



DOCUMENTO DE PROYECTO

“Apoyo a la implementación del programa Desarrollo de las industrias culturales en la Ciudad de Panamá potenciando la Zona del Casco Antiguo”
PN-M1017

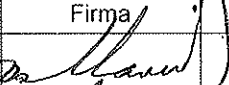
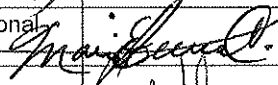
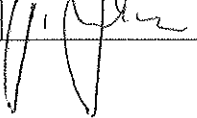


Proyecto PS 00072403

<p>Efecto(s) e Indicador(es) de Efecto(s) del UNDAF: Efecto: Disminución de la inequidad y la pobreza mediante la ejecución de acciones que faciliten el acceso a los beneficios sociales y al empleo. Indicador: Porcentaje de población en pobreza y pobreza extrema, total y por áreas.</p>	<p>Plan de Plan de Gobierno y Eje al que contribuye: Plan de Gobierno por el Cambio.</p> <p>Ejes a los que contribuye: Eje I: Económico Eje II: Social Eje III: Institucional.</p>
<p>Efecto(s) e Indicador(es) de Efecto(s) del CPAP (Plan de Acción del Programa de País 2007-2011): Efecto: Mejorar la distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.</p> <p>Indicador: Número de veces en que es menor el ingreso de los más pobres frente al de los más ricos.</p>	<p>Objetivo y Meta del Desarrollo del Milenio: Lograr pleno empleo y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes.</p>
<p>Producto(s) esperado(s) del CPAP Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas. • Condiciones de vida, vivienda y oportunidades de ingresos mejorados en zonas con altos índices de pobreza con la participación de la empresa privada. <p>Indicadores: % de pobres incorporados a los programas de capacitación, micro crédito y mejoramiento del ingreso por área, especificando las zonas indígenas.</p>	<p>Productos esperados del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia para el impulso de las industrias culturales, elaborada. 2. Empresas de base cultural creadas y aceleradas. 3. Nuevos servicios y productos desarrollados e implementados a través de alianzas empresariales. 4. Capacitación en gestión cultural, impartida. 5. Sostenibilidad del proyecto asegurada y estrategia de promoción y difusión puesta en marcha.
<p>Efecto(s) e indicador(es) del Plan Estratégico del PNUD Efecto: Políticas estrategias y alianzas establecidas para promover la colaboración entre los sectores público y privado y el desarrollo de mercados que beneficien a la población pobre y asegure que las familias de bajos ingresos y las pequeñas empresas tengan acceso a una amplia gama de servicios financieros y legales.</p> <p>Indicador: Número de países que el PNUD ha apoyado en el desarrollo de estrategias para la generación de empleo hacia el sector privado.</p>	
<p>Asociados en la implementación: Ministerio de Economía y Finanzas, FUNDES, Fundación Ciudad del Saber, el Instituto Nacional de Cultura, la Oficina del Casco Antiguo y el PNUD.</p>	

Período del programa de país:	2007-2011
Componente del programa:	Gobernabilidad del Estado y Reforma del Sector Público.
Duración del Proyecto:	42 meses
Acuerdo de gestión:	NEX

Recursos Administrados por el PNUD	
Presupuesto.....	US\$ 1,685,205.00
Costo de Gestión.....	58,982.17
Presupuesto Total:	US\$ 1,744,187.17
Recursos por fuente de Financiamiento:	
Gobierno Central.....	394,205.00
FOMIN/BID No. PN-M1017.....	1,291,000.00
Costo de gestión (GMS)	58,982.17
TOTAL DE INSUMOS.....	US\$ 1,744,187.17

Institución	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Gobierno	Alberto Vallarino	Ministro de Economía y Finanzas		11/11/09
INAC	María Eugenia Herrera	Directora del Instituto Nacional de Cultura.		30/11/09
PNUD	Peter Grohmann	Director del País		9/12/09

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Gobierno de la República de Panamá

“Apoyo a la implementación del programa Desarrollo de las industrias culturales en la Ciudad de Panamá potenciando la Zona del Casco Antiguo”

Breve Descripción

Este proyecto tiene como fin contribuir a posicionar al Casco Antiguo como un polo de atracción y articulador para la captación y desarrollo de las industrias culturales en Panamá. Tiene como propósito desarrollar iniciativas empresariales vinculadas a las industrias culturales en la Ciudad de Panamá.

Para el logro de estos objetivos, se considera necesario que el proyecto desarrolle cinco componentes: (i) Estrategia para el impulso de las industrias culturales, elaborada; (ii) Empresas de base cultural creadas y aceleradas; (iii) Nuevos servicios y productos desarrollados e implementados a través de alianzas empresariales; (iv) Capacitación en gestión cultural, impartida; y (v) Sostenibilidad del proyecto asegurada y estrategia de promoción y difusión puesta en marcha.

El proyecto tendrá una duración de 42 meses y se desarrollará bajo la modalidad de ejecución nacional. Las fuentes de financiamiento del Proyecto estarán constituidas por los aportes provenientes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN/BID), y por los aportes de contraparte local que serán responsabilidad del INAC. Es importante destacar que tanto FUNDES como la Fundación Ciudad del Saber se han comprometido a realizar aportes en especie a través de la aportación de tiempo de su equipo técnico.

SECCIÓN I

1. Análisis de la situación

En los últimos años y gracias al auge experimentado por su economía, Panamá aumentó su producto interno bruto (PIB) real en un promedio superior a 8.5% entre los años 2004 y 2007. La mayor parte de este dinamismo ocurre en la Ciudad de Panamá donde vive más de la mitad de la población total del país¹. Hoy, la economía panameña se encuentra entre las de mayor crecimiento en América Latina. No obstante y pese a ser una nación de ingreso medio alto según su PIB per cápita, Panamá sigue siendo un país de profundos contrastes. En el año 2003, más de una tercera parte de la población vivía en condiciones de pobreza y 16% vivía en la pobreza extrema, situación que se perpetúa a través de enormes desigualdades en educación y que constituyen una muestra de la desigualdad del país. El futuro se visumbra prometedor y, en este sentido, tal situación constituye una oportunidad para avanzar en la lucha contra condiciones persistentes de desigualdad y pobreza.²

La Ciudad de Panamá cuenta con un Casco Antiguo que presenta una enorme riqueza cultural y potencial económico. Sin embargo, más del 80% de las familias que viven en la zona tienen ingresos menores a los \$250 al mes y el 20% de los jefes de familia no tiene empleo o ingreso fijo. En la actualidad, alrededor del 60% de las casas están ocupadas por población de bajos ingresos. El resto está vacante, en proceso de restauración u ocupado por población de ingresos altos. Este centro histórico urbano comprende unas 44 hectáreas y cerca de 900 edificios de valor histórico y arquitectónico, y sus zonas aledañas (Santa Ana y el Chorrillo) comprenden más de 100 hectáreas. El Casco fue declarado Conjunto Monumental Histórico de Panamá en 1976, y Patrimonio Mundial por UNESCO en 1997.

El área del Casco Antiguo incluye la antigua ciudad amurallada colonial de Panamá y un importante sector de su antiguo arrabal. Los límites legales incluyen parte de los corregimientos vecinos, Santa Ana y El Chorrillo. Las zonas de Santa Ana y El Chorrillo tienen una población de más de 35 mil personas. La media del ingreso familiar en esta área, según el último censo (2000), es de 300 dólares mensuales y el área no registra más de 1.000 empleos formales. Estas áreas no sólo son la zona urbana de influencia del Casco, sino también gran parte del corazón histórico de la ciudad de Panamá, donde se escenificaron los eventos más trascendentes de la historia de la Nación, los escenarios históricos de las luchas sociales y nacionalistas más relevantes.

Como muchos centros históricos de la región, el Casco Antiguo decayó como centro urbano en la primera mitad del siglo XX. Hacia las décadas de 1920 y 1930, las elites económicas, dueñas de la gran mayoría de las edificaciones, abandonaron el área y se trasladaron hacia nuevas expansiones suburbanas. En los años subsiguientes, el Casco se desarrolló como un barrio de inquilinato para clases medias e inmigrantes de las provincias rurales del país. El deterioro de las antiguas edificaciones, la continua expansión de la ciudad y la decadencia general del negocio del alquiler provocó, en décadas más recientes, la ocupación por residentes cada vez más pobres, quienes desarrollaron patrones de invasión de inmuebles abandonados y un mercado informal de "cuartos". Algunas instituciones del Estado (Presidencia, ministerios, el Teatro Nacional) permanecieron en el área, de esta forma conservando algunas fuentes de empleo y cierta relevancia funcional del barrio a nivel urbano.

El Casco Antiguo cuenta con una interesante infraestructura cultural que lo transforma en un excelente lugar para el desarrollo de iniciativas empresariales de índole cultural.

¹ Alrededor de 1.800.000 habitantes según el último censo, en el año 2000.

² World Bank. Reseña sobre Panamá: Avances en el Desarrollo. <http://web.worldbank.org>

Entre ellas se puede destacar las siguientes: Iglesia de la Merced; Iglesia de San José; las ruinas de la Iglesia de la Compañía de Jesús; Museo del Canal Interoceánico; Convento de Santo Domingo; Palacio Municipal; Teatro Nacional; Casa Góngora; Iglesia San Felipe de Neri; Convento de San Francisco; Salón Bolívar; Presidencia de la República; el Paseo de las Bóvedas; y la Casona de las Brujas. Adicionalmente, es importante mencionar las plazas del Casco Antiguo, no sólo por su carácter intrínseco sino por su unidad y carácter local: Plaza de Francia; Plaza de la Catedral; Plaza Bolívar; Plaza Herrera; Plaza Santa Ana y Plaza 2 de Enero.

La Ciudad de Panamá en general y la zona del Casco Antiguo en particular están afrontando un proceso de apreciación e incipiente dinamismo de las industrias culturales. Esto se puede observar a partir de distintas iniciativas promovidas desde el sector público como privado. A fin de ejemplificar esto se puede citar la Ley de Cine o que fomenta la industria cinematográfica y audiovisual en el territorio nacional, promueve la protección y la conservación del patrimonio audiovisual panameño y estimula la cultura audiovisual en la población; así como también una serie de eventos público-privados que sirven de estímulo al sector, como lo son: el Festival Internacional de la Canción de Autor; el Festival Internacional de las Artes Escénicas y el Festival Ícaro de Cine y Video en Centroamérica. Todos los eventos anteriormente mencionados se localizarán principalmente en la zona del Casco Antiguo.

No obstante, es claro que existe una falta de visión empresarial y articulación institucional respecto a las oportunidades económicas -de generación de empleo e ingresos- a partir de la eficiente utilización del capital artístico, creativo y cultural existente en la Ciudad de Panamá en general, sumado a los valores históricos y culturales que posee el Casco Antiguo en particular. Además, se puede observar: (i) una limitada experiencia en la gestión de la economía cultural local en los diversos actores públicos y privados involucrados; (ii) ausencia de claras estrategias de mediano/largo plazo; (iii) falta de conocimiento respecto al beneficio resultante del trabajo colegiado interinstitucional -de relevante importancia para la industria cultural, y particularmente para el desarrollo territorial del Casco Antiguo-; (iv) una demanda y oferta insatisfecha de actividades económico-culturales que no han sido explotadas; (v) falta de oferta de capacitación en temas relativos a la gestión cultural; y principalmente (vi) falta de apoyo al impulso de las incipientes iniciativas dentro del ámbito de las industrias culturales. Por su parte, la nueva industria privada turística y cultural sufre los efectos de una falta de coordinación general y de objetivos claros sobre la nueva vocación del centro histórico. El obvio potencial del Casco como centro cultural de la ciudad se podría potenciar con estrategias más explícitas de promoción y generación de identidad urbana a través de las industrias culturales.

Aunque la ciudad de Panamá posee talentosos y creativos recursos humanos dentro del ámbito cultural (grupos de teatro, escuelas de danza, cineastas, músicos, etc.) y con privilegiados activos culturales físicos en el Casco Viejo (museos, iglesias, edificios históricos, una notable cantidad de plazas –muchas de ellas también con especial valor histórico-, etc.) la cultura no es percibida como un pujante sector de desarrollo empresarial por el sector privado. El emprendimiento cultural es sentido por la mayoría de los panameños como un pasatiempo, un hobby desarrollado de manera informal y temporal, o como un empleo a tiempo parcial. Desde el sector público la visión imperante hasta la fecha ha sido el patrocinio a la oferta cultural, creando claros problemas de sostenibilidad y competitividad para la oferta.

Existe una enorme oportunidad de desarrollar las industrias culturales en la Ciudad de Panamá aprovechando el potencial económico cultural existente en la zona del Casco Antiguo y el talento humano –artístico y creativo- disponible en toda la Ciudad. En este sentido, es necesario apoyar el surgimiento de un tejido empresarial dentro de las industrias culturales que en el marco de una consistente estrategia de desarrollo local

logre posicionar al Casco Antiguo como polo de atracción de las industrias culturales integrándolo a la dinámica de la Ciudad como lugar de referencia para el disfrute de productos y servicios culturales, tanto para locales como extranjeros.

A pesar de las escasas estadísticas existentes, especialmente en los países en desarrollo, se estima que las industrias culturales generan el 7% del producto bruto mundial, lo que demuestra la importancia que constituye este sector como elemento de crecimiento dentro de los sistemas económicos contemporáneos.

En América Latina y el Caribe, las estadísticas disponibles, indican que la contribución promedio al PIB sólo está entre el 3,5% y 4% (sin incluir el turismo cultural). En los países de Europa, el mismo indicador se muestra entre el 5,5% y 6%, mientras que en Estados Unidos alrededor del 7% y 8%. Asimismo, las industrias culturales, son una fuente destacable de empleo. Por ejemplo, en Inglaterra el 6% de la población está empleada en una industria cultural. La demanda de trabajo en este sector suele ser de ocupaciones y profesiones muy variadas, tales como: gestores culturales, restaurador artístico y de bienes culturales, conservador de museos, técnico especialista en grabados, especialistas en forja artística -herrería, cerámica, madera, etc.-, animador sociocultural, gestor cultural, artistas -actores, músicos, bailarines, coreógrafos, etc.-, creadores de productos multimedia, abogados especializados, entre otros muchos.

El desarrollo a través de la cultura formula un modelo de desarrollo complementario que apunta hacia lo local y a los recursos existentes en este espacio como eje central. Dicho modelo facilita el desarrollo basado en el territorio y en la utilización productiva de los recursos locales centrado principalmente en los siguientes puntos: (i) revalorización de los recursos humanos a través de la formación; (ii) la generación de un clima favorable para la creación y desarrollo de empresas; y (v) la articulación institucional. Otros beneficios adicionales de este grupo de actividades económicas, en adición a su carácter intensivo en mano de obra, es que muchas de ellas no necesitan de requisitos especiales de calificación y que por lo general están al abrigo de la competencia internacional al estar basados en una interacción directa entre el prestatario y usuario. Otra característica distintiva de estas áreas es el requisito de una organización de la oferta y la demanda en el mercado a través de la colaboración de los sectores público y privado³.

Dada la naturaleza del proyecto, no se prevé que genere impactos medioambientales directos. Por lo contrario, se espera que esta iniciativa genere altos impactos sociales positivos, y que el proyecto origine nuevas oportunidades de empleo y en forma adicional contribuya a mejorar la calidad de vida de los panameños mediante el fortalecimiento de su identidad cultural, y su cohesión social.

De igual manera, se promueve una equilibrada representación de género mediante mecanismos transparentes de selección de los potenciales emprendedores culturales y de aprovechamiento de las oportunidades de perfeccionamiento de ideas de negocio.

Este proyecto sirve además como elemento integrador de nuevas alianzas entre el sector gubernamental y el sector moderno empresarial con el doble propósito de ampliar las oportunidades de empleo para los jóvenes y elevar la productividad en las empresas nacionales.

³ “La cuestión de los Nuevos Yacimientos de Empleo en la Unión Europea”. Revista Valenciana de Estudios Económicos.

2. Estrategia

Este proyecto contribuye al efecto “Modernización de la administración pública para una gestión más eficaz, eficiente y equitativa”, el cual se enmarca en el área 3 “Modernización del Estado y Reforma del Sector Público” del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Panamá (UNDAF).

La estrategia de modernización del Estado se orienta a rediseñar las funciones gubernamentales para lograr instituciones que sean facilitadoras del desarrollo y sirvan a la comunidad, incluyendo la lucha contra la corrupción, la eliminación de trabas burocráticas, la concertación con los agentes privados, la reforma del sistema regulatorio, la reestructuración de la gestión social y el fortalecimiento municipal.

El Sistema de Naciones Unidas contribuye a la construcción concertada de un modelo más equitativo y sostenible, apoya los procesos de reforma y modernización de la gestión pública en consonancia con los demás objetivos previstos, donde se incluye a la Oficina del Casco Antiguo.

En lo que al gobierno nacional respecta de acuerdo a lo establecido en el “Plan de Gobierno por el Cambio”, este proyecto contribuye fundamental en tres ejes de dicha propuesta, a saber: el eje económico, el eje social y al eje institucional.

El eje económico, la generación de empleo es un elemento esencial que engloba toda la propuesta que recoge el sentir de un gran sector de la sociedad, con lo cual se espera estimular a una nueva generación de panameños para que, a través de su propia iniciativa, se incorporen al desarrollo del país.

En cuanto al sector turístico, el gobierno manifiesta un especial interés en fortalecer la industria turística panameña, con el apoyo del sector privado nacional y extranjero y a través de la dinámica que el Estado debe imprimir a la misma para generar divisas que reviertan a la población en beneficios sociales y económicos. En ese sentido, este proyecto se enmarca dentro de esta visión de mejorar las condiciones sociales de grandes sectores marginados de la sociedad al tiempo que se fortalecen las actividades turísticas que requieren uso intensivo de fuerza laboral estimulando las inversiones tanto en el desarrollo de nuevos hoteles así como de la actividad de servicios turísticos relacionada como restaurantes, transporte de pasajeros y comercio turístico entre otros.

Igualmente, el gobierno expresa que para mantener e incrementar el flujo de turistas que visitan nuestro País, se dará adecuado seguimiento y ejecución, al Plan Maestro de Desarrollo Sostenible de Turismo en Panamá 2007-2020, enfocado en una estrategia nacional de largo plazo, con políticas y proyectos para el fomento y gestión del turismo sostenible y con el fortalecimiento del presupuesto de promoción de la Autoridad de Turismo Panamá.

El gobierno Nacional se propone, además, incrementar la inversión dentro de los polos de desarrollo turístico de interés nacional y otras áreas con proyectos hoteleros e infraestructuras relacionadas, se revisarán los incentivos establecidos mediante la ley 8 de 1994 a fin de reactivar aquellos beneficios que fueron suspendidos con anterioridad.

El gobierno busca favorecer el desarrollo del turismo interno y respaldar a la micro y pequeña empresa turística, para lo cual se ofrecerán incentivos a todos aquellos que inviertan en infraestructura, que brinden facilidades de descanso, alimentación ligera, abastecimiento de combustible a lo largo de nuestras principales carreteras que conducen desde la ciudad capital al interior del país, mismas que deben estar dotadas de señalización turística y centros de información de turismo nacional.

En cuanto al eje social el gobierno expresa su interés por lograr y mantener el equilibrio económico y social como mecanismo para erradicar las causas que impiden el mejoramiento social de los panameños, con fuentes de empleo, capacitación, viviendas dignas, mejor acceso a la educación y los servicios de salud.

Muy ligado con lo anterior, la propuesta busca fortalecer la institucionalidad y modernización del Estado en el que prevalezca el acatamiento de las leyes, para lo cual contempla un nuevo orden jurídico ya que la ausencia de seguridad jurídica y la impunidad generalizada, ponen en peligro la Institucionalidad, y con ello la gobernabilidad del país.

En tal sentido, el gobierno actual se propone apoyar los esfuerzos nacionales tendientes a lograr en Panamá un desarrollo humano sostenible al tiempo que contribuye con la lucha por la erradicación de la pobreza y la desigualdad. A fin de garantizar a todos los usuarios un servicio eficiente por parte de las instituciones del Estado y optimizar la calidad del servicio del sector público, se propone fortalecer la capacidad institucional mediante el perfeccionamiento de los procesos de automatización de todos aquellos trámites y procedimientos que surta el Estado; así como también la implementación de programas de capacitación dirigidos a los servidores públicos, poniendo el énfasis en el respeto de los Derechos Humanos de los ciudadanos.

En lo que al mismo proyecto corresponde, las estrategias fundamentales que se pondrán en efecto contribuirán con la creación y el fortalecimiento de capacidades nacionales y la cooperación interinstitucional entre la Oficina del Casco Antiguo, la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) y la Fundación Ciudad del Saber.

2.1 Contribución del PNUD

El PNUD, como socio del desarrollo, se propone apoyar al país en la implementación del programa de cooperación propuesto para el periodo 2007-2011, teniendo como estrategias el impulso de la asistencia técnica, la movilización de recursos externos e internos y la creación de capacidades nacionales, para fortalecer las acciones conducentes al desarrollo, mediante el dialogo y la concertación, la gestión del conocimiento, la reforma y modernización del Estado y acciones de capacitación y formación de funcionarios públicos a fin de facilitar la gestión basada en resultados y una ejecución eficiente y oportuna de los proyectos prioritarios de desarrollo.

En el marco de un crecimiento económico alto, sostenido y territorialmente equilibrado, que son objetivos de los Acuerdos de la Concertación, los objetivos de reducción de la pobreza y fortalecimiento de la gobernabilidad democrática articulan al conjunto de los Acuerdos procedentes de las cinco mesas en torno a los cuales se organizó el trabajo de la Concertación.

El proyecto tiene como fuente de financiamiento parcial los fondos no reembolsables provenientes del FOMIN/BID mediante donación PN-M1017 por un monto de US\$ 1,291,000.00 y otro componente proveniente del la contraparte local por parte del organismo local (OCA) por un monto de 619,505.00 de los cuales 394,205 son en efectivo y el resto será en especie. De los 225,300.00 en especies, una parte le corresponde a la OCA por 88,300, a la Ciudad del Saber y FUNDES en conjunto un total de 137,000.00, correspondiéndole a La Ciudad del Saber 54,000.00 y a FUNDES 83,000.00, equivalentes en tiempo donado por su equipo técnico. El aporte de estas instituciones se concentra en dar apoyo al segundo componente que guarda relación con la creación y aceleramiento de empresas de base cultural.

Para los efectos de este documento de proyecto en común acuerdo con las partes y el PNUD, para efectos de la administración de los fondos sólo se incluyen los montos declarados en efectivo que equivalen a US\$ 1,685,205, de los cuales US\$ 1,291,000.00 provienen del FOMIN/BID y los US\$ 394,205.00 le corresponden al gobierno. A esta cifra hay que agregarle los 58,982.17 del costo de administración (GMS 3.5%) con lo cual el presupuesto total dentro de este documento sería de \$1,744,187.17.

El proyecto tiene como propósito la implantación de iniciativas empresariales vinculadas con las industrias culturales en la Ciudad de Panamá. En el ámbito del Proyecto, se consideran industrias culturales las incluidas en los siguientes sectores / subsectores:

- **La formación:** enseñanzas oficiales y no oficiales, de capacitación, formación continua, carácter amateur, de asesoramiento, etc.
- **La creación:** todo proceso de autoría que concluye en una obra (artística, musical, teatral, guión) así como actividades de fomento de la creación: organización de concursos (guiones, novelas, poesía, teatro, canciones, etc.)
- **La producción:** bien de las actividades industrializadas (editoriales, cine, televisión, publicidad, etc.) como artísticas y escénicas (teatro, ópera, danza)
- **La distribución:** actividades orientadas a hacer llegar la producción y la creación al consumidor (distribuidores de libros, cinematográficos, organización de circuitos teatrales, musicales, ferias de profesionales, etc.)
- **La difusión/consumo:** actividades de programación, organización de eventos, festivales, mercados, servicios de divulgación, etc.
- **La conservación:** actividades de restauración, rehabilitación del patrimonio, museos, bibliotecas, archivos, etc.

Las autoridades están interesadas en posicionar al Casco Antiguo como un polo de atracción y articulador para la captación y desarrollo de las industrias culturales en Panamá por lo que se estima necesario dar impulso, en la Ciudad de Panamá, a un movimiento de adhesión hacia el Proyecto, lo más generalizado posible, de manera que todos los agentes públicos y privados compartan este nuevo rol pretendido para el Casco Antiguo, conozcan sus posibilidades y puedan también convertirse en facilitadores, o impulsores de nuevos proyectos a localizar en el Casco Antiguo.

La estrategia para dar impulso a las industrias culturales en el Casco antiguo, contempla una serie de actividades orientadas a crear esas condiciones de entorno favorables, articulando y potenciando el conjunto de esfuerzos existentes y los desarrollados por el proyecto, para propiciar el surgimiento de nuevas oportunidades de negocios, a partir de una estrategia de intervención cultural integrada.

En primera instancia, esta la actividad de lanzamiento del Proyecto para dar a conocer la naturaleza, el objetivo y los beneficios a un mayor número posible de entidades, organizaciones, agentes, empresas, potenciales emprendedores y público en general. Se piensa en una convocatoria amplia en número (unas 200 entidades, empresas, agentes convocados), en un espacio simbólico importante, y con una divulgación en medios de comunicación también notoria.

Toda la logística del evento (espacio, selección de organizaciones, agentes, empresas y profesionales a convocar, envío de la convocatoria, preparación de la presentación, etc.) correrá a cargo de la OCA.

A fin de potenciar el Proyecto es importante conocer otras iniciativas similares puestas en marcha en cascos históricos de otras ciudades para aprender de su experiencia y buenas prácticas. Interesa especialmente recabar información sobre cuestiones tales como: organización de la entidad responsable, presencia de otros agentes en el organigrama organizativo, articulación y cooperación entre agentes para desarrollo de iniciativas, principales programas puestas en marcha (apoyo aprendizaje cultural, iniciativas/negocios/servicios más exitoso, programación cultural y eventos), medidas de apoyo a la financiación de proyectos e indicadores de resultados obtenidos. Se contempla la visita a dos ciudades diferentes por parte de dos personas de la OCA, organismo que asume también el coste de esta actividad. Se espera que gracias a esta actividad se apliquen en el Casco Antiguo al menos tres buenas prácticas identificadas durante la misión.

Otro aspecto importante de esta estrategia es el establecimiento y organización de redes de coordinación entre instituciones y agentes públicos privados para el desarrollo de las industrias culturales. En la actualidad el desarrollo cultural de la Ciudad de Panamá se caracteriza por una concurrencia de actores con escasa articulación interna. Las competencias y objetivos de cada uno se organizan de forma muy vertical con escasa transversalidad y sinergias para emprender acciones conjuntas. Igualmente son escasas las iniciativas de patrocinio a actividades culturales por parte del sector privado. En la medida en que este Proyecto se concibe como un Proyecto de Ciudad requiere ir modificando esta inercia por lo que esta actuación se centrará en impulsar las actividades de patrocinio por parte del sector privado de tal manera que al final del Proyecto haya al menos 12 empresas panameñas patrocinadoras de actividades culturales del Casco Antiguo. Esta actividad será desarrollada por la OCA y pondrá en marcha alguna iniciativa (Foro, Encuentro, Cluster) de los agentes y empresas culturales que permita de desarrollar encuentros entre agentes, compartir conocimiento sobre lo que cada uno hace, determinar los puntos fuertes/débiles de los agentes que participan y avanzar en la determinación de necesidades y proyectos a futuro.

La creación de una imagen corporativa del casco antiguo (logo, página web) y el desarrollo e implementación de la política de comunicación del proyecto para la integración del casco a la ciudad como polo de atracción de las industrias culturales son dos aspectos fundamentales en la era actual de la comunicación y la información. El objetivo es hacer llegar la nueva imagen corporativa a los habitantes de la Ciudad de Panamá, a los agentes públicos y privados relevantes, a las Universidades, a las empresas culturales, etc.

La estrategia contempla, además, la realización de una encuesta de demanda por productos y servicios culturales. Metodológicamente se plantea investigar una muestra de la población de la Ciudad de Panamá cuyos resultados permitirán asociar comportamientos y actitudes relacionadas con el consumo cultura con tipologías de usuarios. Es decir qué hacen o qué piensan los jóvenes frente a los adultos, los hombres frente a las mujeres, los que tienen un nivel de instrucción medio-alto frente a los que tiene un nivel bajo, etc. El diseño y ejecución de esta operación (diseño del cuestionario, diseño muestral y del trabajo de campo, realización de la encuesta, proceso de datos, análisis de resultados, etc.) correrá a cargo de una empresa consultora contratada al efecto.

Por último, como requisito adicional, la estrategia se propone la identificación y negociación de espacios dentro del Casco Antiguo para la instalación de empresas culturales. Disponer de espacios y edificios, lo que se conoce como equipamientos, es

una condición indispensable para el desarrollo cultural en cualquier ciudad. Entre otras cuestiones otorgan centralidad al hecho cultural, garantizan la estabilidad a la oferta y tienen un elevado poder simbólico.

Este aspecto se refiere a la importancia arquitectónica y social que han tenido tradicionalmente en las ciudades los Teatros, los Museos o las Bibliotecas, donde el Casco Antiguo de Panamá cuenta con edificios representativos de este concepto de desarrollo cultural como son el Teatro Nacional o el edificio del Museo del Canal de Panamá. Contempla, además, la idea de desarrollar y fortalecer la especialización cultural del Casco para lo cual es conveniente la incorporación de espacios culturales, entre los que cabe señalar, espacios de carácter más polivalente y orientados a satisfacer necesidades de talleres y cursos, ensayo, conferencias, conciertos de pequeño formato, proyecciones audiovisuales, espacios para poder acoger, por ejemplo, sedes de gremios profesionales, asociaciones y fundaciones culturales, centros de investigación, sedes de centros de formación, etc.; locales comerciales para la instalación de negocios relacionados con el sector cultural como son librerías especializadas, galerías de arte, anticuarios, tiendas de artesanía y diseño, tiendas de instrumentos y equipamiento musical, laboratorios fotográficos, taller de restauración, empresas de diseño gráfico, de publicidad, etc. que puedan estar interesados en ubicarse en el Casco Antiguo y participar activamente de esta su nueva identidad; locales para nuevos emprendedores que, incluso, podrían concentrarse en un mismo edificio y otorgarle a éste un carácter de edificio incubadora dotado de servicios centrales, algún espacio para reuniones, etc.

A la vista de todo ello se ha considerado necesario abordar en el Casco Antiguo un proceso de identificación y caracterización de espacios (públicos y privados) susceptibles de conformar una bolsa o base de datos de locales y espacios susceptibles de ser ocupados por organizaciones, empresas, entidades, etc. de índole cultural. Tras la identificación y caracterización de los espacios, el trabajo requeriría acordar con la propiedad la disposición a formar parte de la bolsa/base de datos y publicitar/intermediar con posibles ocupantes. Al final del Proyecto se espera haber negociado 30 espacios para la instalación de empresas culturales.

Además del acto de presentación del Proyecto a los principales agentes de la Ciudad, se considera también necesario poner en marcha una campaña de sensibilización dirigida a la población del Casco Antiguo para hacerles partícipe de los términos del Proyecto, el tipo de desarrollo pretendido, el apoyo a nuevos emprendedores, hacerles partícipes del nuevo logo y la página web, etc. Al final del Proyecto se pretende que al menos 300 personas relacionadas con el Casco Antiguo hayan participado en las actividades de sensibilización. Igualmente se considera oportuno demostrar por la vía de los hechos la nueva función cultural del Casco Antiguo mediante la programación en el mismo de algunos eventos con fuerte notoriedad mediática y efecto demostrativo elevado.

Hacer del Casco Antiguo de Panamá un polo de atracción para las industrias culturales pasa por adoptar una política proactiva para la creación y aceleramiento de empresas de base cultural utilizando todo el potencial creativo existente en Panamá. Esta estrategia contempla:

La realización de una convocatoria, abierta a potenciales emprendedores para que presenten ideas susceptibles de convertirse en proyectos empresariales vinculados con las industrias y servicios culturales. Esta convocatoria tendrá carácter permanente en el tiempo, se divulgará tanto a través de Internet como en soporte papel en la Oficina de la OCA y otros lugares de interés a decidir (Universidades, otros Centros de Formación, gremios profesionales, etc), anuncios en medios de comunicación, etc.

La recepción de solicitudes será on-line y a través de ventanas específicamente creadas para ello, una de las cuales se ubicará en las instalaciones de la OCA. Además se organizarán tres concursos en tres momentos puntuales del Proyecto (a los 12 meses, a los 18 meses y a los 26 meses de iniciado el proyecto) para atraer la presentación de emprendedores. Las ideas de negocios que resulten ganadoras serán acreedoras de un premio. Este se buscará con el patrocinio de empresas interesadas en apoyar la iniciativa.

Los emprendedores apoyados podrán ser de cualquier parte de Panamá aunque, en principio, se aprovechará el talento disponible en la Ciudad de Panamá. Se promoverá la inserción de los nuevos emprendimientos o el traslado de los existentes a la zona del Casco Antiguo. Será condición para el apoyo en asistencia técnica que los beneficiarios co-financien en promedio el 25% del costo de la capacitación brindada (con este dinero se constituirá un fondo de sostenibilidad para continuar con los servicios una vez finalizado el proyecto). Asimismo, se tendrá preferencia en aquellos emprendimiento que son innovadores, tienen impacto a nivel de empleo y presentan un fuerte efecto demostración para la sociedad en cuanto a impulsores de otros emprendimientos. Por último, es relevante destacar que se apoyarán sólo aquellos emprendimiento que tiene bisos de ser sostenibles y disponer de cierta capacidad de crecimiento.

La Ciudad del Saber será la entidad responsable de todo este proceso. Al final del Proyecto se espera que al menos 250 emprendedores hayan presentado ideas y 150 emprendedores hayan sido seleccionados.

Los emprendedores cuyas ideas se seleccionen asistirán a unos talleres de pre-incubación con el propósito de avanzar en el perfeccionamiento y desarrollo de su idea. Se organizarán 3 talleres anuales (1 cada 4 meses) de unas 25 horas y los mismos se celebrarán en las instalaciones de la OCA. La Ciudad del Saber se responsabilizará tanto la metodología de los talleres como del material necesario y su impartición. El paso exitoso por los talleres de perfeccionamiento permitirá a los potenciales emprendedores acceder con posterioridad a los cursos de capacitación y desarrollo del plan de negocio. Se estima que 90 emprendedores superen con éxito los talleres de perfeccionamiento.

Los potenciales emprendedores que superen el taller de perfeccionamiento de ideas seguirán un curso de capacitación mucho más especializado y adaptado a las características del proyecto (sector, actividad, potencial, etc). Esta actividad requiere diseñar previamente una metodología específica del taller de perfeccionamiento de negocios para las industrias culturales y desarrollar el material necesario para su realización práctica.

Como el sector cultural es variado tanto en los procesos que incorpora (formación/producción-creación/difusión) como las actividades que incluye (audiovisual, artísticas, musicales, publicidad, etc.), la metodología y materiales necesarios para el curso deberán adaptarse en la medida de lo posible a las características específicas de los diferentes sectores.

Para el desarrollo de esta metodología se procederá a la contratación de una consultoría internacional.

El carácter prolongado en el tiempo de los cursos de capacitación requiere que además de disponer de la metodología y material específico se cuente también con el personal instructor debidamente formado. Por tanto hace falta organizar un curso/taller de formación de formadores de unas 40 horas para asegurar la calidad de los talleres que cada formador dará luego.

Al final del proyecto se espera tener 10 profesionales debidamente capacitados para la capacitación de emprendedores y desarrollo de sus respectivos planes de negocio. De esta actividad se responsabilizará también Ciudad del Saber.

Una vez diseñada la metodología de capacitación, creado los materiales necesarios e instruidos los formadores queda su transmisión a los emprendedores seleccionados. Se trata de que reciban formación sobre desarrollo empresarial y realicen su plan de negocios. Se trata de una formación todavía a nivel de diseño y con contenidos teóricos intensos. Se estima que al final del Proyecto unos 90 emprendedores habrán diseñado su plan de negocios. Esta actividad será coordinada y responsabilidad de FUNDES.

Más allá de la formación teórica este proceso de acompañamiento al aprendizaje culminará con la puesta en marcha de algunos de los emprendimientos. En esta fase de ejecución práctica se les prestará una asistencia técnica en forma de consultoría específica según las necesidades de cada emprendimiento en particular.

Se calcula que en total 70 emprendedores recibirán esta asistencia técnica para la puesta en marcha de su plan de negocios, en una cuantía proporcional al tamaño de la empresa y cuya concreción es la siguiente:

- Empresas grandes (> 10 empleos): \$8.000
- Empresas medianas (entre 5-10 empleos): \$5.000
- Empresas pequeñas (< 5 empleos): \$3.000

El proceso de impulso a la creación de industrias culturales en el Casco Antiguo tiene que culminar con la localización en el Casco Antiguo de diversos proyectos empresariales que además de su propio interés sirvan también como exponentes prácticos de la nueva realidad del Casco Antiguo.

Estos proyectos empresariales procederán tanto de organizaciones/entidades/negocios ya existentes que se han desplazado al Casco como de nuevos emprendizajes a los que se ha capacitado y acompañado durante el Proyecto (70 emprendedores habrán recibido asistencia técnica). Pero, además, en este nuevo escenario de impulso a la industria cultural, de acercamiento entre agentes y de apuesta por la formación, hay sitio también para proyectos empresariales emblemáticos y de gran notoriedad, cuya concreción y características ahora se escapan pero que requieren estar en situación pro activa de búsqueda.

En consecuencia, esta actividad se centrará en realizar durante el Proyecto una prospección orientada a conocer y sacar a la superficie posibles proyectos empresariales que por su dimensión, relevancia, aportación, etc. pudieran marcar un hito en el desarrollo de la industria cultural panameña.

Esta actividad constante de prospección y observatorio la realizará la OCA. Se prevé que al final del Proyecto se hayan podido identificar hasta 4 iniciativas empresariales emblemáticas.

El fomento de nuevas iniciativas empresariales para el desarrollo del sector cultural requiere, explorar las posibilidades de establecer convenios y alianzas entre empresas, tanto para consolidar servicios o productos existentes como para el desarrollo de otros nuevos. Para ello se plantea contratar los servicios de una consultaría con el objetivo de identificar oportunidades de alianzas empresariales en relación tanto a la producción como a la gestión, la comercialización, la transferencia de tecnología, proyectos de investigación y desarrollo, etc. Luego se realizarán al menos 5 talleres de sensibilización dirigidos a emprendedores, empresarios y profesionales del sector, en los que se darán a conocer las oportunidades existentes en este campo.

Como consecuencia de los talleres de sensibilización sobre oportunidades de alianzas empresariales se espera que surjan a lo largo del Proyecto al menos 8 alianzas, a las cuales se le prestarán servicios de consultoría y asistencia técnica para la implementación de dichas alianzas. Cabe destacar que la formación de alianzas permitirá ir potencializando la creación de clusters e industrias culturales, las que deben tener masa crítica de empresas en coordinación para ser sostenibles.

Un elemento que no puede faltar en esta estrategia se refiere al componente de capacitación cultural. Contempla una serie de actividades tendientes a capacitar a los distintos actores culturales en temas de gestión cultural.

En la actualidad ninguna Universidad panameña ofrece formación específica sobre gestión cultural y, sin embargo, es una necesidad, sentida por todos los agentes públicos y privados consultados, disponer de profesionales debidamente titulados en esta área de conocimiento para poder desarrollar una gestión competitiva de las industrias culturales.

Para ello, el Proyecto va a apoyar los primeros pasos para posteriormente desarrollar esta nueva currícula trayendo un profesor de una Universidad de referencia en este ámbito (por ejemplo Barcelona o Deusto) para asesorar sobre el plan de estudios a desarrollar en la nueva titulación, materias a impartir, módulos de especialización, prácticas, etc. Además se contemplará la posibilidad de desarrollar un convenio de colaboración con la Universidad de procedencia del mencionado profesor. Los destinatarios de este seminario serán las Universidades panameñas y Centros Formativos interesados en ofertar esta titulación.

La creación de una titulación oficial requiere un proceso administrativo en las Universidades que aplaza en el tiempo la disposición de profesionales capacitados en gestión cultural, que, sin embargo, hoy en día ya se están solicitando.

A fin de superar esta carencia se contempla organizar de forma inmediata unos seminarios específicos de gestión cultural orientados tanto a los emprendedores como a los profesionales del sector. En total se organizarán 4 seminarios de una semana de duración cada uno por los que pasarán un total de 120 personas. Serán impartidos por un profesor universitario de la misma Universidad que asesore para el desarrollo de la currícula y se celebrarán en los locales de la OCA. Se aprovecharán los viajes de dicho profesor para que dicte el seminario y como parte de la misma estadía preste servicios de consultoría a la universidad interesada en desarrollar la currícula.

Para finalizar, el proyecto contempla una estrategia de promoción y divulgación de la actividad cultural y un plan de sostenibilidad del proyecto. Los logros del Proyecto no pueden desvanecerse una vez transcurridos los tres años de ejecución del mismo; al contrario, durante la propia fase de ejecución hay que establecer los mecanismos que garanticen que las iniciativas empresariales puestas en marcha, sus productos y sus servicios, se mantendrán en el tiempo.

Para garantizar esta permanencia se contempla abordar el diseño e implementación de un Plan de Sostenibilidad a cargo de una empresa de consultoría contratada al efecto. La firma consultora responsable de diseñar e implementar el Plan de Sostenibilidad deberá considerar cómo se articularán estas cuestiones sin olvidar también toda la relativa a la cuantía de los gastos y la financiación de los mismos, el apoyo público, etc.

Este Proyecto debe tener un claro efecto demostrativo en dos direcciones:

- Como Proyecto impulsador y de efecto arrastre para otros emprendedores del sector cultural; y

- Como Proyecto colaborador para la recuperación integral del Casco Antiguo de Panamá y su nueva centralidad en el conjunto de la Ciudad.

Mediante esta actividad se pretende comunicar a la población de Panamá, de una manera planificada y ordenada estos impactos, para lo cual se contratará a una empresa consultora responsable de seleccionar los casos que mejor expresen o demuestren estos logros.

En el caso del efecto demostrativo para otros emprendedores y de cara a la elegibilidad de los casos se considerarán aspectos tales como:

- Logros en formación y capacitación de las personas
- El éxito de los talleres de capacitación y el ajuste del plan de negocio
- La oportunidad de la empresa/servicio (satisfacción de una demanda)
- La innovación (producto/servicio)
- Datos de beneficiarios y/o ventas
- Facturación y empleos creados
- Alianzas con otros agentes

Se contempla la utilización de videos de historias de cambio como medios efectivos de proyectar la labor realizada por las Oficinas Ejecutoras, y su vez, la de informar a los beneficiarios del Proyecto. Recopilan en primera persona los cambios experimentados gracias al Proyecto tanto en términos de capacitación personal, de proyecto empresarial, de empleo, de acceso a créditos, de relación con otros agentes, etc. y se convierten en valiosísima fuente de difusión, conocimiento y experiencia para otros. A través de la contratación de una productora externa, se producirán tres videos.

Uno de los efectos inmediatos del Proyecto va a ser el aumento de la actividad cultural en el Casco Antiguo en base a la cual se irá también definiendo su nueva centralidad en la Ciudad. Esta centralidad, entendida como una capacidad de atracción debe testimoniarse a través de un aumento de la afluencia de la ciudadanía panameña y de los visitantes y para ello es necesario desarrollar una estrategia de promoción y divulgación de lo que acontece en él mismo. Esta actividad centrará su objetivo en diseñar el sistema de promoción de la actividad cultural del Casco tanto en lo relativo al contenido (qué contar) como a los soportes a utilizar (folletos, anuncios en medios de comunicación, vallas publicitarias, etc.), cantidad, medios de distribución, captación de publicidad y posteriormente implementar el sistema de promoción diseñado

Tanto el diseño del sistema como su desarrollo serán contratados a una empresa especializada mientras que la distribución del material correrá a cargo de la OCA.

Para el logro de estos objetivos, se considera necesario que el proyecto desarrolle cinco componentes, a saber: (i) estrategia para el impulso de las industrias culturales; (ii) creación y aceleramiento de empresas de base cultural; (iii) desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos culturales a través de alianzas empresariales; (iv) capacitación en gestión cultural; y (v) sostenibilidad, promoción y difusión.

Producto I. Estrategia para el impulso de las industrias culturales, elaborada.

El objetivo de este componente es crear condiciones de entorno favorables, articulando y potenciando el conjunto de esfuerzos existentes y los desarrollados por el proyecto, para propiciar el surgimiento de nuevas oportunidades de negocios, a partir de una estrategia de intervención cultural integrada. Se pretende posicionar al Casco Antiguo como polo de atracción y referente de la industria cultural dentro de la ciudad.

En este sentido, se realizarán las siguientes actividades:

- (i) evento de lanzamiento del proyecto;
- (ii) diseño de la estrategia de intervención cultural de la OCA;
- (iii) transferencia de conocimiento sobre mejores prácticas de vivificación de cascos históricos a través de las industrias culturales;
- (iv) establecimiento y organización de redes de coordinación entre instituciones y agentes públicos-privados para el desarrollo de las industrias culturales;
- (v) creación de una imagen corporativa de las industrias culturales dentro del Casco Antiguo;
- (vi) desarrollo e implementación de una política de comunicación del proyecto para la integración del Casco Antiguo a la ciudad como polo de atracción de las industrias culturales;
- (vii) encuesta de demanda por productos y servicios culturales en la ciudad;
- (viii) identificación y negociación de espacios dentro del Casco Antiguo para la instalación de empresas culturales; y
- (ix) sensibilización para la integración del Casco Antiguo a la Ciudad.

Producto II. Empresas de base cultural creadas y aceleradas.

El propósito de este componente es promover el surgimiento de nuevas empresas dentro de las industrias culturales, así como también, impulsar el crecimiento de las ya existentes.

A fin de lograr esta meta, se realizarán las siguientes actividades:

- (i) convocatoria, concurso y selección de potenciales emprendedores culturales;
- (ii) talleres de perfeccionamiento de ideas de negocio;
- (iii) diseño de la metodología de capacitación: tipologías según sectores, nivel educativo y potencial crecimiento del emprendimiento -incluye desarrollo de materiales de capacitación-;
- (iv) formación de formadores en incubación de empresas;
- (v) implementación de capacitación en desarrollo empresarial a emprendedores seleccionados según metodología desarrollada -incluye el diseño del plan de negocios y seguimiento durante los primeros meses luego de lanzada la empresa;
- (vi) asistencia técnica para la implementación de planes de negocios; y/o estratégico institucional
- (vii) desarrollo de proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo.

Producto III. Nuevos servicios y productos desarrollados e implementados a través de alianzas empresariales.

El propósito de este componente es promover la identificación de oportunidades de negocio y el desarrollo de proyectos empresariales conjuntos entre dos o más empresas donde al menos una está situada en el Casco Antiguo.

En este sentido, se realizarán las siguientes actividades:

- (i) identificación y promoción de oportunidades de alianzas empresariales; y
- (ii) desarrollo de la estrategia comercial de las alianzas y asistencia técnica para su implementación.

Producto IV. Capacitación en gestión cultural impartida.

capacitación en gestión cultural que facilite las tareas de promoción empresarial de las personas vinculadas a la generación de bienes o servicios con contenido cultural. Para ello se realizarán las siguientes actividades:

- (i) apoyo al desarrollo de una nueva currícula formal en gestión cultural a nivel de diplomatura y/o licenciatura.
- (ii) dictado de cursos iniciales en gestión cultural; y

Producto V. Sostenibilidad, del proyecto asegurada y estrategia de promoción y difusión puesta en marcha.

El propósito de este componente es elaborar estrategias e instrumentos de promoción y divulgación de la actividad cultural descrita en los componentes anteriores así como también desarrollar una consistente estrategia de sostenibilidad del proyecto.

En este sentido, se realizarán las siguientes actividades:

- (i) desarrollo e implementación de un plan de sostenibilidad del proyecto;
- (ii) desarrollo de estudios de casos exitosos y mejores prácticas;
- (iii) desarrollo de videos de historias de cambio; y
- (iv) promoción y divulgación de la actividad cultural del Casco Antiguo.

El proyecto tiene los siguientes **resultados esperados**: (i) 90 emprendedores apoyados en el desarrollo de ideas de negocio dentro de la industria cultural; (ii) 70 emprendedores reciben seguimiento entre 6 y 18 meses y asistencia técnica especializada para la implementación de planes de negocio, de los cuales al menos 50 se constituyen en empresas que perduran en el tiempo; (iii) al menos 50 emprendedores que no han logrado ser seleccionados para la asistencia técnica en primera instancia son capacitados en como encausar sus ideas de negocio; (iv) se crean al menos 200 puestos de trabajo estables y 300 temporales; (v) innovadora metodología para el apoyo de emprendimientos culturales desarrollada e implementada; (vi) 120 personas capacitadas en gestión cultural; (vii) una currícula de diplomatura y/o licenciatura desarrollada en gestión cultural, acogida por al menos una universidad; (viii) 4 proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo desarrollados; (ix) el Casco Antiguo se posiciona como centro neurálgico del desarrollo cultural de la ciudad, dispone de una estrategia dentro de la industria cultural y mejora su integración con la ciudad; y (x) se consolida el tejido institucional de apoyo a la industria cultural en la ciudad.

2.2 Estrategia de salida

Este proyecto tendrá una duración de 42 meses (3.5 años) a partir de la firma del convenio entre el BID/FOMIN y la Oficina del Casco Antiguo (OCA) de Panamá del Instituto Nacional de Cultura. La OCA es una unidad del gobierno panameño, establecida en el año 2000 y administrada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La misión de la OCA es implementar el Plan Maestro del Casco Antiguo y coordinar la labor del Estado hacia el sitio.

El proyecto contempla la elaboración de un Plan de Sostenibilidad luego del segundo año de ejecución a fin de afrontar efectivamente el desafío de darle sostenibilidad al proyecto.

La sostenibilidad del Proyecto se fundamenta en dos aspectos: en primer lugar, se espera que un porcentaje importante de los emprendimientos culturales que reciban apoyo a través del proyecto prosperen y crezcan en el futuro, lo que allanará el terreno para la creación de nuevas oportunidades de empleo. Se pretende que el proyecto

consolide al Casco Antiguo de Panamá como polo receptor de las iniciativas culturales que de aquí en más se gesten en la Ciudad de Panamá.

En segundo lugar, al dirigirse el proyecto específicamente al mercado cultural, el cual es incipiente pero dinámico en Panamá, se espera que los emprendimientos apoyados sirvan como modelo para otros posibles emprendimientos.

Como garantía se contempló en el V producto el diseño de un Plan de Sostenibilidad, y el mismo se acompaña de un programa de promoción y difusión de las actividades culturales.

2.3 Beneficiarios del proyecto

Los beneficiarios directos del Proyecto son micro y pequeños empresarios culturales de la Ciudad de Panamá. Indirectamente se beneficiará del proyecto toda la población del Casco Antiguo y zonas aledañas.

Se prevé que el proyecto contribuirá a crear las condiciones para el desarrollo socio-económico sostenible del Casco Antiguo de Panamá a través de la articulación e impulso a la industria cultural. La ventaja competitiva del Casco Antiguo radicada en los activos históricos tangibles e intangibles servirá de base para poner a prueba un modelo de desarrollo empresarial basado en la identificación y comercialización asociativa de oportunidades de negocio dentro de un entorno institucional público y privado articulado alrededor de una serie de objetivos compartidos. Este proyecto proporcionará una experiencia a otras muchas ciudades de la región que cuentan con destacados patrimonios culturales e históricos que desean valorizar para potenciar su desarrollo socio-económico.

El Proyecto tendrá **múltiples impactos positivos**, entre los que se destacan: (i) promover la institucionalidad dentro del sector cultural; (ii) promover el espíritu de empresarial dentro del ámbito cultural; (iii) posicionar al Casco Antiguo como centro neurálgico del desarrollo cultural de la ciudad; (iv) tener un efecto demostrativo para otros sectores de las posibilidades reales de emprendimiento y buenas prácticas para su materialización; (v) promover la transferencia de conocimiento para el despegue de las industrias culturales panameñas; (vi) impulsar innovadoras metodologías de capacitación en gestión empresarial adaptadas a las industrias culturales; (vii) incrementar la capacidad de atracción de turistas locales e internacionales del Casco Antiguo; (viii) fomento de la competitividad; (ix) bases para la configuración de clusters temáticos dentro de las industrias culturales; (x) mejora de la integración-relación de la ciudad de Panamá con el Casco Antiguo; e (xi) incorporación de patrocinio empresarial a la industria cultural en general y al Casco Antiguo en particular.

3. Marco de resultados

SECCIÓN II. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País (CPAP)

Efecto: Mejorar la distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Indicador de resultados como se menciona en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluyendo bases y objetivos (CPAP):

Número de veces en que es menor el ingreso de los más pobres frente al de los más ricos.

Resultado esperado como se menciona en el Documento de gobierno que le sirve de marco:

El Eje I: Económico, el Eje II: Social y el Eje III: Institucional.

Estrategia de asociación

Participan de este esfuerzo el Ministerio de Economía y Finanzas, FUNDES, Fundación Ciudad del Saber, el INAC, la OCA y el PNUD.

Nombre e identificación del Proyecto: “Apoyo a la implementación del programa Desarrollo de las industrias culturales en la Ciudad de Panamá potenciando la Zona del Casco Antiguo”

Código PNUD	Producto Previsto	Metas Anuales de Producto	Actividades	Aportes
	1. Estrategia para el impulso de las industrias culturales, elaborada.	Año 2009		
		1.8 Identificación y negociación de espacios dentro del Casco Antiguo para la instalación de empresas culturales	1.8.1 Contratación de personal de apoyo..	20,160.00
			Subtotal producto 1	20,160.00
	2. Empresas de base cultural creadas y aceleradas.	Año 2009		
		2.1. Convocatoria, concurso y selección de potenciales emprendedores culturales.	2.1.1 Diseño de las bases y procedimiento de selección del concurso	10,000.00
			2.1.2 Difusión de la convocatoria	5,333.34
			2.1.3 Coordinador del proceso de selección y supervisión de los concursos (36x2000) ciudad del saber.	ESPECIE

			2.1.4 Coordinador de los concursos (6 meses x 3 x 1000)	7,000.00
			2.1.5 Captación de patrocinadores para premios del concurso Ciudad del Saber	ESPECIE
		2.2. Talleres de perfeccionamiento de ideas de negocios dentro de la industria cultural	2.2.1 Consultoría para Diseño y Ejecución de los Talleres de Perfeccionamiento	10,000.00
			2.2.2 Espacios y logística para la capacitación.	5,000.00
			2.2.3 Ejecución de los Talleres de Perfeccionamiento	3,375.00
		2.6. Asistencia técnica para la implementación del plan de negocios y/o estratégico institucional	2.6.1 Implementación del plan de negocios y/o estratégico institucional	40,000.00
			Subtotal producto 2	80,708.34
	5. Sostenibilidad, del proyecto asegurada y estrategia de promoción y difusión puesta en marcha.	Año 2009		
		5.4. Promoción y divulgación de la actividad cultural del Casco Antiguo	5.4.1 Consultoría para el Diseño del sistema de promoción (contenido y edición de folletos, etc.)	20,000.00
			5.4.3 Distribución de material de promoción	7,000.00
			Subtotal producto 5	27,000.00
	6. Unidad Coordinadora	Año 2009		
			6.1 Coordinador del proyecto	21,000.00
			6.2 Asistente Administrativo Contable	3,000.00
			6.7 Comunicaciones y otros gastos de oficina (misceláneos)	ESPECIE
			6.8 Espacio de oficina y útiles	
			Subtotal Unidad Coordinadora	24,000.00
			Total Año 2009	151,868.34

SECCIÓN II. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País (CPAP)				
Efecto: Mejorar la distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.				
Indicador de resultados como se menciona en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluyendo bases y objetivos (CPAP):				
Número de veces en que es menor el ingreso de los más pobres frente al de los más ricos.				
Resultado esperado como se menciona en el Documento de gobierno que le sirve de marco:				
El Eje I: Económico, el Eje II: Social y el Eje III: Institucional.				
Estrategia de asociación				
Participan de este esfuerzo el Ministerio de Economía y Finanzas, FUNDES, Fundación Ciudad del Saber, el INAC, la OCA y el PNUD.				
Nombre e identificación del Proyecto: “Apoyo a la implementación del programa Desarrollo de las industrias culturales en la Ciudad de Panamá potenciando la Zona del Casco Antiguo”				
Código PNUD	Producto Previsto	Metas Anuales de Producto	Actividades	Aportes
	1. Estrategia para el impulso de las industrias culturales, elaborada.	<u>Año 2010</u>		
		1.1 Evento de lanzamiento del proyecto.	1.1.1 Evento de presentación (200 instituciones / empresas).	10,000.00
		1.2 Diseño de la estrategia de intervención cultural de la OCA.	1.2.1 Contratación de consultoría internacional.	20,000.00
			1.2.2 Viáticos.	6,500.00
	1.3 Transferencia de conocimiento de mejores prácticas de vivificación de cascos históricos a través de las industrias culturales.		1.3.1 Viáticos.	10,500.00

			2.3.3 Pasajes y viaticos (20 dias x 250+1500)	6,500.00
		2.4 Formación de formadores en incubación de empresas	2.4.1 Capacitación en formador de formadores - Ciudad del Saber	ESPECIE
		2.5. Implementación de la capacitación en desarrollo empresarial para emprendedores seleccionados según metodología desarrollada. Incluye en el diseño plan de negocios	2.5.1 Implementación de la capacitación en desarrollo empresarial para emprendedores	38,250.00
			2.5.2 Coordinación del proceso de capacitación en desarrollo empresarial (1500 x 36) - FUNDES	ESPECIE
		2.6. Asistencia técnica para la implementación del plan de negocios y/o estratégico institucional	2.6.1 Implementación del plan de negocios y/o estratégico institucional	117,500.00
		2.7. Desarrollo de proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo	2.7.1 Implementación de proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo	50,000.00
			Subtotal producto 2	289,958.34
	3. Nuevos servicios y productos desarrollados e implementados a través de alianzas empresariales.	Año 2010		
		3.1. Identificación y promoción de oportunidades de alianzas entre empresas culturales del casco antiguo, y de este último con empresas del resto de la Ciudad e internacionales.	3.1.1 Consultoría internacional	21,000.00
		3.2. Desarrollo de la estrategia comercial de las alianzas y asistencia técnica para la implementación (planes de negocio marketing, etc.),	3.2.1 Consultoría para el Desarrollo de la estrategia comercial de las alianzas y asistencia técnica para la implementación(planes de negocio, marketing, etc.)	24,000.00
			3.2.2 Taller 5 x 3000	15,000.00
			Subtotal producto 3	60,000.00

4. Capacitación en gestión cultural., impartida.	Año 2010		
	4.1. Apoyo al desarrollo de nueva currícula en gestión cultural.	4.1.1 Consultoría para el Desarrollo de la nueva currícula y desarrollo de cursos de gestión cultural	10,000.00
	4.2. Cursos iniciales de gestión cultural.	4.2.1 (4 seminarios + 2 pasajes x 1500 +20 días de viáticos x 250+ 40 días honorarios x 600	32,000.00
		4.2.2 (4 Logística seminarios x 5000 (una semana c/u)	ESPECIE
		Subtotal producto 4	42,000.00
5. Sostenibilidad, del proyecto asegurada y estrategia de promoción y difusión puesta en marcha.	Año 2010		
	5.4. Promoción y divulgación de la actividad cultural del Casco Antiguo.	5.4.2 Impresión de material	97,211.49
		Subtotal producto 5	97,211.48
6. Unidad Coordinadora	Año 2010		
		6.1 Coordinador del proyecto	46,200.00
		6.2 Asistente Administrativo Contable.	39,000.00
		6.3 Fortalecimiento Institucional	5,000.00
		6.4 Auditoría Financiera y de Adquisiciones	7,666.67
		6.5 Línea de Base, Evaluación Intermedia y Final	24,000.00
		6.7 Comunicaciones y otros gastos de oficina (misceláneos)	ESPECIE
		6.8 Espacio de oficina y útiles	ESPECIE
		6.9 Imprevistos	25,220.00
Subtotal Unidad Coordinadora		147,086.67	
Total Año 2010			934,923.16

SECCIÓN II. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País (CPAP)
Efecto: Mejorar la distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Indicador de resultados como se menciona en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluyendo bases y objetivos (CPAP): Número de veces en que es menor el ingreso de los más pobres frente al de los más ricos.

Resultado esperado como se menciona en el Documento de gobierno que le sirve de marco:
 El Eje I: Económico, el Eje II: Social y el Eje III: Institucional.

Estrategia de asociación

Participan de este esfuerzo el Ministerio de Economía y Finanzas, FUNDES, Fundación Ciudad del Saber, el INAC, la OCA y el PNUD.

Nombre e identificación del Proyecto: “Apoyo a la implementación del programa Desarrollo de las industrias culturales en la Ciudad de Panamá potenciando la Zona del Casco Antiguo”

Código PNUD	Producto Previsto	Metas Anuales de Producto	Actividades	Aportes
	1. Estrategia para el impulso de las industrias culturales, elaborada.	Año 2011		
		1.9 Sensibilización para la integración del Casco Antiguo a la Ciudad.	1.9.1 Eventos de sensibilización.	6,666.67
			1.9.2 Desarrollo e impresión de material de material visual.	6,666.66
			Subtotal producto 1	13,333.33
	2. Empresas de base cultural creadas y aceleradas.	Año 2011		
		2.1. Convocatoria, concurso y selección de potenciales emprendedores culturales.	2.1.2 Difusión de la convocatoria	5,333.33
			2.1.3 Coordinador del proceso de selección y supervisión de los concursos (36x2000) ciudad del saber	ESPECIE
		2.1.4 Coordinador de los concursos (6 meses x 3 x 1000)	4,000.00	

		2.2. Talleres de perfeccionamiento de ideas de negocios dentro de la industria cultural	2.2.3 Ejecución de los Talleres de Perfeccionamiento	3,375.00
		2.5. Implementación de la capacitación en desarrollo empresarial para emprendedores seleccionados según metodología desarrollada. Incluye en el diseño plan de negocios	2.5.1 Implementación de la capacitación en desarrollo empresarial para emprendedores	25,500.00
			2.5.2 Coordinación del proceso de capacitación en desarrollo empresarial (1500 x 36) - FUNDES	ESPECIE
		2.6. Asistencia técnica para la implementación del plan de negocios y/o estratégico institucional	2.6.1 Implementación del plan de negocios y/o estratégico institucional	105,000.00
		2.7. Desarrollo de proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo	2.7.1 Implementación de proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo	33,333.33
			Subtotal producto 2	176,541.65
	3. Nuevos servicios y productos desarrollados e implementados a través de alianzas empresariales.	Año 2011		
		3.1. Identificación y promoción de oportunidades de alianzas entre empresas culturales del casco antiguo, y de este último con empresas del resto de la Ciudad e internacionales.	3.1.1 Consultoría internacional	21,000.00
		3.2. Desarrollo de la estrategia comercial de las alianzas y asistencia técnica para la implementación (planes de negocio, marketing, etc.)	3.2.1 Consultoría para el Desarrollo de la estrategia comercial de las alianzas y asistencia técnica para la implementación (planes de negocio, marketing, etc.)	24,000.00
			Subtotal producto 3	45,000.00
	5. Sostenibilidad, del proyecto asegurada y estrategia de promoción y difusión puesta en marcha.	Año 2011		
		5.1. Desarrollo e implementación de un plan de sostenibilidad del proyecto.	5.1.1 Consultoría para el Desarrollo e Implementación de Plan de Sostenibilidad	33,000.00
			5.1.2 Viáticos (2 pasajes *1,500+250*30)	10,500.00

		5.2. Desarrollo y difusión de estudio de casos exitosos que sean demostrativos y de mejores prácticas desarrolladas por el proyecto	5.2.1 Consultoría nacional	15,000.00
			5.2.2 Difusión de los casos exitosos	2,500.00
		5.3. Videos de historias de cambio.	5.3.1 Elaboración de videos de historias de cambio	18,000.00
			5.3.2 Actividades de difusión de los videos	2,000.00
		5.4. Promoción y divulgación de la actividad cultural del Casco Antiguo	5.4.2 Impresión de material	35,675.68
			Subtotal producto 5	116,675.68
	6. Unidad Coordinadora	Año 2011		
			6.1 Coordinador del proyecto	33,600.00
			6.2 Asistente Administrativo Contable	21,000.00
			6.3 Fortalecimiento Institucional	10,000.00
			6.4 Auditoría Financiera y de Adquisiciones	7,666.67
			6.7 Comunicaciones y otros gastos de oficina (misceláneos)	ESPECIE
			6.8 Espacio de oficina y utiles	ESPECIE
			6.9 Imprevistos	12,610.00
			Subtotal Unidad Coordinadora	84,876.67
			Total Año 2011	436,427.33

SECCIÓN II. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País (CPAP)				
Efecto: Mejorar la distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.				
Indicador de resultados como se menciona en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluyendo bases y objetivos (CPAP): Número de veces en que es menor el ingreso de los más pobres frente al de los más ricos.				
Resultado esperado como se menciona en el Documento de gobierno que le sirve de marco:				
El Eje I: Económico, el Eje II: Social y el Eje III: Institucional				
Estrategia de asociación				
Participan de este esfuerzo el Ministerio de Economía y Finanzas, FUNDES, Fundación Ciudad del Saber, el INAC, la OCA y el PNUD.				
Nombre e identificación del Proyecto: “Apoyo a la implementación del programa Desarrollo de las industrias culturales en la Ciudad de Panamá potenciando la Zona del Casco Antiguo”				
Código PNUD	Producto Previsto	Metas Anuales de Producto	Actividades	Aportes
	2. Empresas de base cultural creadas y aceleradas.	Año 2012		
		2.1. Convocatoria, concurso y selección de potenciales emprendedores culturales.	2.1.3 Coordinador del proceso de selección y supervisión de los concursos (36x2000) ciudad del saber.	ESPECIE
		2.5. Implementación de la capacitación en desarrollo empresarial para emprendedores seleccionados según metodología desarrollada. incluye en el diseño plan de negocios.	2.5.1 Implementación de la capacitación en desarrollo empresarial para emprendedores.	12,750.00
		2.6. Asistencia técnica para la implementación del plan de negocios y/o estratégico institucional.	2.6.1 Implementación del plan de negocios y/o estratégico institucional.	52,500.00
		2.7. Desarrollo de proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo	2.7.1 Implementación de proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo	16,666.67
			Subtotal producto 2	81,916.67

5. Sostenibilidad, del proyecto asegurada y estrategia de promoción y difusión puesta en marcha.	Año 2012		
	5.2. Desarrollo y difusión de estudio de casos exitosos que sean demostrativos y de mejores prácticas desarrolladas por el proyecto.	5.2.2 Difusión de los casos exitosos	7,500.00
	5.3. Videos de historias de cambio.	5.3.2 Actividades de difusión de los videos	6,000.00
	5.4. Promoción y divulgación de la actividad cultural del Casco Antiguo	5.4.2 Impresión de material	17,837.84
		Subtotal producto 5	31,337.84
6. Unidad Coordinadora	Año 2012		
		6.3 Fortalecimiento Institucional	10,000.00
		6.4 Auditoría Financiera y de Adquisiciones	7,666.67
		6.5 Línea de Base, Evaluación Intermedia y Final	12,000.00
		6.7 Comunicaciones y otros gastos de oficina (misceláneos)	ESPECIE
		6.8 Espacio de oficina y utiles	ESPECIE
		6.9 Imprevistos	12,610.00
		6.10 Fondo de evaluación de impacto	6,455.00
		Subtotal Unidad Coordinadora	48,731.67
		Subtotal 2012	161,986.16
		SUBTOTAL DEL PROYECTO	1,685,205.00
		COSTO DE GESTIÓN (GMS 3.5%)	58,982.17
		TOTAL DEL PROYECTO	1,744,187.17

4. Plan de Trabajo Anual.

El costo total estimado del presente proyecto asciende al monto de **US\$ 1.744.187.17**, de los cuales el Organismo Ejecutor aportará **US\$ 394,205.00** como aporte de contrapartida local en efectivo. Por su parte el FOMIN aportará US\$ 1.291.000. El monto total incluye **US\$ 58,982.17** en concepto de costos por los servicios (General Management Support Fees - GMS) de apoyo brindados por el PNUD, correspondientes al 3.5% de los desembolsos anuales del proyecto. El detalle del Plan de Presupuesto Anual según actividades y categorías presupuestarias aparece adjunto a este Documento de Proyecto.

Los intereses que generen los depósitos de Costos Compartidos del Proyecto se acreditarán en primera instancia a la cuenta de Costos Compartidos al Programa de País y su acreditación al presente proyecto se hará posteriormente previa consulta y acuerdo entre el PNUD y el Ministerio de Economía y Finanzas, quien en representación del Gobierno de Panamá otorgará las autorizaciones que correspondan.

5. Arreglos de Gestión

El organismo ejecutor de este proyecto será el Instituto Nacional de Cultura (INAC) a través de la Oficina del Casco Antiguo (OCA). Esta última es una unidad del gobierno panameño, establecida en el año 2000 y administrada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La entidad es administrada por un director técnico y una junta directiva compuesta por los titulares del Instituto Nacional de Cultura, la Autoridad de Turismo de Panamá, La Alcaldía de Panamá, el Ministerio de Vivienda y el Ministerio de la Presidencia. La misión de la OCA es implementar el Plan Maestro del Casco Antiguo y coordinar la labor del Estado hacia el sitio. En estos momentos, se está gestionando la conversión de la OCA en un patronato de carácter mixto (público-privado).

La OCA manejará un presupuesto independiente para el programa y llevará la contabilidad para el control y manejo separado de los recursos del mismo. Para tal efecto se contratará como administrador de la cooperación al PNUD con cargo al aporte local. La OCA a través del PNUD tendrá a su cargo la implementación administrativa del proyecto, realizará la selección de consultores y tomará las decisiones contractuales y administrativas que correspondan.

El Componente II del proyecto será ejecutado en colaboración con dos fuertes socios: la Fundación Ciudad del Saber y FUNDES Panamá. Ambas instituciones han firmado un convenio de colaboración con la OCA para tales fines. En términos generales se prevé que la Fundación Ciudad del Saber coordine el proceso de búsqueda y selección de emprendedores -incluso los concursos- así como también será responsable de la incubación y aceleramiento de aquellas empresas con alto potencial de crecimiento; y FUNDES, por su parte, se encargará de coordinar los servicios de desarrollo empresarial para emprendedores y asistencia técnica especializada para la implementación de planes de negocios, que proveerá el proyecto.

A fin de asegurar la correcta gobernabilidad del proyecto se constituirá un Comité Directivo integrado por la OCA, Fundación Ciudad del Saber y FUNDES Panamá; y un Comité Consultivo que estará integrado por instituciones público-privadas y personas físicas reconocidas en el ámbito cultural y/o empresarial que podrían ser de valor para el desarrollo del proyecto.

El **Comité Consultivo (CC)** estará integrado por instituciones públicas y privadas y personas notables reconocidas en el ámbito cultural y/o empresarial que podrían ser de

valor para el desarrollo del proyecto. Los miembros serán propuestos por la OCA y requerirá el visto bueno del Banco. Para reemplazar a algún miembro se deberá solicitar la no objeción previa del Banco.

El Comité Consultivo se reunirá al menos cada seis meses. Sus principales funciones serán:

- (i) Conocer y retroalimentar el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) y el Plan Operativo Semestral (POS).
- (ii) Evaluar semestralmente el avance de los componentes e indicadores, y sugerir cursos de acción estratégicos.
- (iii) Sugerir mecanismo y alianzas que permitan potenciar el alcance e impacto del proyecto.

Ninguno de sus integrantes recibirá remuneración por dicha labor.

El **Comité de Dirección (CD)** estará integrado por el Coordinador del Proyecto, el Director de la OCA o quien él designe; el Director General de FUNDES y el Gerente General del acelerador de empresas de la Fundación Ciudad del Saber. Este será el órgano principal de gobernabilidad del proyecto y se reunirá regularmente de forma mensual, y en forma extraordinaria si fuese necesario por convocatoria del coordinador del proyecto. Sus principales funciones serán:

- (i) Seleccionar a los emprendedores culturales que van a recibir capacitación sobre temas empresariales a fin de desarrollar su idea de negocio.
- (ii) Aprobar la asistencia técnica específica que se requiera para cada emprendimiento en particular.
- (iii) Aprobar el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) y el Plan Operativo Semestral (POS) para su presentación al Banco.
- (iv) Monitorear el avance de los componentes e indicadores y establecer los cursos de acción estratégicos del proyecto.

Los integrantes de dicho Comité no estarán sujetos a pagos o remuneración alguna por dicho labor.

La **Unidad Ejecutora (UE)** estará compuesta por: el Coordinador del Proyecto y un Asistente de Proyecto con conocimientos administrativos/contables. Estará localizada en las oficinas de la OCA. A continuación se describen las funciones de sus integrantes:

El **Coordinador del proyecto (CP)** estará bajo supervisión del Director General de la OCA y tendrá la responsabilidad del seguimiento de las actividades y en propiciar una efectiva aplicación de las mismas para el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico y los hitos programados. Asimismo, tendrá la responsabilidad de realizar las tareas vinculadas a la identificación y negociación de espacios en el Casco Viejo para la instauración de los emprendimientos culturales apoyados por el proyecto.

Para cubrir este puesto se buscará una persona que tenga una fuerte experiencia en el ámbito de las industrias culturales y a su vez tenga un perfil y conocimientos empresariales y de gestión de proyectos.

Sus funciones y responsabilidades en forma detallada serán principalmente:

- (i) Conducir la ejecución de todas las actividades del Proyecto.
- (ii) Analizar el cumplimiento de los objetivos, las metas e hitos del Proyecto.
- (iii) Coordinar y supervisar el trabajo de todas las áreas de la Unidad Ejecutora, y de los funcionarios que realicen actividades para el Proyecto.
- (iv) Elaborar los informes de avance del proyecto para su posterior envío al Banco.

- (v) Verificar la correcta aplicación del Reglamento Operativo del Proyecto.
- (vi) Supervisar todas las adquisiciones de bienes y contratación de servicios del Proyecto, de acuerdo a las normas y procedimientos FOMIN.
- (vii) Coordinar y verificar el sistema de seguimiento y monitoreo.
- (viii) Realizar el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) y el Plan Operativo Semestral (POS).
- (ix) Asistir a los auditores externos, facilitándoles toda la información que les sea requerida para la elaboración de sus informes.
- (x) Autorizar las solicitudes de desembolsos al Banco, y gestionar la oportuna asignación de recursos de contrapartida.
- (xi) Presentar informes al Comité Asesor del proyecto, y recibir sugerencias de éste.
- (xii) Identificación y negociación de espacios en el Casco Antiguo.

El Asistente de Proyecto (AP) estará bajo supervisión del Coordinador del Proyecto. Sus funciones y responsabilidades en forma detallada serán principalmente:

- (i) Colaborar con el Coordinador en monitorear y conducir de forma integral y permanente el desarrollo del Proyecto, y en que las normas establecidas en el Convenio se cumplan en tiempo y forma.
- (ii) Participar en la elaboración de los Informes de Avance del Proyecto Semestrales (PSR por sus siglas en inglés), el Plan Operativo Semestral y todos los demás informes requeridos por el Banco.
- (iii) Confeccionar y mantener actualizada una base de datos que incluya, al menos, información relativa a: (i) los servicios y/o actividades contratadas; (ii) monto; (iii) el calendario bajo el cual se efectuarán los pagos parciales y/o finales; y (iv) el estado de situación de tales compromisos.
- (iv) Realizar el seguimiento de la documentación remitida al Banco para su no objeción
- (v) Realizar el seguimiento del Aporte Local del Programa y preparar las solicitudes de desembolso al Banco.
- (vi) Asistir a los auditores externos y evaluadores, facilitándoles toda la información que les sea requerida para la elaboración de sus informes.
- (vii) Realizar todas las actividades que dentro de su área específica, le encomiende el CE para el buen cumplimiento de los objetivos de la consultoría.

La Unidad Ejecutora del proyecto será responsable de la elaboración y remisión al PNUD de un Plan de Trabajo, en base al cual presentará un Informe Semestral de Avance, en el cual aparecerá el progreso de las metas trimestrales vinculadas a los productos previstos y un Informe Anual de Proyecto que abarque el progreso de todos los trimestres del año.

Junto al Informe Anual de Proyecto se incluirá el inventario de equipo adquirido con recursos del proyecto. Será responsabilidad del Coordinador del proyecto velar porque el Plan de Trabajo Anual, los Informes Semestrales de Avance y los Informes Anuales del Proyecto sean entregados en el tiempo correspondiente.

El proyecto será sometido a una auditoria externa, la cual debe realizarse al menos una vez durante la vida del proyecto. Si el proyecto ejecutara más de \$100,000 al año deberá ser auditado anualmente de forma mandatoria.

La Unidad Ejecutora del Proyecto seguirá los procedimientos PNUD relativos al sistema contable y la auditoria establecidos en los siguientes documentos:

- Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera del PNUD (Artículos 2, 4 y 26).
- Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por Organismos Nacionales (PNUD, febrero de 1998).

Apoyo Directo a la Ejecución Nacional

Para facilitar el trabajo de las UCP, el PNUD ofrecerá los siguientes servicios:

- Capacitación a las Unidades Coordinadoras de Proyecto en los procesos de gestión de proyectos.
- Capacitación y asesoramiento en gestión por resultados, monitoreo y evaluación
- Asesoramiento técnico en administración de proyectos durante la gestión, en el marco del sistema ATLAS.
- Asesoramiento en el área de comunicación, divulgación y difusión de actividades y resultados del proyecto.
- El PNUD pondrá a disposición de proyectos bajo la modalidad de ejecución nacional la aplicación de fondos de adelantos trimestrales para desarrollar algunas actividades relacionadas con la capacitación, como por ejemplo: talleres, seminarios, etc.
- Pago de contratos o convenios suscritos por el proyecto con refrendo de la contraloría.

La oficina del PNUD podrá prestar además del seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento de objetivos, previa solicitud del organismo de ejecución, los siguientes servicios de apoyo para actividades de implementación:

Servicios de apoyo	Categoría de Presupuesto ATLAS
Emisión de contratos y pagos de expertos y consultores internacionales y reembolso de gastos de viaje y viáticos	PERINT 71200
Emisión de contratos y pagos del personal de apoyo administrativo	PERADM 71400
Reembolso de gastos de viajes	TRAVEL 71600
Emisión de contratos de consultores nacionales y pagos de honorarios	PERLOC 71300
Emisión y pagos de subcontratos de consultorías fijados de acuerdo a lo establecido en los Anexos.	SERCT 72100
Emisión de órdenes de compra y de pagos en relación con la compra y mantenimiento de equipo de tecnología	TECH RNTL MAINT 73300
Emisión de órdenes de compra y de pagos en relación con la compra y mantenimiento de otros equipos	RNTL MAINT 73400
Emisión de órdenes de compra y de pagos en relación con la compra y mantenimiento de equipo	EQUIP 72200
Reproducción y edición de informes técnicos, de avance y finales	MISC PRINT PUBS 74200
Reembolso y/o cancelación de gastos varios presentados por el Director Nacional del Proyecto	MISC 74500

La adquisición de los bienes y servicios y la contratación del personal del programa o el proyecto se harán de conformidad con los reglamentos, las reglas, las normas y los procedimientos establecidos en los Manuales de Adquisiciones y Personal del PNUD.

Las necesidades de servicios o de apoyo al proyecto serán revisadas por acuerdo mutuo del Representante Residente del PNUD y del organismo de ejecución.

La adquisición de bienes y la selección y contratación de consultores se llevarán a cabo de acuerdo con las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el Banco (GN-2349-7 y sus versiones actualizadas) y con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores (GN-2350-7 y sus versiones actualizadas), de acuerdo con los lineamientos del FOMIN adoptados el 8 de agosto de 2006 y con lo establecido en el Convenio de Cooperación Técnica y Plan de Adquisiciones del proyecto. Para realizar la contratación de los consultores previstos en el proyecto y la contratación de servicios diferentes a consultorías, la OCA contratará al PNUD con cargo al aporte local. Es importante destacar que la OCA será responsable de llevar adelante todo el proceso de selección y adjudicación de acuerdo a las políticas del Banco anteriormente mencionadas.

La revisión de las adquisiciones será efectuada de forma ex-ante. Se realizarán actividades de fortalecimiento institucional, acompañamiento y capacitación en temas fiduciarios requeridos por la Agencia Ejecutora, esperando poder migrar a un procedimiento de revisión ex-post durante la ejecución del proyecto. Esto último requerirá una evaluación de riesgo por parte del Banco que determine su viabilidad en cuanto al riesgo que supone.

En el caso de las actividades a financiar por el FOMIN/BID, las adquisiciones de los bienes y servicios y la contratación del personal se harán de conformidad con los reglamentos, las reglas, las normas y los procedimientos de ese organismo, para lo cual se adjunta a este documento (Anexo B) el Reglamento Operativo, el Memorando de Donantes y el Anexo Único que forman parte integral del Contrato de Préstamo No.PN-M1017. Igualmente se anexa a este documento (Anexo C) el Convenio BID-PNUD firmado el 20 de junio de 2003 mediante el cual se acuerdan algunas medidas para la coordinación de las actividades entre ambos organismos, el cual regirá para los fines de este proyecto en cuanto a las actividades que sean financiadas por el BID. En la Sección III- Plan de trabajo y Presupuesto del presente documento se hace una aclaración sobre la aplicación de este Convenio.

Las necesidades de servicios o de apoyo al proyecto serán revisadas por acuerdo mutuo del Representante Residente del PNUD y del organismo de ejecución.

Serán aplicables a la prestación de estos servicios de apoyo las disposiciones correspondientes del Acuerdo Básico, firmado el 23 de agosto de 1973, y de la Carta Acuerdo firmada el 20 de agosto de 2002, incluidas sus disposiciones relativas a la responsabilidad y a los privilegios e inmunidades.

La responsabilidad general de la ejecución nacional del proyecto seguirá recayendo sobre el Gobierno, por conducto del organismo de ejecución que se ha designado. La responsabilidad de la oficina del PNUD, en cuanto a los servicios de apoyo, se limitará a la prestación de los mismos, los cuales se enuncian detalladamente en este documento de proyecto.

Con respecto a la ejecución de obras físicas, las Unidades Ejecutoras en coordinación con la Unidad Coordinadora Nacional del Proyecto, asumen la responsabilidad del monitoreo técnico tanto de las firmas que efectuarán la supervisión de las obras como de los trabajos de los contratistas que ejecuten dichas obras. Durante la vigencia de este documento de proyecto las responsabilidades civiles que puedan emanar de cualquier contrato suscrito en el marco de este proyecto son imputables al Estado panameño. Igualmente, una vez se venzan dichos contratos y aún luego de la terminación de este documento de proyecto el PNUD quedará exento de toda

responsabilidad civil por defectos en las obras realizadas en el marco de este documento de proyecto.

En caso de que se interpongan o se planteen demandas o controversias en relación con la prestación de servicios de apoyo por la oficina del PNUD, serán aplicables las disposiciones correspondientes del Acuerdo Básico.

La oficina del PNUD pondrá a disposición de la Unidad Coordinadora del Proyecto, haciendo uso de Internet, un servicio de consulta (MAERA). Este servicio le permitirá al proyecto examinar las transacciones detalladas que se registran en el Sistema Financiero del PNUD (ATLAS) con cargo a este proyecto según producto y categoría de gasto así como la disponibilidad presupuestaria correspondiente.

Para efectos de los reembolsos sobre gastos pagados por el PNUD, este organismo deberá entregar a la Unidad Nacional Coordinadora comprobantes físicos de los pagos efectuados (copias de cheques o registros de transferencia) y verificación de que los mismos fueron debidamente debitados de los fondos administrados por el PNUD.

Igualmente, la oficina del PNUD pondrá a disposición de la Unidad Coordinadora del Proyecto, haciendo uso de Internet, el servicio de acceso externo. Este servicio le permitirá al proyecto ingresar las solicitudes de pagos directos cuyos montos sean hasta US\$ 4,999; y la creación de beneficiarios de pagos (vendors) en la base de datos del Sistema Financiero del PNUD (ATLAS). En su primera fase tiene un costo de US\$ 199 anual por usuario y para el primer año el mismo será asumido por el PNUD para 2 usuarios. Posteriormente y para usuarios adicionales, el proyecto deberá asumir los costos correspondientes.

El PNUD pondrá a disposición de este proyecto, que se ejecuta bajo la modalidad de Ejecución Nacional, la opción de Adelantos de Fondos Trimestrales para facilitarle al proyecto asumir obligaciones y desembolsos en apoyo a las actividades previstas en este Documento de Proyecto.

Los costos de gestión estimados para la realización de dichas actividades ascienden a **US\$ 58,982.17**, los cuales fueron calculados específicamente para la presente operación y teniendo como base el impacto que el proyecto tiene sobre el nivel actual de funcionamiento de la Representación. Cualquier nueva solicitud dentro del proyecto, será analizada como tal, y por lo tanto, se deberán calcular nuevos costos de apoyo de acuerdo con los requerimientos demandados.

6. Monitoreo y evaluación

El proyecto será objeto de al menos dos reuniones al año entre el PNUD, la OCA y FOMIN con el propósito de dar seguimiento a los compromisos de gestión para obtener las metas y los productos previstos del proyecto. Para garantizar la efectividad de las reuniones es necesario un sistema de información que permita construir los indicadores de medición que comprueben el logro de las metas anuales y los productos previstos.

Con tal propósito el proyecto establecerá con precisión las bases de datos requeridas, las fuentes de información apropiadas y la periodicidad con que se recogerá la información. Igualmente se determinará la unidad responsable del monitoreo, así como los apoyos de software y hardware que facilitarán el proceso y que hay que considerar en los costos del proyecto. (Véase Anexo A: Matriz base de monitoreo I y II parte).

El PNUD firmará el presente Documento de Proyecto y proporcionará asistencia al mismo, con sujeción al cumplimiento o al probable cumplimiento de los requisitos

previos que a continuación de enumeran. Si no se cumplen uno o más de los requisitos previos, el PNUD puede, a su discreción, suspender la asistencia o ponerle fin.

Se consideran como requisitos previos los siguientes:

- a.** La firma del presente Documento de Proyecto por parte del funcionario autorizado del Gobierno como contraparte nacional y de los Organismos de Ejecución.
- b.** La asistencia continua del PNUD a este proyecto dependerá de los depósitos de la contribución del Gobierno de acuerdo al calendario de pagos del presupuesto del presente Documento de Proyecto. Lo anterior implica que el PNUD no podrá realizar pago alguno a los contratistas si no han sido depositados oportunamente en la cuenta bancaria de este organismo (véase "Presupuesto") los fondos correspondientes y por lo tanto, las subsecuentes penalidades que pudieran reclamarse en concepto de demoras en los pagos a contratistas no serán imputables al PNUD.

6.1 Plan de monitoreo

A continuación se detalla el plan de monitoreo del proyecto:

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Matriz Base del Monitoreo - I Parte

UmeSe-F-005

Problema	Factores Causales o Asociados	Objetivos	Productos Previstos	Población Objetivo	Insumos
Ausencia de claras estrategias de mediano/largo plazo;	Limitada experiencia en la gestión de la economía cultural local en los diversos actores públicos y privados involucrados.	El objetivo de este componente es crear condiciones de entorno favorables, articulando y potenciando el conjunto de esfuerzos existentes y los desarrollados por el proyecto, para propiciar el surgimiento de nuevas oportunidades de negocios, a partir de una estrategia de intervención cultural integrada.	1. Estrategia para el impulso de las industrias culturales	(i) 90 emprendedores apoyados en el desarrollo de ideas de negocio dentro de la industria cultural; (ii) 70 emprendedores reciben seguimiento entre 6 y 18 meses y asistencia técnica especializada para la implementación de planes de negocio, de los cuales al menos 50 se constituyen en empresas que perduran en el tiempo; (iii) al menos 50 emprendedores que no han logrado ser seleccionados para la asistencia técnica en	Año 2009: \$ 151,868.34
	Ausencia de estrategias más explícitas de promoción y generación de identidad urbana a través de las industrias culturales.				

Problema	Factores Causales o Asociados	Objetivos	Productos Previstos	Población Objetivo	Insumos
Falta de visión empresarial y articulación institucional respecto a las oportunidades económicas -de generación de empleo e ingresos- a partir de la eficiente utilización del capital artístico, creativo y cultural existente en la Ciudad de Panamá en general, sumado a los valores históricos y culturales que posee el Casco Antiguo en particular.	Falta de conocimiento respecto al beneficio resultante del trabajo colegiado interinstitucional - de relevante importancia para la industria cultural, y particularmente para el desarrollo territorial del Casco Antiguo-;	El propósito de este componente es promover el surgimiento de nuevas empresas dentro de las industrias culturales, así como también, impulsar el crecimiento de las ya existentes.	2. Creación y aceleramiento de empresas de base cultural	primera instancia son capacitados en como encausar sus ideas de negocio; (iv) se crean al menos 200 puestos de trabajo estables y 300 temporales;	Año 2010: \$ 934,923.16
	Una demanda y oferta insatisfecha de actividades económico-culturales que no han sido explotadas.	El propósito de este componente es promover la identificación de oportunidades de negocio y el desarrollo de proyectos empresariales conjuntos entre dos o más empresas donde al menos una está situada en el Casco Antiguo.	3. Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos culturales a través de alianzas empresariales	(v) innovadora metodología para el apoyo de emprendimientos culturales desarrollada e implementada; (vi) 120 personas capacitadas en gestión cultural; (vii) una currícula de diplomatura y/o licenciatura desarrollada en gestión cultural, acogida por al menos una universidad;	Año 2011: \$ 436,427.33.00
Falta de coordinación general y de objetivos claros sobre la nueva vocación del centro histórico.	falta de oferta de capacitación en temas relativos a la gestión cultural;	El propósito de este componente es capacitar a actores culturales en temas de gestión cultural.	4. Capacitación en gestión cultural	(viii) 4 proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo desarrollados;	Año 2012: \$ 161,986.16
	falta de apoyo al impulso de las incipientes iniciativas dentro del ámbito de las industrias culturales.	El propósito de este componente es elaborar estrategias e instrumentos de promoción y divulgación de la actividad cultural descrita en los componentes anteriores así como también desarrollar una consistente estrategia de sostenibilidad del proyecto.	5. Sostenibilidad, promoción y difusión	(ix) el Casco Antiguo se posiciona como centro neurálgico del desarrollo cultural de la ciudad, dispone de una estrategia dentro de la industria cultural y mejora su integración con la ciudad; y (x) se consolida el tejido institucional de apoyo a la industria cultural en la ciudad.	Subtotal \$1,685,205.00 GMS (3.5%) US\$ 58,982.17 Total del proyecto: \$1,744,187.17

Matriz Base del Monitoreo - II Parte

UmeSe-F-005A

Productos Previstos	Indicadores de Productos	Fuente	Frecuencia	Responsable
1. Estrategia para el impulso de las industrias culturales, elaborada.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <p>Al menos una red cultural constituida y en funcionamiento.</p> <p>Al menos 2 empresas se transforman en patrocinadores de la industria cultural dentro del Casco Antiguo.</p> <p>Las empresas de base cultural asociadas al Casco Antiguo cuenta con una imagen corporativa definida (logo y página web) y una estrategia de comunicación.</p> <p>Se identifican los productos y servicios que tienen potencial acogida entre los ciudadanos panameños.</p>	<p>Evaluaciones intermedias y finales</p> <p>Informes de avance del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitas de inspección. - Medios de comunicación. - Pagina Web - Folletería. <p>Listado de participantes a los eventos de sensibilización.</p>	Semestral	FOMIN/ UCP
	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <p>Al menos 4 empresas se transforman en patrocinadores de la industria cultural dentro del Casco Antiguo.</p> <p>Al menos 2 redes culturales constituidas y en funcionamiento.</p> <p>Se duplican las apariciones de noticias referentes a temas culturales en el Casco Antiguo en medios de comunicación.</p>			

Productos Previstos	Indicadores de Productos	Fuente	Frecuencia	Responsable
	<p>Se aplica en el territorio del Casco Antiguo al menos tres mejores prácticas identificadas durante las misiones de visita a cascos históricos.</p> <p>500 personas sensibilizadas sobre el Casco Antiguo como polo de desarrollo de la industria cultural.</p> <p>Se identifican al menos 20 espacios dentro del Casco Antiguo que se negocian para su utilización por empresas culturales.</p> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <p>Al menos 6 empresas se transforman en patrocinadores de la industria cultural dentro del Casco Antiguo.</p> <p>Al menos 4 redes culturales constituidas y en funcionamiento.</p> <p>Se triplican las apariciones de noticias referentes a temas culturales en el Casco Antiguo en medios de comunicación.</p> <p>800 personas sensibilizadas sobre el Casco Antiguo como polo de desarrollo de la industria cultural.</p> <p>Se identifican al menos 30 espacios dentro del Casco Antiguo que se negocian para su utilización por empresas culturales.</p>		Semestral	UCP
2. Empresas de base cultural creadas y aceleradas.	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <p>Al menos 20 empresas constituidas, de las cuales al menos 1 es de alto potencial de crecimiento.</p> <p>Al menos 80 empleos estables creados.</p> <p>Al menos 80 empleos temporales creados.</p> <p>Metodología innovadora de capacitación a emprendedores culturales desarrollada.</p> <p>2 proyectos emblemáticos del Casco Antiguo desarrollados.</p> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <p>Al menos 50 empresas constituidas, de las cuales al menos 3 es de alto potencial de crecimiento.</p> <p>Al menos 200 empleos estables creados.</p>	<p>Evaluaciones intermedias y finales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de avance del proyecto. - Información del beneficiario. - Materiales de capacitación. - Registros legales de las nuevas empresas. 	Semestral	UCP

Productos Previstos	Indicadores de Productos	Fuente	Frecuencia	Responsable
	Al menos 200 empleos temporales creados. 2 proyectos emblemáticos del Casco Antiguo desarrollados.			
3. Nuevos servicios y productos culturales desarrollados e implementados a través de alianzas empresariales	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto: 75 empresas sensibilizadas sobre la oportunidad de realización de alianzas empresariales. 3 alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas.</p> <p>Al finalizar el proyecto. 130 empresas sensibilizadas sobre la oportunidad de realización de alianzas empresariales. 8 alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones Intermedias y Finales - Informes de avance del proyecto. - Listado de empresas sensibilizadas. - Planes de negocios de las alianzas apoyadas. 	Semestral	UCP
4. Capacitación en gestión cultural, impartida.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto: 120 personas capacitadas en gestión cultural. Currícula en gestión cultural desarrollada al menos de diplomado.</p> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto: Diplomado en gestión cultural dictándose.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones Intermedias y Finales - Informes de avance del proyecto. - Listado de personas participantes de los cursos en gestión cultural. - Listado de personas participantes del diplomado en gestión cultural. 	Semestral	UCP
5. Sostenibilidad del proyecto asegurada y estrategia de promoción y difusión puesta en marcha.	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto: Sistema de promoción diseñado y en funcionamiento.</p> <p>A los 12 meses de iniciado el proyecto: Material de promoción de las industrias culturales disponible en puntos estratégicos de la ciudad de Panamá.</p> <p>Al finalizar el proyecto. Plan de sostenibilidad del proyecto desarrollado y en ejecución. Estudios de casos y videos de la experiencia desarrollados y difundidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones Intermedias y Finales - Informes de avance del proyecto. - Materiales de promoción. - Documento de sistema de promoción. - Documento de plan de sostenibilidad. - Videos de historias de cambio. - Documentos de estudios de casos. 	Semestral	UCP

6.2 Plan de comunicaciones

Tipo de Comunicación	Origen	Destinatario/s	Objetivo/s	Autor/es	Requerido por
Plan Operativo Anual (POA)	Unidad coordinadora de proyecto (UCP)	PNUD/BID/FOMIN	Avance anual hacia el producto y plan de adquisiciones	UCP	PNUD BID/FOMIN
Informe Anual (IA)	Unidad coordinadora de proyecto (UCP)	PNUD/BID/FOMIN	Ejecución física, financiera e inventario	UCP	PNUD BID/FOMIN
Informe de Auditoría	Unidad Coordinadora de Proyecto UCP/Firma auditora	PNUD/BID/FOMIN	Gestión Operativa Financiera y Avance de Resultados	UCP	PNUD BID/FOMIN

La UCP será responsable de la elaboración y remisión al PNUD de un Plan de Trabajo, con base al cual presentará un Informe Semestral de Avance, en el cual aparecerá el progreso de las metas trimestrales vinculadas a los productos previstos y un Informe Anual de Proyecto (informe de cierre) que abarque el progreso de todos los trimestres del año. Junto al Informe Anual de Proyecto se incluirá el inventario de equipo adquirido (si aplica) con recursos del proyecto con el objetivo de llevar un control financiero más exacto. Será responsabilidad del coordinador de proyecto velar porque el Plan de Trabajo Anual, los Informes Semestrales de Avance y los Informes Anuales de Proyecto sean entregados en el tiempo correspondiente.

6.3 Control de Gestión

El proyecto será auditado anualmente y se presentarán los informes de dicha auditoría al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Se deberá prever en el presupuesto del proyecto los recursos necesarios para llevarla a cabo. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la dirección del proyecto y monitoreado por el Oficial a cargo del Proyecto en el PNUD.

7. Riesgos Asociados a la Implementación del proyecto.

Los principales riesgos a la ejecución del proyecto están asociados con la capacidad de ejecución y gestión operativa en atención a las nuevas actividades. Estos riesgos se amplían y detallan a continuación:

1. que no se logre identificar una masa crítica de emprendimientos culturales a ser beneficiados

Este riesgo se mitiga ampliando el radio de acción de los emprendimientos posibles de beneficiar a toda la ciudad de Panamá y no circunscribiéndolo tan sólo a los emprendimientos que se originen dentro del Casco Antiguo. Adicionalmente, se realizará una consistente estrategia de difusión de la iniciativa a fin de captar la atención de los potenciales emprendedores

2. que no existan espacios accesibles en el Casco Antiguo para dar albergue a las iniciativas culturales

Este riesgo se mitiga a través de la actividad que se desarrollará de identificación y negociación de espacios. A esto último, es relevante destacar el compromiso asumido por la OCA de sensibilizar al sector público y privado sobre la importancia de ceder o rentar espacios de forma accesible para la instalación de emprendimientos culturales a fin que estos efectivamente permanezcan en el Casco Antiguo.

3. que no exista capacidad técnica a nivel local para brindar la asistencia técnica requerida por los emprendimientos culturales.

Este riesgo se mitiga a través de la contratación de expertos internacionales, los cuales realizarán una labor de formación de formadores.

En tal sentido, en la tabla siguiente se presentan las medidas de mitigación a considerar por parte del proyecto:

<u>Dimensión / Factor</u>	<u>Variables</u>	<u>Definición del riesgo</u>	<u>Descripción medidas de mitigación</u>
Contexto	No se logre la identificación de emprendimientos culturales a ser beneficiados.	Bajo	Ampliando el radio de acción de los emprendimientos posibles de beneficiar a toda la ciudad de Panamá y no circunscribiéndolo tan sólo a los emprendimientos que se originen dentro del Casco Antiguo. Adicionalmente, se realizará una consistente estrategia de difusión de la iniciativa a fin de captar la atención de los potenciales emprendedores.
	Falta de espacios para albergue a las iniciativas culturales.	Moderado	Desarrollo de actividades de identificación y negociación de espacios. A esto último, es relevante destacar el compromiso asumido por la OCA de sensibilizar al sector público y privado sobre la importancia de ceder o rentar espacios de forma accesible para la instalación de emprendimientos culturales a fin que estos efectivamente permanezcan en el Casco Antiguo.
	Falta de capacidad técnica a nivel local para brindar la asistencia técnica.	Moderado	Contratación de expertos internacionales, los cuales realizarán una labor de formación de formadores.

Dada la naturaleza del proyecto, no se prevé que genere impactos medioambientales directos. Por lo contrario, se espera que esta iniciativa genere altos impactos sociales positivos, y que el proyecto origine nuevas oportunidades de empleo y en forma adicional contribuya a mejorar la calidad de vida de los panameños mediante el fortalecimiento de su identidad cultural, y su cohesión social.

8. Contexto legal

El presente Documento de Proyecto será el que se hace referencia en el Artículo 1 del Acuerdo Básico modelo de asistencia suscrito entre el Gobierno de Panamá y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo el 23 de agosto de 1973 y ratificado mediante la Ley 9 del 8 de noviembre de 1973, y en la Carta Acuerdo firmada el 20 de agosto de 2002, en lo referente a la definición y alcance de la asistencia técnica y la responsabilidad respectiva de las partes, con relación a los proyectos cuya ejecución apoya el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Los siguientes tipos de revisiones al presente Documento de Proyecto podrán realizarse sólo con la firma del Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, siempre que confirme que las otras partes signatarias del mismo no tienen objeción a los cambios propuestos:

- Revisiones según las cuales se adiciona cualquiera de los anexos del Documento de Proyecto.
- Revisiones que no contemplan cambios significativos en el texto del Documento de Proyecto, ni en el Marco de Resultados y Recursos, sino aquellos productos del reajuste de insumos ya acordados/aprobados o por aumento de costos o por inflación;

8.1 Otros acuerdos

- Este documento junto con el CPAP firmado por el Gobierno y el PNUD, que es incorporado como referencia, constituyen juntos el documento de proyecto referido como tal en el Acuerdo Básico y todas las provisiones del CPAP se aplican a este documento”.
- Adicional a lo expuesto anteriormente, se adjuntan otros acuerdos que regirán las operaciones de este proyecto:
 - Calendario de Pago (depósito de costos compartidos). Este calendario establece los acuerdos para los depósitos que permitirán el inicio y puesta en marcha del proyecto. El mismo, podrá modificarse a fin que resulte coherente con el progreso en la ejecución del proyecto.
 - Manual de Gestión de Proyectos del PNUD.
 - Las contribuciones del Gobierno deberán efectuarse mediante cheque a nombre del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en las Oficinas de la Representación o mediante depósito bancario como sigue:

BANCO BENEFICIARIO

BANISTMO
Calle Manuel María Icaza No. 16
Campo alegre, apdo. 6-38223
El Dorado panamá, R.P.
UNDP Panamá Representative Account
Cta. 25-8-03-01459-0

- En caso de no efectuarse en dólares estadounidenses, el monto de los depósitos será determinado por el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del depósito. Si se produjera una alteración en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD hiciera uso completo de los fondos depositados, el monto del balance de los fondos válido en ese momento será consecuentemente ajustado. Si, en dicho caso, se

registrara una pérdida en el monto del balance de fondos, el PNUD informará al Gobierno con vistas a determinar si éste puede proporcionar financiación adicional. Si no fuera posible suministrar esa financiación adicional, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto.

- El calendario citado más arriba tiene en cuenta el requisito de que los depósitos de costos compartidos deberán hacerse antes de la puesta en marcha de las actividades planificadas.
- Puede modificarse para que resulte coherente con el progreso en la ejecución del proyecto.
- El PNUD recibirá y administrará los fondos del proyecto de conformidad con el reglamento, reglas y directivas del PNUD.
- Todas las cuentas financieras se expresarán en dólares estadounidenses.
- Si se esperan o verifican aumentos imprevistos en los gastos (ya sea por factores inflacionarios, fluctuaciones de los tipos de cambio o contingencias inesperadas), el PNUD presentará oportunamente al gobierno un cálculo complementario que indique la financiación adicional necesaria. El Gobierno realizará todos los esfuerzos posibles para obtener los fondos adicionales requeridos.
- Si los depósitos citados más arriba no se reciben de conformidad con el calendario establecido o si el Gobierno u otras fuentes no hacen efectiva la financiación adicional requerida conforme al párrafo anteriormente citado, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto, conforme al presente Acuerdo.
- Los intereses que generen los depósitos de Costos Compartidos del Proyecto se acreditarán en primera instancia a la cuenta de Costos Compartidos al Programa de País y su acreditación al presente proyecto se hará posteriormente previa consulta y acuerdo entre el PNUD y el Ministerio de Economía y Finanzas, quien en representación del Gobierno de Panamá otorgará las autorizaciones que correspondan.
- De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, reflejadas en su Política de Recuperación de Costos, la Contribución estará sujeta a la recuperación de costos por parte del PNUD para dos categorías de costos diferentes relacionadas con la prestación de servicios de apoyo, a saber:
 - a) Los costos indirectos (3.5% de lo desembolsado los cuales serán cargados en su totalidad al presupuesto de la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos de acuerdo a la legislación vigente, por el Apoyo General de Gestión (GMS, por su sigla en inglés) estimados para la realización de estas actividades, que ascienden a **US\$ 58,982.17** los cuales fueron calculados específicamente para la presente operación y teniendo como base el impacto que el proyecto tiene sobre el nivel actual de funcionamiento de la Representación. Cualquier nueva solicitud dentro del proyecto, será analizada como tal, y por lo tanto, se deberán calcular nuevos costos de apoyo de acuerdo con los requerimientos demandados.
 - b) Los costos directos incurridos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS por su sigla en inglés) prestados por el PNUD y/o una entidad de ejecución o asociado en la implementación. Mientras estén

inequívocamente vinculados al programa/proyecto específico, tales costos se incluirán en el presupuesto del proyecto, dentro del marco de la línea presupuestaria pertinente y, en el caso de servicios transaccionales claramente identificables, se cargarán al proyecto/programa conforme a la lista universal de precios.

- La propiedad del equipo, suministros y otros bienes financiados con la aportación se conferirá al PNUD. Las cuestiones relacionadas con la transferencia de propiedad por parte del PNUD serán determinadas de acuerdo con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD.
- La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos internos y externos de auditoría establecidos en las reglas, regulaciones y directivas financieras del PNUD.