (Santiago). El nombre de la empresa es un vínculo expresivo de lo culto y lo popular de lo más autóctono de la provincia santiaguera.

**Lema:**

**Marca:** Rojo y Negro.

***BRINDAMOS CULTURA AUTÉNTICA***



La IMDL reviste trascendental importancia para la provincia, esta constituye una expresión de la gestión empresarial estatal en articulación con la satisfacción de las necesidades de la población y el cumplimiento de la responsabilidad social de la entidad. De igual manera la experiencia piloto de este tipo de gestión empresarial en la ciudad, se convierte en un desafío para los diferentes niveles de dirección gubernamental y empresarial del territorio, ya que al ser una entidad de subordinación local y desarrollar su objeto social a través de la creación de proyectos de desarrollo local exige la articulación con actores con diversos tipos de subordinación y actividades económicas.

#### **Ubicación geoespacial.**

La Empresa Comercial Compay Tiago está enclavada en el municipio Santiago de Cuba, esta ciudad es rica en recursos naturales, tradiciones históricas y valores culturales, que fueron tomados en consideración en el estudio previo de factibilidad del IMDL; dentro de las principales riquezas de la ciudad se encuentra que:

Santiago de Cuba fue, una de las primeras siete villas fundadas en Cuba por los colonizadores españoles a principios del siglo XVI. Fundada por Diego Velásquez, la Villa de Santiago de Cuba, se consideró a partir del 1515 capital de la Isla, por su proximidad al Virreinato y Audiencia de Santo Domingo (La Española), y la existencia de un amplio y abrigado puerto, que facilitaba el traslado de las mercancías y las expediciones para la conquista de lo que sería el Imperio hispano.

En 1522, coincidiendo con la construcción de la Catedral, le fue otorgado a Santiago de Cuba el título de Ciudad, en ella encontró asiento, entre otras instituciones, el primer Obispado de Cuba. Fue capital del Departamento Oriental; y más tarde, de la antigua Provincia de Oriente. En 1976, año en que se realiza la última división política-administrativa, pasa a ser la capital de la provincia y el municipio del mismo nombre. Durante el SXVIII la ciudad, devenida en centro económico, político y administrativo, experimentó un retroceso en los niveles de desarrollo alcanzados hasta ese momento, causa de ello fueron los fracasos en la explotación minera, el lento desarrollo de la producción azucarera, la ocurrencia de desastres producto de la ocurrencia de terremotos, huracanes, siniestros, así como continuos ataques de corsarios y piratas, todo lo que, sumado al abandono en que la corona mantenía a la Villa, determinaron que durante casi todo el siglo XVIII, esta languidciera provocando su abandono por muchos colonos los que partían hacia otras colonias españolas de América que atesoraban mayores riquezas.

Casi al finales de siglo, este panorama cambió, cuando como resultado de la revolución haitiana llegaron a la ciudad, alrededor del 1798, numerosos inmigrantes franceses (más de 27000) procedentes de Jeremías, Puerto Príncipe, San Marcos y Los Cayos, muchos de ellos eficientes agricultores y hombres de negocios. A partir de entonces se produjeron una serie de transformaciones en el territorio que propiciaron el desarrollo de la agricultura, la industria, el comercio, y las comunicaciones en y desde la ciudad.

La ciudad de Santiago de Cuba ocupa una superficie de 70, 484 Km. 2. Se localiza en parte de la cuenca tectónica del mismo nombre, mayormente al este de la Bahía de Santiago de Cuba, aunque la expansión de la ciudad durante los últimos años, ha provocado la ocupación de cada vez mayores espacios, desplazándose hacia el norte y el oeste de dicho accidente.

Limita al norte con las Alturas de Boniato, al Noreste y Este con la parte oriental de la Sierra de la Gran Piedra, al Sur con la Mar Caribe, separada por una cadena de cerros litorales y al oeste con la Sierra del Cobre. Su topografía interior es peculiar. En ella se combina lo llano con lo abrupto, donde también emergen los ondulados. Ello le produce, al caminante la impresión de que: cuando no está “subiendo”, está “bajando”.

Con una altitud que oscila en los 50 m, la ciudad posee un relieve irregular, formado por dos llanuras aluviales, una alta, erosiva y colinosa y la otra acumulativa, ondulada y plana, lo que incide en el trazado irregular y sus empinadas calles.

Las características morfológicas proporcionan, en los puntos más altos de la ciudad, bellas visuales, pudiéndose apreciar desde los miradores del Balcón de Velásquez y del Reparto “30 de Noviembre”, entre otros. Estas visuales dan fe de las riquezas y valores, tanto antrópicos como naturales que contiene esta urbe o que la circundan como la magnífica bahía y el macizo montañoso de la Sierra Maestra. Su localización geográfica en la región suroriental de Cuba, la sitúa cercana a la Zona de Fallas Bartlett-Caimán (Oriente), principal Zona Sismogénica del país, capaz de producir terremotos de magnitud de hasta 8.0 Richter. La sismicidad de esta región tiene una característica significativa que complejiza su evaluación, y es el hecho de que en este territorio, se presentan dos formas de sismicidad: sismicidad entre placas y sismicidad en el interior de placas.

La temperatura media anual en la ciudad es de alrededor de 26,5 C, los valores de temperaturas que se registran, se consideran dentro de los más cálidos del país, constituyendo un sello distintivo de la ciudad.

La provincia Santiago de Cuba tiene 1 044 848 habitantes, ellos representan el 9,3 por ciento de la población cubana y se distribuyen en su superficie para una densidad de 169,7 habitantes por kilómetros cuadrados, constituyendo una provincia fundamentalmente urbana (69,5%).

La ciudad cabecera lleva el mismo nombre que la provincia, Santiago de Cuba y representa el 47,2 % de la superficie total de la provincia con 493 616 habitantes. Rodeada por las laderas de la Sierra Maestra, se caracteriza en su zona antigua por calles estrechas, casas abrazadas pared con pared, techos de tejas de barro, y como sello distintivo, algunas calles-escalinatas como Padre Pico.

Por su gran tradición patriótica y el aporte brindado durante la lucha contra el régimen batistiano, es la única ciudad cubana que ostenta el título de Ciudad Héroe y Orden Antonio Maceo.

La actividad económica de la ciudad está sustentada por los sectores servicios e industria, en esta última se destacan las ramas energética, combustibles, materiales de construcción, alimentaria, bebidas, farmacéutica y construcción de maquinaria.

La provincia santiaguera en el año 2017 recibió 11 navíos con 95 atraques, con considerables crecimientos tanto en pax como en ingresos para el Polo. Los cruceros que mayores cifras han aportado fueron el Celestyal Crystal asistido por Viajes Cubanacán, el Adonia y el Insignia por Havanatur. La actividad hotelera se desarrolla a través de Cubanacan e Islazul, Campismo y la actividad extra hotelera (casa de arrendamiento y hostales)

### **Desarrollo.**

La finalidad de sistematizar los procesos y proyectos desarrollados en el territorio, se basa en la idea de “praxis” es decir, en la importancia de generar procesos críticos y reflexivos acerca de lo acontecido, pero también que estos aprendizajes se traduzcan en acción y transformación de los territorios para mejorar la calidad de vida de las personas y fortalecer sus capacidades. (Spinelli, 2015)<sup>2</sup> La sistematización de la experiencia de este IMDL es importante para el territorio toda vez que posibilita la interpretación y comprensión de la relevancia de las alianzas estratégicas de la empresa estatal socialista con los actores locales para el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible desde la empresa, de igual manera se genera la comprensión de la gestión estatal eficiente en pos de satisfacer las demandas crecientes de la población en el contexto local, con apoyo del gobierno y de la Universidad.

La sistematización de esta experiencia genera:

- ✓ Conocimiento al servicio del desarrollo local que la Universidad incorpora a planes de estudios y programas de post grado de las facultades de Economía, Derecho, Ciencias

---

<sup>2</sup> Peiretti Diego (2016) La Sistematización de Experiencias en Desarrollo Territorial bajo el enfoque del Instituto PRAXIS y la Maestría en DT Recomendaciones para un proceso de construcción continuo. En PRAXIS. Diciembre de 2016

Sociales, Dpto. Cuadros. Posibilita organizar los conocimientos que se producen durante la práctica (en este caso de la empresa), contrastarlos con lo que se sabía y con el conocimiento teórico acumulado por la universidad, mejorar la práctica de la empresa y de la universidad en su función formadora de capacidades humanas y confrontar, enriquecer y/o modificar el conocimiento teórico.

- ✓ Potencialidades para la articulación dialéctica, de la evaluación y generalización de las experiencias de esta empresa y los resultados de investigaciones de temas de maestría que se desarrollan y de doctorado que se desarrollan.
- ✓ Fortalecimiento del desempeño de la universidad en función de incrementar su articulación a los Planes de Desarrollo del Territorio.
- ✓ Correspondencia con las líneas de acción de PADIT contribuye a la preparación del Grupo asesor de la universidad para acompañar al gobierno en la fase 1 de PADIT, para el fortalecimiento de capacidades de los gobiernos y la empresa.

Núñez J. y col (2012) señalan el rol de la Universidad en la gestión del conocimiento para el desarrollo, ya que esta realizan tareas de formación, de investigación y de extensión y cuentan con grupos y redes capaces de transferir tecnologías. Esos actores, trabajando en red y enlazados a los gobiernos, las empresas y demás actores de importancia para el desarrollo local pueden impulsar la innovación y el desarrollo<sup>3</sup>.

Retomando esta idea generalizadora se considera, en el presente trabajo, necesario establecer como eje transversal del IMDL la articulación de actores en la gestión turística del IMDL Compay Tiago y desde este eje se determina la línea de tiempo.

### **Evolución histórica de la IMDL**

Para determinar la línea del tiempo se identificaron los siguientes indicadores:

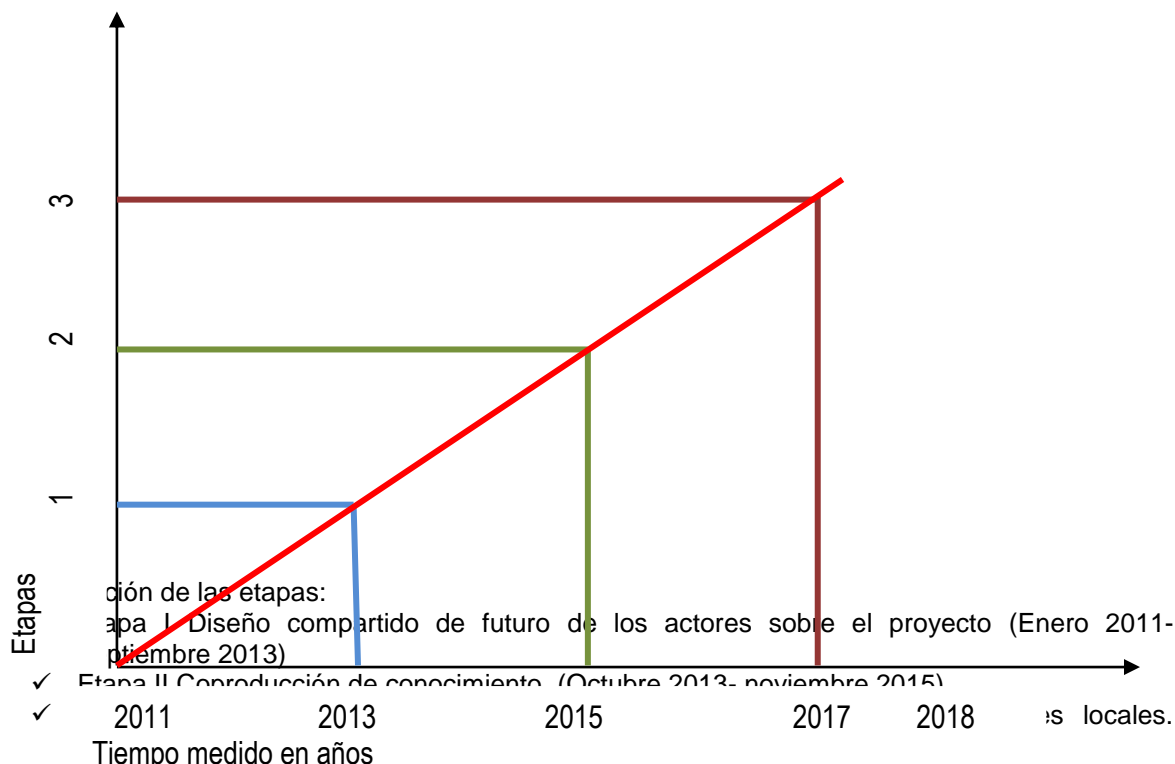
- ✚ Objeto y estructura organizativa funcional de la empresa
- ✚ Principales actores sociales de la experiencia y roles que desempeñan

---

<sup>3</sup> Núñez Jover Jorge R. y col. Los "giros" de la Universidad y el desarrollo local. En Revista de la escuela de ciencias de la educación ~ nº 7 ~ 2012 ~ issn1851-6297

Hito: Surgimiento de la Contribución Territorial como fuente de financiamiento para el desarrollo local.

A partir de estos indicadores se pudo evidenciar la siguiente *línea del tiempo*:



**Etapa I Diseño compartido de futuro de los actores sobre el proyecto (Enero 2011-septiembre 2013)**

Proceso: reflexión conjunta y participativa la oportunidad de mejora de la empresa.

Eslabón de engarse: concertación de alianzas interinstitucionales o intersectoriales

¿Cómo surgió el proyecto? Esta etapa se distingue por el estudio de contexto y la identificación de factores que influenciaron el desarrollo de la experiencia, así como la determinación de las potencialidades de la OCC para resolver la problemática relacionada con la generación de nuevas fuentes de ingreso con vistas a invertir en la reparación del patrimonio cultural. Entre estos factores estuvo:

- ✓ El Decreto 204/1996 del Consejo de Ministros y su Comité Ejecutivo que enunciaba en su por cuanto cuarto: que la personalidad, autoridad y jerarquía de la Oficina para obtener recursos financieros que posibilite el desarrollo de su trabajo entre otros objetivos. Y en su artículo 4 refiere que a la Oficina del Conservador de la Ciudad se le subordinan la Empresa Municipal de Restauración, así como otras entidades que considere el Consejo de Administración Provincial de Santiago de Cuba, previa coordinación con el organismo correspondiente, para el desarrollo social del centro Histórico.
- ✓ Lineamientos 31 y 32 del VI Congreso del PCC que trazan la política a seguir con las unidades presupuestadas.
- ✓ El incremento del turismo en la ciudad y la necesidad de alojamiento y de ofertas culturales relacionadas con la promoción del patrimonio de la provincia.

A partir de estos factores los actores locales involucrados en la experiencia (OCC, al CAP y la Universidad de Oriente), acometen un proceso de socialización de la idea de proyecto sobre la base de la aplicación de un grupo de técnicas y métodos como la Matriz DAFO, análisis documental, análisis del balance económico de la OCC y los indicadores económico financieros, y la estadística relacionada con el estado de arribo de turistas a la provincia y los inmuebles existentes por concepto de arrendamiento. Estas técnicas e instrumentos facilitaron una evaluación ex-ante para

tomar las primeras decisiones operativas en función del diseño del IMDL. Se identificaron un grupo de barreras o causas y subcausas que inciden actualmente en el desarrollo de la OCC.

El análisis colectivo de estas informaciones (know what) permitieron determinar las alternativas más beneficiosas para el uso de las Casas de Visitas que fueron traspasadas por algunos organismos en función del objeto de la OCC, de ahí que los actores proponen la necesidad de crear una empresa que desde la gestión de proyectos, pudiese solicitar crédito a BANDEC para transformar las casas de visitas en hostales, e ingresar una aparte de las utilidades en CUC a la OCC como una fuente de financiamiento más, en función de la restauración del Centro Histórico y demás sitios patrimoniales de la provincia santiaguera. En este sentido el rol de los actores estuvo dirigido a:

<b>ACTOR</b>	<b>ROL</b>
OCC	Actor Crucial
CAP	Facilitador Central
UO	Formación de capacidades
CANEC	Facilitador del estudio de factibilidad económica
Delegación del MINTUR	Facilitador del aval

La OCC, como actor crucial del IMDL, promovió la búsqueda de solución a la recuperación de las capacidades hoteleras perdidas en el territorio teniendo en cuenta el incremento de la población flotante, así como del turismo de ciudad. Y de igual manera la creación del IMDL, estuvo proyectada en función de generar ingresos en divisas que posibilitasen ser empleados por la OCC, como una fuente de financiamiento más, en función de la restauración del Centro Histórico y demás sitios patrimoniales de la provincia y su articulación con los destinos turísticos en la provincia santiaguera.

El intercambio entre actores generó un proceso abierto a la participación, se estableciéndose las prioridades y objetivos comunes entre los actores involucrados.

Los actores locales a partir de la propuesta inician el proceso de reflexión colectiva en torno a las peculiaridades del proyecto, de manera especial se destaca en el análisis la Universidad de Oriente y el CAP haciendo importantes valoraciones en torno a las regulaciones legales y administrativas necesarias a tener en cuenta para iniciar el diseño del proyecto (know why).

#### Resultados:

- ✓ Concertación de los objetivos y concepción general del sistema organizacional y estructural del proyecto
- ✓ Proposición de contenido y alcance de las cartas de intención necesarias para desarrollar el proyecto
- ✓ Mapa de alianzas multisectoriales necesarias para desarrollar el proyecto
- ✓ Desarrollo de acciones de formación de capacidades realizadas por la Universidad y Centro de Capacitación de Comercio y el de Turismo, destinadas a la preparación de los cuadros y reservas así como de diferentes trabajadores y especialistas.

#### **Etapas II Coproducción de conocimiento (octubre 2013- noviembre 2015)**

Proceso: Rediseño de alianzas multiactorales para implementación del IMDL.

Eslabón de engarse: Relaciones contractuales entre los actores

En esta etapa predomina la coproducción de conocimiento desde la capacidad de los actores locales de desarrollar competencias para generar asociaciones fundadas en políticas públicas que valoricen los recursos humanos, ambientales e institucionales propios de la empresa Compay Tiago. Esta capacidad de crear redes de actores, integrando enfoques y experiencias espacio de convergencia y articulación entre los diferentes actores, antes fragmentados, permitiendo así el diseño de soluciones concertadas en temas de administración y gestión del IMDL. Se articulan los objetivos y prioridades de los actores, clientes externos e internos, alineados con los objetivos provinciales y nacionales en el IMDL.

Para la creación de la empresa se concertaron relaciones de colaboración y cooperación con diversos actores locales, tanto internos como externo, encontrándose entre ellos CONAC o CANEC y la Universidad implicados en el estudio de factibilidad, la OCC como inversionista principal de manera conjunta con BANDEC y el CAM precisan la fuente de financiamiento idónea, que este caso fue el crédito bancario.

Los actores internos de la ideación del proyecto, en función de solucionar el problema de la promoción del patrimonio cultural de la OCC, establecieron relaciones de coordinación con los posibles proveedores, entre los cuales se identificaban: EMBER, Empresa Cárnica, Los Portales, S.A, Bucanero S.A, Avícola, EMPA y otros.

En esta etapa los actores internos del IMDL definen la estructura, funcionamiento, el objeto y la misión de la misma, lo cual tramitan con las instancias correspondientes para su aprobación. El objeto social y la misión, construido de manera colegiada se expresó de la siguiente manera:

**Objeto social:** Brindar servicios gastronómicos en sitios de alto valor patrimonial, no cubiertos por el Ministerio del Turismo y los establecimientos especiales servicios a la gastronomía en las zonas priorizadas, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

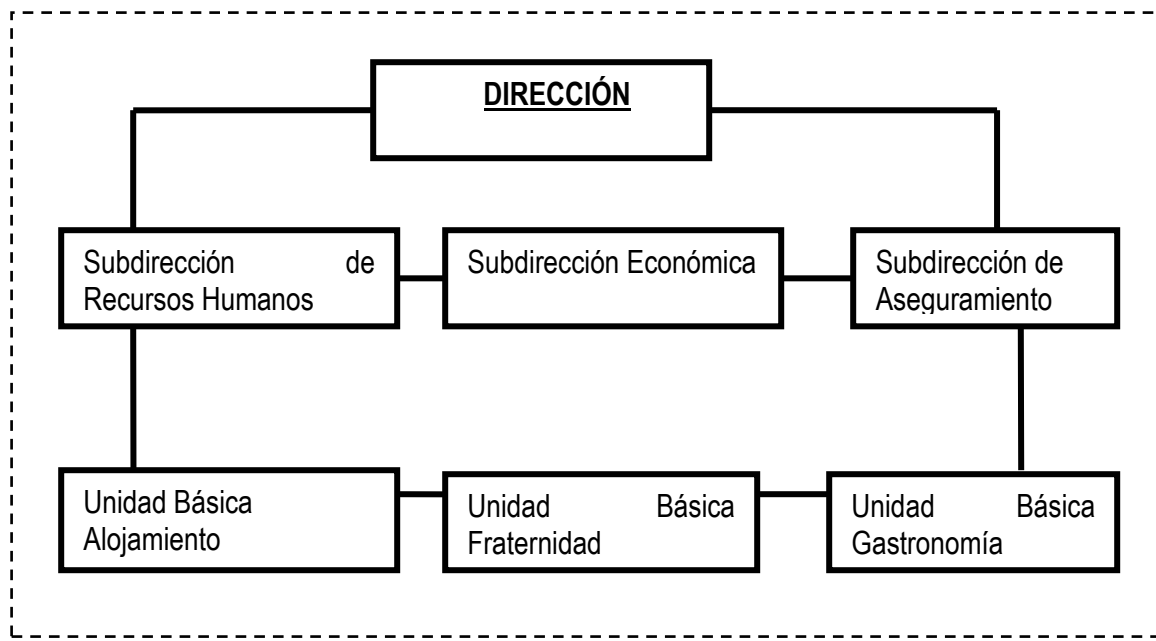
Brindar servicios de alojamiento turístico, con gastronomía asociada en el centro histórico y zonas priorizadas en pesos cubanos y pesos convertibles.

**Misión:** Ser una entidad comercial y de servicios eficaz y eficiente que prestigie los espacios que ocupe y permita obtener financiamiento para el rescate, conservación, restauración y mantenimiento de la ciudad histórica y la zona priorizada para la conservación, con la combinación armónica de recursos humanos, financieros y la aplicación de la ciencia y la técnica.

En el 2014 se generaron estudios de post/factibilidad liderados por la Universidad de Oriente, que originaron estrategias de renegociación de la deuda con el banco, imponiendo este un alto nivel de compromisos de amortización a partir del año 2016. La empresa este año entró en un proceso de descapitalización, a partir de no tener ingresos en moneda nacional para enfrentar sus compromisos, teniendo que emplear recursos adquiridos en CUC para comercializar en MN afectando sus ingresos.



## Estructura de la IMDL Empresa Comercial Compay Tiago



### Resultados:

- Redefinición de las líneas de acción para perfeccionar las relaciones multiactorales del IMDL
- Aplican mecanismos de concertación de compromisos contractuales tanto escrito como verbales que inciden en el cumplimiento de los ingresos y servicios del IMDL
- Determinación del traspaso del IMDL a la subordinación directa del Consejo de la Administración Provincial (CAP), quedando relaciones secundarias con la OCC en el orden de la selección de los cuadros de dirección de la empresa.

### **Eta**

Proceso: Rediseño estrategia concertación de alianzas y productos comunicativos del IMDL.  
Eslabón de engarse: Mecanismos de gestión de información y comunicación del IMDL

Los resultados del balance económico financiero del IMDL durante el 2016 realizados por la empresa, la dirección de economía y planificación, los auditores internos del CAP, reflejan incumplimiento de los ingresos originados por la situación sísmica (enjambres) producidos en el primer semestre del año lo que ocasionó una temporada baja en los Hostales, y propició que los alojamientos previamente comercializados se cancelaran. También incidió en ello las reparaciones y mantenimiento parciales al Centro Histórico y la falta de recursos en CUC que respaldarán las ventas.

La situación antes descrita generó el desarrollo de mesas de trabajo multiactorales con vistas a contrarrestar el estado de la contabilidad de la empresa. Las experiencias adquiridas previamente por los actores locales en relación con la toma de decisiones colegiadas para la búsqueda de la sostenibilidad del IMDL originaron que los diálogos con los implicados en el proceso de la gestión de calidad y logística de la empresa, así como del diseño de estrategias de comunicación e información de la empresa transitaran por el prisma de la revisión de la práctica de la gestión de dirección prospectiva y se reelaboraran las rutas de cambio para revertir el estado actual del IMDL. De esta manera se incorporan a los estudiantes y profesores de diversas carreras como la de Economía, Contabilidad, Diseño, Psicología y Sociología de la Universidad de Oriente, y especialistas del CAP, cuadros y funcionarios de la ONAT BANDEC y la Dirección Provincial de Economía y Planificación para generar procesos de búsqueda de solución a los problemas fundamentales identificados en la dimensión económico financiera e institucional de Compay Tiago.

El resultado de estas alianzas entre nuevos y viejos actores locales originó toma de decisiones dirigidas en dos direcciones principales:

a)- A nivel interno se generan encadenamientos de servicios entre los proyectos de desarrollo de la empresa y con otros IMDL del territorio, IMDL Complejo Cultural Heredia. Se revisan el estado de cumplimiento de los contratos de la empresa y se toman decisiones, desde el CAP para eliminar la condición de venta a tercero de la empresa para que la misma pueda tener respaldo en el plan de la economía y adquiera los insumos necesarios de sus proveedores. Se crean equipos de trabajo con diversos actores para el rediseño de la estrategia de comunicación e información en aras de mejorar la publicidad y el estudio de mercado y elevar la calidad del servicio. Se identifica como proceso vital la sensibilización de los actores locales hacia el enfoque de género en cada uno de los complejos que constituyen la empresa.

b)- A nivel externo; se decide el traspaso de un almacén a la empresa para que esta pueda solucionar los problemas de almacenamiento de mercancías y minimizar en este aspecto la dependencia con otras entidades. Se aprueban nuevas inversiones para la ampliación y mantenimiento de las unidades que conforman los complejos de Compay Tiago. Se asignan a instituciones la responsabilidad de apadrinar la empresa y velar por su desarrollo sostenido.

Los tres grandes complejos son:

- ❖ Complejo Fraternidad
- ❖ Gastronomía
- ❖ Alojamiento

La empresa, para el 2017, tuvo una plantilla compuesta por 446 trabajadores, de ellos 232 mujeres y 204 hombres, con un rango de edad de 18 a 31 años. Como principal debilidad de esta composición ocupacional fue el desequilibrio en la composición socioprofesional ya que existe muy poco personal con una formación universitaria, prevaleciendo los técnicos medios y graduados de 12 grado. En aras de atender este aspecto la Universidad, como actor local, representada por la carrera de Psicología realizó un estudio del enfoque de género en el IMDL y diseñó acciones de sensibilización a los decisores de la empresa para atender los principales resultados arrojados del estudio.

Las contingencias generadas por el incumplimiento de los ingresos y los compromisos establecidos con BANDEC, unida a la necesidad de desarrollar procesos de inversión en algunas de las unidades de la empresa y el incremento de instalaciones del segundo proyecto, planteó la preocupación emplear para el 2017, como fuente de financiamiento fundamental la contribución territorial. Los estudios y análisis de las nuevas inversiones generaron de formas relaciones multiactorales facilitadas por el incremento de la voluntad política del Gobierno y Partido de la provincia.

En esta etapa, con la declaratoria de la entrada de PADIT a la provincia Santiago de Cuba, y atendiendo a la defensa constante de que la IMDL cumpla con sus propósitos originarios; el CAP desarrolla acciones que demuestren la intención de apostar por la validez de la experiencia del IMDL Compay Tiago como empresa estatal socialista, lo que favorece los procesos de mejora continua del servicio.

Resultados:

- Participación de los estudiantes de las carreras de Psicología, Economía, Turismo de la Universidad de Oriente en la conformación del expediente para la certificación del producto turístico así como para el desarrollo de los estudios de género, comunicación y post factibilidad.
- Concertación de estrategias de pago de la deuda del IMDL

### **Situación inicial del proyecto**

Para el diseño de la IMDL la Oficina del Conservador de la Ciudad (OCC), con autorización y apoyo del Presidente del CAP, conformó un equipo multidisciplinario, integrado por especialistas y profesionales de diversas instituciones, (como la CANEC, Universidad, la dirección de economía y planificación, planificación física, BANDEC) cuya función principal era evaluar la idea de proyecto y el estudio de factibilidad. Una vez culminado el proceso de indagación se presentaron los resúmenes ejecutivos del resultado al CAP los que quedaron aprobados y se inició el proceso de creación del IMDL.

Compay Tiago surgió como una unidad presupuestada esta empresa debía permitir la reorganización de la fuerza de trabajo existente en la oficina, posibilitando además una reducción de gastos del presupuesto. La IMDL Compay Tiago en su interior estuvo constituido por dos proyectos:

un primer proyecto aprobado el 28/6/2012, titulado: Sistema de gestión de los Hostales Clásicos (que comprendía los hostales La Visión, Encuentro, La Torre, Esperanza, Amante, Confronta) bajo la modalidad de Línea de crédito para inversiones.

A partir de enero del 2012 la empresa comenzó a brindar sus servicios, a partir de varias unidades gastronómicas, que se traspasaron de la OCC en el propio proceso de creación y varias casas de visitas que fueron traspasadas desde diferentes organismos.

Los hostales fueron:

- ✓ Hostal Clásico El abrazo, con 7 habitaciones
- ✓ Hostal Clásico La Visión con 3 habitaciones
- ✓ Hostal Clásico Los Flamboyanes, con 4 habitaciones
- ✓ Hostal Clásico Encuentro con 5 habitaciones
- ✓ Hostal Clásico La Torre, con 5 habitaciones
- ✓ Hostal Clásico La Confronta con 5 habitaciones
- ✓ Hostal Clásico La Confronta con 5 habitaciones
- ✓ Hostal Girasol Bayamo con 4 habitaciones

De este proyecto resulta interesante la denominación de algunos hostales con nombres de obras de artistas plásticos santiagueros como:

- “La Visión”, divulga la obra de Juan Emilio Hernández Giro (1882-1953) y su obra “La Visión de Antonio Maceo”.
- “Amantes”, promueve la obra del pintor y ceramista santiaguero Jorge Juan Night Vera (1959).
- “La Confronta” evoca la obra del pintor santiaguero José Joaquín Tejada Revilla (1867-1943) artista de estilo naturalista. Su pintura La Confronta de Billetes o La Lista de la Lotería.
- “Encuentro”, promueve la obra del escultor y pintor santiaguero Alberto Lescay Merencio (1950).

El proyecto: Sistema de Gestión de Hostales Clásicos de Vista Alegre, tuvo como financiamiento inicial 229,03 MCUC y 200,0 MCUP, para un total de 433,6 MP. De ello 181,0 MCUC y 100,0 MCUP para Inversiones, fundamentalmente para la compra de equipamiento y mobiliario, y 48,0 MCUC y 100.0 MCUP para Capital de Trabajo.

La depreciación de los 6 hostales y el restaurante se proyectó de la siguiente manera:

Unidades	Depreciación Mensual
Hostal La Confronta	9 933.74
Hostal La Visión	5 492.30
Hostal El Encuentro	1 754.88
Hostal La Torre	5 454.55
Hostal El Abrazo	1 556.42
Hostal Los Flamboyanes	2 946.69
Restaurante Palmas Altas	948.34
TOTAL	28 086.91

El segundo proyecto, estuvo dividido en dos partes uno nombrado: Sistema de gestión de los servicios de alojamiento, aprobado en el 2013 y Gastronomías del Centro Histórico de la Ciudad Santiago de Cuba (que comprende la Chocolatería Fraternidad, Cafetería Arte Soy, Cafetería maqueta de la Ciudad, Cafetería Balcón de Velázquez, Cafetería Las Enramadas, Restaurant Plaza de Armas, Bar El traguito, Hostal Bayamo) aprobados en el 2014.

La Empresa Comercial Compay Tiago en sus inicios debía brindar:

- Servicios gastronómicos en sitios de alto valor patrimonial en pesos cubanos y convertibles.
- Servicios de alojamiento turístico, con gastronomía asociada, en el casco histórico y zonas priorizadas, en pesos cubanos y convertibles.
- Servicios de guía, itinerarios y recorridos especializados en materia del patrimonio cultural, a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y a empresas mixtas y extranjeros en pesos convertibles.
- Otros servicios tales como inscripción de eventos, cursos, ferias y talleres, ventas de libros, venta de productos artesanales e industriales, servicios de fotografías y ediciones de videos, cobro de entradas a las instalaciones, arrendamiento y alquiler de locales, servicios de parqueo, alquiler de coches coloniales de tracción animal, etc...

La gestión de dirección del IMDL se encuentra en manos de los directivos y de los equipos de trabajo del propio proyecto, pero desde el punto de vista metodológico la empresa es asesorada por la Universidad, el Centro de Capacitación del turismo y por el Grupo Técnico asesor de Desarrollo local del Consejo de la Administración provincial; en el vínculo de la empresa con la Universidad se han establecidos diferentes mecanismos que han posibilitado darle una atención diferenciada al tratamiento de la información pública disponible para la ciudadanía emanada desde el IMDL, dígame información sobre el estado del Alojamiento, la gastronomía, las rutas y andares en función de la demanda de la población. Este vínculo es garante, desde esta perspectiva, del mejoramiento del ejercicio del derecho a la información pública que poseen todos los beneficiarios del IMDL en calidad de clientes directos e indirectos.

Los mecanismos en el orden interno que posee el IMDL para la toma de decisiones se generan desde la proyección de los objetivos de trabajo y los planes a cumplir en cada una de las unidades empresariales e instancias que constituyen el proyecto; lográndose en la evaluación y control del proceso con carácter participativo, favoreciéndose la capacidad institucional para una gestión abierta y transparente. Los principales aportes financieros del IMDL contribuyen al desarrollo territorial toda vez que se convierten en nuevas inversiones que son proyectadas por el CAP y que dan respuestas a las necesidades de la población de la provincia.

Alguna de las acciones de los actores que han intervenido en la experiencia han estado dirigidas a: El Consejo de la Administración Provincial y el Comité Municipal del PCC desde el proceso de toma de decisiones han facilitado el proceso de descentralización de las fuentes de financiamiento para la sostenibilidad de la empresa, y de igual manera han orientado y desarrollado el seguimiento efectivo a los resultados de la empresa en cada una de los balances y plenarias económicas. La empresa cuenta como una fortaleza latente la voluntad política y administrativa de las principales autoridades del territorio para el desarrollo de esta iniciativa.

Universidad de Oriente ha desarrollado procesos de formación de capacidades desde el pregrado y postgrado dirigidas a:

- ✓ Asesoramiento jurídico.
- ✓ Consultoría económica,
- ✓ Actividades para la conformación del souvenir identitario de la ciudad, con apoyo del Fondo de Bienes Culturales, la AHS y los estudiantes de diseño y arquitectura de la Universidad de Oriente.
- ✓ Acciones de sensibilización hacia el enfoque de género
- ✓ Estudios de post factibilidad
- ✓ Rediseño de la estrategia de desarrollo de la empresa hasta el 2021 y la estrategia de comunicación
- ✓ Desarrollo de procesos de sensibilización sobre las líneas y efectos de PADIT.

Desde el Centro de Capacitación del Turismo y el centro de Capacitación de Comercio y Gastronomía se ha logrado la impartición de las siguientes actividades:

- ✓ Identificar las necesidades de preparación de los cuadros y reservas y elaborar e implementar las acciones de capacitación a cuadros y trabajadores lográndose graduar a 246 en cursos cortos, 28 en entrenamientos, 86 habilitaciones, 359 graduados en cursos de idiomas.
- ✓ Desarrollo de cursos de: Dependiente gastronómico (30 estudiantes), Recepción (25), Guía de turismo (16), Animación Turística (18), Limpiadoras de áreas (30 graduados), Camareras de alojamiento (17 graduadas)
- ✓ Graduación de 169 profesionales de Compay Tiago, en cursos de Gastronomía especializada, Asociación de Cantineros, etc.
- ✓ Estrategia de atención a recién graduados y estudiantes de Licenciatura en turismo en tutorías de Tesis y Prácticas laborales, Diplomado en Dirección para jóvenes.
- ✓ Comprobaciones de títulos y cartas a vales.

#### **Situación actual del IMDL:**

En la actualidad la IMDL Compay Tiago está pasando por un proceso de perfeccionamiento durante el cual ha perdido algunas unidades, que han pasado a otras empresas, pero de igual manera se le han anexado otras entidades alcanzando un total de 55 unidades empresariales; la empresa deja de estar subordinada al CAP y pasar a formar parte del Grupo Empresarial de Comercio Interior (GECI). Esta empresa mantiene su estructura organizativa compuesta por tres grandes complejos:

Alojamiento, gastronomía y Fraternidad que se interrelacionan entre sí en función de elevar la calidad ofertas del turismo cultural en la ciudad.

Los ingresos de la empresa han alcanzado valores por encima de 637.0MCUC, para un 97% de cumplimiento de sus obligaciones, no obstante a estos resultados, el equipo de dirección de la empresa ha identificado algunas debilidades en las que hay que trabajar como son:

- ❖ La condición que tiene la empresa Compay Tiago de cliente a tercero, limita el suministro de productos en moneda libremente convertibles.
- ❖ La poca estabilidad de los cuadros de dirección de la empresa influye en la calidad de sus procesos claves y estratégicos.
- ❖ En el caso de los Hostales los precios varían muy poco en relación con el confort y calidad del servicio de alojamiento.
- ❖ Carencias de un mercado mayorista donde puedan tener acceso a su materia prima a precio de costo y con variedad
- ❖ Desequilibrio en la composición socioprofesional de la empresa, existen muy poco personal con una formación universitaria, prevalecen los técnicos medios y graduados de 12 grado.
- ❖ Inexistencia de transporte de carga y de almacenes para las operaciones que se realizan
- ❖ Potencialidades de ofertar un producto único que refleje la riqueza patrimonial de la ciudad.

A pesar de estas debilidades es criterio de la dirección de la empresa que existen factores de éxito para lograr cumplir con el objeto social en aras del Plan Nacional 2030 de la entidad, estos factores son:

- ✓ La preparación de los actores sociales para asumir con la intencionalidad declarada todos los procesos, procedimientos y funciones que fueron asignadas, de ello depende la calidad de los resultados que de forma colectiva se obtuvieron.
- ✓ Aseguramiento logístico, disponer de las condiciones mínimas para el cumplimiento de los objetivos en las condiciones que demanda el tema del IMDL, incluye aseguramiento financiero, recursos materiales, tiempo dedicado a las actividades del IMDL y el nivel de responsabilidad de los integrantes de los equipos de trabajos, vistos la disposición, la voluntad que incorpora cada persona en el cumplimiento de sus funciones, o sea la necesaria motivación integrada con la actitud que incorpora el ser humano
- ✓ La participación en el proceso de toma de decisiones y en la gestión de la empresa a través de las diferentes actividades, tareas, diseñadas, ejecutadas y evaluadas.

### **Nuevas ideas generadas, retos, obstáculos.**

Dentro de las nuevos retos generados en las relaciones multiactorales, está el proceso de transferencia de conocimientos y tecnologías durante la integración del IMDL Compay Tiago a la empresa de Alojamiento y la subordinación directa al Grupo Empresarial de Comercio Interior (GECI), suceso que está previsto desarrollar durante todo el año. Este proceso conducirá al reordenamiento de las unidades empresariales del IMDL (Unidad Empresarial Fraternidad, Unidad Empresarial Alojamiento, Unidad Empresarial Gastronomía) y la negociación y generación de nuevos proyectos de desarrollo local, en función de la diversificación del servicio en función de la demanda de la población santiaguera. Otro aspecto derivado del proceso antes aludido tiene que ver con las nuevas relaciones actorales que se requieren desarrollar, en este caso la relación Universidad- Grupo Empresarial de Comercio Interior (GECI) desde la sensibilización y formación de capacidades en aras de lograr la construcción y sistematización de experiencias en torno a las IMDL.

Otro desafío está relacionado con el papel articulador del gobierno para propiciar la emergencia de redes de financiamiento y cofinanciamientos, de encadenamientos productivos y de servicios que articulen verdaderas cadenas de valor, conglomerados que avancen hacia el vínculo del IMDL con otras unidades de la provincia santiaguera o regional.

Uno de los obstáculos identificados en las relaciones multiactorales tuvo que ver con la diversidad de sistemas de trabajo de cada una de las instituciones involucradas y el surgimiento de interferencias e imprevistos en la ejecución de la planificación corriente lo que produjo constantes reajustes operativos del plan de acciones previsto.

### **Buenas prácticas.**

1. La organización del IMDL Empresa Comercial Compay Tiago como forma de gestión y propiedad estatal, tiene como proyección desarrollar los diferentes complejos que la integran (alojamiento,

gastronomía y fraternidad) en pos de atender el proceso de promoción del patrimonio cultural del territorio, en el marco del proceso de actualización del modelo cubano de desarrollo socialista.

2. IMDL Empresa Comercial Compay Tiago confirma la implicación del liderazgo del gobierno y del Partido de la provincia en aras de mejorar la calidad del servicio y de hacer próspera la empresa estatal socialista.

3. IMDL Empresa Comercial Compay Tiago va configurando las bases para la competitividad expresadas en la oferta artística cultural, gastronómica en un escenario de confluencia de diversas formas de propiedad y gestión.

4. IMDL Empresa Comercial Compay Tiago deviene generador de fuentes de empleo, con enfoque de género en la gestión territorial. De igual modo incorpora nuevas y diversas ofertas de servicios y productos a la población.

5. IMDL Empresa Comercial Compay Tiago ha construido alianzas con diversos actores e instituciones territoriales bajo el liderazgo del gobierno local, la Universidad de Oriente y otros.

6- En el desarrollo de la empresa un papel importante lo ha constituido la alianza multiactoral las que han estado favorecidas por los procesos de sensibilización, capacitación y preparación que han desarrollado los centros de capacitación y la Universidad de Oriente

#### **Algunos impactos:**

- Articulación de los propósitos comerciales y culturales con valores patrimoniales que propicie un desempeño económico positivo.
- Se incrementó la contribución global de la Empresa Comercial Compay Tiago a la economía local en peso específico y en valores.
- Aceptable índice de consumo de producciones nacionales en hostales y restaurantes de un 71 % a un 80 %.
- Mejora del índice de trabajadores vinculados al sector de la gastronomía, el comercio y turismo.
- Variabilidad en la oferta de alojamiento en hostales y casas de visitas, restaurantes estatales y privados.
- Existencia de productos turísticos locales incorporados a la oferta integral del destino.
- Diversidad de contratos y de acuerdos de concertación entre actores locales.
- Mejora de la infraestructura vial, plazas públicas y sistema de recogida de desechos.
- Existencia de diversidad de espacios de socialización, esparcimiento y recreación sana para la población.

#### **Lecciones aprendidas**

1. La experiencia, que puede ser generalizada, a las empresas del sector estatal a raíz del perfeccionamiento del sistema empresarial cubano, de manera que se genere la descentralización de atribuciones y funciones de la empresa en pos del desarrollo local, aspecto delimitado en el perfeccionamiento del Modelo Económico Social Cubano.
2. Corresponde a las universidades mejorar el vínculo Universidad –empresa- gobierno, en función del acompañamiento en la materialización de los lineamientos que pautan la política de ciencia, innovación e investigación de la nación cubana y de promover la calificación del personal en aras de mejorar la calidad de los productos y servicios que se prevén alcanzar en la EDP.
3. Acompañar en los estudios de post inversión del IMDL, teniendo en cuenta el potencial de la Universidad, y la necesidad de valorar el logro de los objetivos e impactos del proyecto de manera que el estudio posibilite la toma de decisiones oportunas atendiendo a la Visión del proyecto.

#### **Glosario de términos:**

**Desarrollo Local:** “Proceso de construcción social y cambio estructural que desde un entorno innovador territorial desarrolla capacidades locales para gestionar políticas públicas, estrategias, programas y proyectos orientados a aprovechar recursos endógenos y exógenos y a articular armónicamente intereses nacionales, sectoriales y territoriales, fomentando transformaciones económicas, sociales, naturales y político – institucionales en las localidades sobre bases

sostenibles y con una activa y protagónica participación ciudadana, en función de elevar la calidad de vida de la población” (Torres, 2016).

**Fuente de financiamiento:** Identifican el origen de los recursos con que se cubren las asignaciones presupuestarias. Por lo mismo son los canales e instituciones bancarias y financieras, tanto internas como externas por cuyo medio se obtienen los recursos necesarios para equilibrar las finanzas públicas. Es la manera de como una entidad puede allegarse de fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso. (ECURED)

## **Bibliografía**

- COMISIÓN NACIONAL DE NOMBRES GEOGRÁFICOS.: *Diccionario Geográfico de Cuba*. Oficina Nacional de Hidrografía y Geodesia, La Habana, 2000.
- COLECTIVO DE AUTORES.: Atlas de Peligros Naturales del Municipio Guamá, Provincia Santiago de Cuba. CENAIS, 2001.
- DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN FÍSICA: Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbanismo. Santiago de Cuba. Enero 2016.
- Guzmán Vilar Laritza y Gelmar García Vidal. (2002) Fundamentos teóricos para una gestión turística del patrimonio cultural desde la perspectiva de la autenticidad. En Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org).
- Rivera Oliveras, M. Contribución del patrimonio cultural de la localidad al desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje de la Historia de Cuba. Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Historia y Cultura en Cuba, ISPH, Holguín, 2004.
- UNESCO. Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS.: Panorama Demográfico. Cuba 2007, Edición Junio 2008.
- MEP. (2011) Metodología de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL)
- Mendez y Lloret. (2012) Iniciativas Municipales de Desarrollo en Cuba. En Revista Líder Vol. 21. Diciembre, 2012
- Moreno Delgado, N. L. Modelo para el desarrollo del concepto de productos turísticos culturales. Contexto Varadero – Matanzas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Ingeniería Industrial – Economía. Departamento de Economía. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas. 2008.
- MINJUS. Ley No.1 “Ley de protección al patrimonio”, 1977.
- Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución Ministerial No. 187-2011 Procedimiento financiero de la IMDL
- Torres Moré, P. Técnicas de interpretación del patrimonio cultural. Selección de Lecturas. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela, 2006.
- MEP. (2016). Procedimiento para la gestión de la financiación del desarrollo local en Cuba.

**ANEXOS: IMÁGENES DE LOS HOSTALES CLÁSICOS COMPAY TIAGO.**



**Hostal Clásico LA VISIÓN.**

Avenida General Cebreco No. 514 entre 19 y 23. Reparto Vista Alegre. Santiago de Cuba. Teléfono: (53 22) 643205



**Hostal Clásico LA VISIÓN. Interior. Lobby.**



**Hostal Clásico LA VISIÓN. Interior de las habitaciones**





habitaciones

Hostal Clásico LA VISIÓN. Interior de las



**Hostal Clásico LA TORRE.**  
Avenida de Manduley No. 357 esquina a 15. Reparto Vista Alegre. Santiago de Cuba. En proceso de mantenimiento y restauración con fecha de apertura 02/05/2012.



**Hostal Clásico LA CONFRONTA.** Avenida de Manduley No. 301 entre 11 y 13. Reparto Vista Alegre. Santiago de Cuba. Teléfono: (53 22) 649600



**Hostal Clásico LA CONFRONTA. Interior: Lobby y Desayunador/Comedor.**