

**PANAMÁ**

**"DESARROLLO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN LA CIUDAD DE PANAMÁ  
POTENCIANDO LA ZONA DEL CASCO ANTIGUO"**

**(PN-M1017)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Federico de Arteaga (MIF/OPS), Marcelo Antinori (CID/CPN) y Francisco Rojo (MIF/IKM), Co-Jefes de equipo; Rosario Silvera (MIF/CPN); Gina Cambra (MIF/CPN); Armando Chamorro (CMF/CPN); Dora Moscoso (MIF/DEU); y Anne Marie Lauschus (LEG/NSG).

## ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO .....	1
II.	ANTECEDENTES .....	2
III.	OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
	A. Objetivos.....	5
	B. Componentes y actividades. ....	5
IV.	COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....	7
	A. Sostenibilidad del Proyecto .....	7
V.	ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	7
VI.	MONITOREO Y EVALUACIÓN .....	11
VII.	BENEFICIARIOS Y RIESGOS .....	111
VIII.	ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES.....	122

## **ANEXOS**

ANEXO I	Matriz de Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

## **APÉNDICES**

Apéndice I:	Proyecto de Resolución
-------------	------------------------

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS**

Documento I:	Reglamento Operativo
Documento II:	Cronograma de Ejecución
Documento III:	Planificación de hitos
Documento IV:	Plan de Adquisiciones
Documento V:	Evaluación Institucional de la Agencia Ejecutora
Documento VI:	No objeción al proyecto por parte del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
ESR	Comité de Revisión Medioambiental y Social, por sus siglas en ingles
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible
INAC	Instituto Nacional de Cultura
RO	Reglamento Operativo
LAC	Latinoamérica y el Caribe
OCA	Oficina del Casco Antiguo
PCR	Informe de Avance de Proyecto, por sus siglas en ingles
PEP	Plan de Ejecución del Proyecto
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
POS	Plan Operativo Semestral
UE	Unidad Ejecutora
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

**DESARROLLO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN LA CIUDAD DE PANAMÁ  
POTENCIANDO LA ZONA DEL CASCO ANTIGUO  
(PN-M1017)**

**I. RESUMEN EJECUTIVO**

<b>País/Región</b>	Panamá		
<b>Título del proyecto:</b>	Desarrollo de las industrias culturales en la Ciudad de Panamá potenciando la zona del Casco Antiguo.		
<b>Número del proyecto:</b>	PN-M1017		
<b>Equipo de proyecto:</b>	Federico de Arteaga (MIF/OPS), Marcelo Antinori (CID/CPN) y Francisco Rojo (MIF/IKM) Co-Jefes de equipo; Rosario Silvera (MIF/CPN); Gina Cambra (MIF/CPN); Armando Chamorro (CMF/CPN); Dora Moscoso (MIF/DEU); y Anne Marie Lauschus (LEG/SGO).		
<b>Beneficiarios:</b>	República de Panamá - Micro y pequeños empresarios culturales de la Ciudad de Panamá. Indirectamente se beneficiará del proyecto toda la población del Casco Antiguo y zonas aledañas.		
<b>Agencia ejecutora:</b>	Instituto Nacional de Cultura (INAC) a través de la Oficina del Casco Antiguo (OCA)		
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN (asistencia técnica)	US\$	1.291.000 (67%)
	Aporte Local	US\$	<u>624.000</u> (33%)
	Total:	US\$	1.915.000
<b>Plazo de ejecución y desembolsos:</b>	42 meses		
<b>Grupo / Subgrupo:</b>	SME/BDEV		
<b>Objetivos:</b>	El <b>fin</b> del proyecto es contribuir a posicionar al Casco Antiguo como un polo de atracción y articulador para la captación y desarrollo de las industrias culturales en Panamá. El <b>propósito</b> es la implantación de iniciativas empresariales vinculadas con las industrias culturales en la Ciudad de Panamá.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Condiciones previas al primer desembolso: (i) contratación del coordinador del proyecto; (ii) presentación de los convenios de colaboración con FUNDES, la Ciudad del Saber y una universidad; (iii) presentación de las actas de conformación del Comité Consultivo y Comité Directivo; y (iv) suscripción de un convenio con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para prestar apoyo administrativo a la OCA en la adquisición de bienes y servicios, contratación de consultores y pagos de los mismos en los términos acordados con el Banco.		
<b>Excepciones a las políticas:</b>	Excepción a la política AF100. El BID/FOMIN contratará las auditorías financieras.		
<b>Revisión social y ambiental:</b>	El ESR revisó el abstracto del proyecto en su reunión del 22 de septiembre de 2008 (ESR 37-08), otorgándole la clasificación "C".		

## II. ANTECEDENTES

- 2.1 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 país<sup>1</sup>. 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 vislumbra prometedor y, en este sentido, tal situación constituye una oportunidad para avanzar en la lucha contra condiciones persistentes de desigualdad y pobreza.<sup>2</sup>
- 2.2 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.
- 2.3 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.
- 2.4 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 élites 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

---

<sup>1</sup> Alrededor de 1.800.000 habitantes según el último censo, en el año 2000.

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

(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.

- 2.5 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. 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 Interocénico; 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.
- 2.6 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 reciente aprobada Ley de Cine o bien los siguientes eventos público-privados que se desarrollarán en los próximos meses: 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.
- 2.7 **Problema.** 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.
- 2.8 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.

- 2.9 **Justificación y Adicionalidad.** 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.
- 2.10 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.
- 2.11 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 privado<sup>3</sup>.

### III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

#### A. Objetivos

- 3.1 El **fin** del proyecto es contribuir a posicionar al Casco Antiguo como un polo de atracción y articulador para la captación y desarrollo de las industrias culturales en Panamá. El **propósito** es la implantación de iniciativas empresariales vinculadas con las industrias culturales en la Ciudad de Panamá.

#### B. Componentes y actividades.

- 3.2 **Componente I. Estrategia para el impulso de las industrias culturales (FOMIN US\$ 132.080, aporte local US\$ 226.080).** 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.
- 3.3 **Componente II. Creación y aceleramiento de empresas de base cultural (FOMIN US\$ 586.125, aporte local US\$ 184.500).** 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

---

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

primeros meses luego de lanzada la empresa-; (vi) asistencia técnica para la implementación de planes de negocios; y (vii) desarrollo de proyectos empresariales culturales emblemáticos para el impulso del Casco Antiguo.

- 3.4 **Componente III. Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos culturales a través de alianzas empresariales (FOMIN US\$ 90.000, aporte local US\$ 15.000).** 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.
- 3.5 **Componente IV. Capacitación en gestión cultural (FOMIN US\$ 42.000, aporte local US\$ 20.000).** El propósito de este componente es capacitar a actores culturales en temas de gestión cultural. Como parte de este componente se generará una oferta estable de 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) dictado de cursos iniciales en gestión cultural; y (ii) apoyo al desarrollo de una nueva currícula formal en gestión cultural a nivel de diplomatura y/o licenciatura.
- 3.6 **Componente V. Sostenibilidad, promoción y difusión (FOMIN US\$ 186.500, aporte local US\$ 85.725).** 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.
- 3.7 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.

#### IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1. El **costo total** del proyecto es de US\$ 1.915.000, de los cuales la OCA aportará US\$ 624.000 (33%) como aporte de contrapartida local, al menos el 50% será en efectivo y el FOMIN aportará US\$ 1.291.000 (67%). Un resumen del presupuesto se presenta a continuación:

Categorías presupuestarias	FOMIN	LOCAL	TOTAL	%
<b>Componente I</b>	132.080	226.080	358.160	18,77%
<b>Componente II</b>	586.125	184.500	770.625	40,38%
<b>Componente III</b>	90.000	15.000	105.000	5,50%
<b>Componente IV</b>	42.000	20.000	62.000	3,25%
<b>Componente V</b>	186.500	85.725	272.225	14,26%
<b>Administración</b>	113.400	92.695	206.095	10,80%
<b>Auditoría, Evaluación y Fortalecimiento Institucional</b>	84.000		84.000	4,40%
<b>Imprevistos<sup>4</sup></b>	50.440	0	50.440	2,64%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.284.545</b>	<b>624.000</b>	<b>1.908.545</b>	
<i>Porcentaje</i>	<i>67%</i>	<i>33%</i>	<i>100%</i>	
<b>Fondo de Evaluación de Impacto</b>	6.455	-	6.455	
<b>TOTAL</b>	<b>1.291.000</b>	<b>624.000</b>	<b>1.915.000</b>	

#### A. Sostenibilidad del Proyecto

- 4.2 La **sostenibilidad** del Proyecto se fundamenta en tres 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 servirán como modelo para otros posibles emprendimientos. Por último, es relevante destacar que 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 del proyecto.

#### V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 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 que cuenta con apoyo administrativo 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, el Instituto Panameño de Turismo, La Alcaldía de Panamá, el Ministerio de Vivienda y el Ministerio de la

<sup>4</sup> En el caso de aprobarse un Cluster dentro del área temática de Industrias Culturales el Banco extraerá \$15.000 para actividades de coordinación.

Presidencia. La misión de la OCA es implementar el Plan Maestro del Casco Antiguo y coordinar la labor del Estado hacia el sitio.

- 5.2 El Componente II del proyecto será ejecutado en colaboración con dos fuertes socios: la Fundación Ciudad del Saber y FUNDES Panamá. 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.
- 5.3 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 sean de valor para el desarrollo del proyecto. Los miembros de dicho Comité no recibirán remuneración alguna por su participación. Para reemplazar a algún miembro se deberá solicitar la no objeción previa del Banco. Asimismo, se constituirá una unidad ejecutora (UE) al interior de la OCA compuesta por un Coordinador de Proyecto y un Asistente de Proyecto.
- 5.4 **Comité Consultivo.** 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 será 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; y (iii) sugerir mecanismo y alianzas que permitan potenciar el alcance e impacto del proyecto.
- 5.5 **Comité de Dirección.** Estará integrado por el Coordinador del Proyecto, el Director de la OCA o quien él designe; el Director General de FUNDES Panamá 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; y (iv) monitorear el avance de los componentes e indicadores y establecer los cursos de acción estratégicos del proyecto.
- 5.6 **Plazo de vigencia del Proyecto.** Se espera que el proyecto tenga un periodo de ejecución y desembolso de 42 meses a partir de la firma del convenio.

- 5.7 **Desembolso por Resultados:** Los desembolsos del proyecto estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados entre la agencia ejecutora y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a la agencia ejecutora de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, se desembolsará los recursos de acuerdo al Mecanismo 1, es decir, se otorgará un avance (\$176.287,97) de fondos a la AE contra la firma del convenio y cumplimiento de las condiciones previas para ejecutar el proyecto hasta el logro del Hito 1. El desembolso de los recursos en las sucesivas etapas se hará contra presentación de la comprobación del cumplimiento de cada hito, según planificación anual acordada. Los hitos correspondientes al primer año de ejecución son fijos. No obstante, durante la ejecución del proyecto los restantes hitos podrán ser revisados en conjunto entre la UE y el Especialista FOMIN de la Oficina de País. Igualmente, el Especialista FOMIN deberá revisar los montos de los desembolsos al efectuar la revisión de los hitos.
- 5.8 En caso de que el ejecutor llegase a cumplir las actividades entre dos hitos con menos recursos de los pactados, esto no afecta los demás desembolsos, y el excedente se podrá utilizar para los mismos propósitos, en cuyo caso las partes podrán reformar el plan de operaciones. Dichos recursos se deberán invertir a satisfacción del Banco en actividades relacionadas con el proyecto, que demuestren que contribuyen con el logro de los objetivos planteados y acorde con las políticas de Cooperación Técnica del Banco. En caso contrario es decir que para la obtención del hito el ejecutor haya gastado mas recursos de lo presupuestado el mayor costo será contrapartida local.
- 5.9 La OCA manejará un presupuesto independiente para el programa y llevará la contabilidad para el control y manejo separado de los recursos del mismo. La OCA tendrá a su cargo la implementación administrativa del proyecto, realizará la selección de consultores y tomará las decisiones contractuales y administrativas que correspondan.
- 5.10 **Adquisiciones y Contrataciones.** 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 de abril de 2008 (o sus versiones actualizadas) 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. La aplicación y periodicidad de estas revisiones podrá ser modificada por el FOMIN (a revisión ex post) sobre la base de los resultados de las revisiones practicadas y/o evaluaciones de riesgo institucional posteriores que realice el FOMIN durante la ejecución del proyecto. Asimismo, se realizarán actividades de fortalecimiento institucional, acompañamiento y capacitación en temas fiduciarios requeridos por la Agencia Ejecutora.

## VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Informes de avance del proyecto.** La Agencia Ejecutora será responsable de presentar al FOMIN los Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 días antes de finalizar el plazo de ejecución, la UE presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad (ver 6.2) y las lecciones aprendidas.
- 6.2 **Seguimiento financiero.** La agencia ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del FOMIN. La calificación de riesgo institucional resultó en un riesgo alto por lo que se realizarán dos auditorías de los estados financieros del proyecto, la primera al 50% de los desembolsos y la segunda al final de la ejecución. Asimismo, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-ante. La aplicación de la modalidad y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los resultados de las revisiones practicadas y/o evaluaciones de riesgo institucional posteriores que realice el FOMIN durante la ejecución del proyecto. El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto la auditoría de dichos estados financieros, como la revisión ex-post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos en caso de migrar a dicha modalidad durante la ejecución del proyecto. El costo de las auditorías se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 6.3 **Evaluaciones.** Se efectuará una evaluación intermedia cuando se haya desembolsado el 50% de la contribución o haya transcurrido la mitad del periodo de ejecución, lo que ocurra primero. Una evaluación final se efectuará cuando se haya desembolsado el 90% de la contribución e incluirá el análisis de los resultados alcanzados en relación a la línea de base, a los objetivos del Marco Lógico y la satisfacción de los beneficiarios finales. Las evaluaciones constatarán si existen o no variaciones significativas en la ejecución de las actividades, las mismas podrán recomendar medidas correctivas y hacer énfasis en las lecciones aprendidas en cómo compartir éstas con otros programas. El Banco será responsable de contratar la consultoría para la línea de base, evaluación intermedia y final.
- 6.4 Tres meses antes de terminar el período de ejecución del proyecto, se organizará un Taller de Cierre para evaluar los resultados alcanzados, identificar las tareas

adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar las lecciones aprendidas, así como el impacto del proyecto.

## VII. BENEFICIARIOS Y RIESGOS

- 7.1 **Beneficios.** 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.
- 7.2 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.
- 7.3 **Riesgos.** Los riesgos potenciales que presenta este Proyecto son: (i) 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; (ii) 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; y, por último, (iii) 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.



### **VIII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES**

- 8.1 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. El ESR le otorgó la clasificación “C” al proyecto (ESR 37-08).

## ANEXO I - MARCO LÓGICO

### Desarrollo de las industrias culturales en la ciudad de Panamá potenciando la zona del Casco Antiguo (PN-M1017)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir a posicionar al Casco Antiguo como un polo de atracción y articulador para la captación y desarrollo de las industrias culturales en Panamá	<p>A los 2 años de finalizado el proyecto la industria cultural situada en el Casco Antiguo creció respecto a la línea base un:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos se duplica la cantidad de empresas.</li> <li>- Al menos se duplican los empleos.</li> <li>- Al menos crece un 50% la cantidad de instituciones culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación ex - post<sup>1</sup></li> <li>- Línea de base</li> <li>- Reportes del Sistema de Monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La institucionalidad pública panameña incrementa el esfuerzo en el fortalecimiento de la industria cultural.</li> <li>- La actividad inversora del sector privado en la industria cultural se dinamiza.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>			
La implantación de iniciativas empresariales vinculadas con las industrias culturales en la ciudad de Panamá.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 empresas constituidas, de las cuales al menos 3 son consideradas de alto potencial de crecimiento.</li> <li>- Al menos 160 nuevos empleos creados.</li> <li>- Al menos una universidad provee un programa de estudios en gestión cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones intermedia y final.</li> <li>- PSR Final.</li> <li>- Registros legales de las nuevas empresas.</li> <li>- Planes de negocios de los emprendimientos apoyados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoran las condiciones de entorno (seguridad, accesibilidad, etc.) para el desarrollo de la actividad económica en el Casco Antiguo.</li> <li>- Existe motivación entre los actores públicos y privados para participar de forma</li> </ul>

<sup>1</sup> Durante la ejecución del proyecto, el FOMIN conjuntamente con la UE, analizarán la posibilidad de utilizar fondos del Sistema de Evaluación de Impacto del FOMIN para realizar dicha evaluación.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas.</li> <li>- Al menos 4 redes culturales constituidas y en funcionamiento.</li> <li>- 4 proyectos emblemáticos del Casco Antiguo desarrollados.</li> <li>- Estrategia comunicacional y de mercadeo para las industrias culturales del Casco Antiguo desarrollada e implementada..</li> <li>- El Casco Antiguo es reconocido por la sociedad como polo cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de empleos y nóminas de sueldos.</li> <li>- Currícula y registro de matrículas de la universidad</li> <li>- Copias de los memorandos de entendimiento o cartas de intención de las alianzas</li> <li>- Informes de las reuniones y productos de las redes culturales</li> <li>- Artículos de prensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coordinada y concensuada en el desarrollo económico del Casco Antiguo.</li> <li>- Se incremente la dinámica económica en torno a las industrias culturales.</li> <li>- El turismo internacional se continúa desarrollando en el país.</li> </ul>
COMPONENTES			
I. Estrategia para el impulso de las industrias culturales.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos una red cultural constituida y en funcionamiento.</li> <li>- Al menos 2 empresas se transforman en patrocinadores de la industria cultural dentro del Casco Antiguo.</li> <li>- Las empresas de base cultural asociadas al Casco Antiguo cuenta con una imagen corporativa definida (logo y página web) y una estrategia de comunicación.</li> <li>- Se cuenta con un informe donde se identifican los productos y servicios que tienen potencial acogida entre los ciudadanos panameños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones intermedias y finales</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Visitas de inspección.</li> <li>- Expresiones de interés de los medios de comunicación.</li> <li>- Anuncios de prensa, radio y televisión</li> <li>- Registro de visitas/hits de la Página Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incrementa el interés del sector privado por el desarrollo de las industrias culturales.</li> </ul>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 4 empresas se transforman en patrocinadores de la industria cultural dentro del Casco Antiguo.</li> <li>- Al menos 2 redes culturales constituidas y en funcionamiento.</li> <li>- Se duplican las apariciones de noticias referentes a temas culturales en el Casco Antiguo en medios de comunicación.</li> <li>- Se aplica en el territorio del Casco Antiguo al menos tres mejores prácticas identificadas durante las misiones de visita a cascos históricos.</li> <li>- 500 personas sensibilizadas sobre el Casco Antiguo como polo de desarrollo de la industria cultural.</li> <li>- Se identifican al menos 20 espacios dentro del Casco Antiguo que se negocian para su utilización por empresas culturales.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 6 empresas se transforman en patrocinadores de la industria cultural dentro del Casco Antiguo.</li> <li>- Al menos 4 redes culturales constituidas y en funcionamiento.</li> <li>- Se triplican las apariciones de noticias referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de distribución de folletería.</li> <li>- Listado de participantes a los eventos de sensibilización.</li> <li>- Planes de acción de las redes culturales</li> <li>- Planes de negocio de los espacios del Casco Antiguo administrados por la OCA.</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>a temas culturales en el Casco Antiguo en medios de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 800 personas sensibilizadas sobre el Casco Antiguo como polo de desarrollo de la industria cultural.</li> <li>- Se identifican al menos 30 espacios dentro del Casco Antiguo que se negocian para su utilización por empresas culturales.</li> </ul>		
II. Creación y aceleramiento de empresas de base cultural.	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 20 empresas constituidas, de las cuales al menos 1 es de alto potencial de crecimiento.</li> <li>- Al menos 80 empleos estables creados.</li> <li>- Al menos 80 empleos temporales creados.</li> <li>- Metodología innovadora de capacitación a emprendedores culturales desarrollada.</li> <li>- 2 proyectos emblemáticos del Casco Antiguo desarrollados.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 50 empresas constituidas, de las cuales al menos 3 es de alto potencial de crecimiento.</li> <li>- Al menos 200 empleos estables creados.</li> <li>- Al menos 200 empleos temporales creados.</li> <li>- 2 proyectos emblemáticos del Casco Antiguo desarrollados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones Intermedias y Finales.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Materiales de capacitación.</li> <li>- Registros legales de las nuevas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene el interés de los actores relacionados a las industrias culturales de Panamá en desarrollar nuevos emprendimientos o potenciar los existentes.</li> <li>- El progresivo crecimiento de las industrias culturales continúa promoviendo el espíritu empresarial de las personas creativas.</li> </ul>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
III. Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos culturales a través de alianzas empresariales.	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 75 empresas sensibilizadas sobre la oportunidad de realización de alianzas empresariales.</li> <li>- 3 alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 130 empresas sensibilizadas sobre la oportunidad de realización de alianzas empresariales.</li> <li>- 8 alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones Intermedias y Finales</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Listado de empresas sensibilizadas.</li> <li>- Planes de negocios de las alianzas apoyadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empresarios están dispuestos a asumir nuevos retos asociativos y de inversión dentro de las industrias culturales.</li> </ul>
IV. Capacitación en gestión cultural.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 120 personas capacitadas en gestión cultural.</li> <li>- Currícula en gestión cultural desarrollada al menos de diplomado.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplomado en gestión cultural dictándose.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones Intermedias y Finales</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Registro de participantes de los cursos en gestión cultural.</li> <li>- Matrículas de participantes del diplomado en gestión cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene la demanda existente por capacitación en gestión cultural.</li> </ul>
V. Sostenibilidad, promoción y difusión.	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de promoción diseñado y en funcionamiento.</li> </ul> <p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones Intermedias y Finales</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora la percepción de la ciudadanía por el Casco Antiguo.</li> </ul>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material de promoción de las industrias culturales disponible en puntos estratégicos de la ciudad de Panamá.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de sostenibilidad del proyecto desarrollado y en ejecución.</li> <li>- 6 estudios de casos y 3 videos de la experiencia desarrollados y difundidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales de promoción.</li> <li>- Documento de sistema de promoción.</li> <li>- Documento de plan de sostenibilidad.</li> <li>- Videos de historias de cambio.</li> <li>- Documentos de estudios de casos.</li> </ul>	
ACTIVIDADES			
<b>COMPONENTE 1. Estrategia para el impulso de las industrias culturales.</b>			
I. 1. Evento de lanzamiento del proyecto.	<p>A los 3 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se presenta el proyecto al menos 200 instituciones y empresas culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Registro de asistencia.</li> </ul>	
I.2. Diseño de la estrategia de intervención cultural de la OCA.	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de intervención de la OCA desarrollada.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informe final de consultoría.</li> </ul>	
I.3. Transferencia de conocimiento de mejores prácticas de vivificación de cascos históricos a través de las industrias culturales.	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se visitan al menos dos ciudades que presentan una buena experiencia de desarrollo de cascos históricos a través de las industrias culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avance del proyecto</li> <li>- Informes de visitas de inspección.</li> </ul>	
I.4. Establecimiento y organización de redes de	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de visitas de inspección.</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
colaboración entre instituciones y agentes públicos y privados para el desarrollo de las industrias culturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 2 redes conformadas y en funcionamiento.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 3 redes conformadas y en funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> </ul>	
I.5. Creación de una imagen corporativa del casco antiguo (marca, logo y página web)	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen corporativa diseñada, implementada y divulgada.</li> <li>- Pagina web diseñada.</li> <li>- Manual de uso de marca diseñado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Registro de visitas a la Pagina Web.</li> </ul>	
I.6. 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.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de comunicación diseñada.</li> </ul> <p>A los 15 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de comunicación en implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informe final de consultoría.</li> </ul>	
I.7. Encuesta de demanda por productos y servicios culturales.	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta y plan de implementación de la encuesta diseñados.</li> </ul> <p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta a 5.000 ciudadanos de la ciudad de Panamá realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Resultados de la encuesta publicados en página web</li> </ul>	



OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
I. 8. Identificación y negociación de espacios dentro del Casco Antiguo para la instalación de empresas culturales	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se negocian 5 espacios para la instalación de empresas culturales.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se negocian 15 espacios para la instalación de empresas culturales.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se negocian 30 espacios para la instalación de empresas culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> </ul>	
I.9. Sensibilización para la integración del Casco Antiguo a la Ciudad.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 evento realizado.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 eventos realizados.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 eventos realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Registro de participantes.</li> </ul>	
<b>COMPONENTE II. Creación y aceleramiento de empresas de base cultural.</b>			
II.1 Convocatoria, concurso y selección de potenciales emprendedores culturales.	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de la convocatoria y del concurso realizadas.</li> <li>- Proceso de selección diseñado.</li> </ul> <p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informe final de consultoría.</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de la primera edición del concurso.</li> <li>- Al menos 2 patrocinadores captados para los premios.</li> <li>- 60 emprendedores presentan ideas.</li> <li>- 32 emprendedores seleccionados.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de la segunda edición del concurso.</li> <li>- Al menos 4 patrocinadores captados para los premios.</li> <li>- 140 emprendedores que presentan ideas.</li> <li>- 82 emprendedores seleccionados.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de la tercera edición del concurso.</li> <li>- Al menos 6 patrocinadores captados para los premios.</li> <li>- 250 emprendedores presentan ideas.</li> <li>- 150 emprendedores seleccionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuestas de emprendimientos presentadas.</li> <li>- Base de los concursos.</li> <li>- Actas de los concursos.</li> <li>- Documentos de publicidad de los concursos.</li> </ul>	
II.2 Talleres de perfeccionamiento de ideas dentro de la industria cultural	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología del taller diseñada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan al menos 3 talleres.</li> <li>- 12 emprendedores son capacitados en como perfeccionar su idea de negocios.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan al menos 6 talleres.</li> <li>- 29 emprendedores son capacitados en como perfeccionar su idea de negocios.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan al menos 9 talleres.</li> <li>- 49 emprendedores son capacitados en como perfeccionar su idea de negocios.</li> </ul>	<p>proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe final de consultoría.</li> <li>- Registro de participantes de los talleres.</li> </ul>	
II.3. Diseño de la metodología de capacitación y de los materiales: tipologías según sectores, nivel educativo y potencial crecimiento del proyecto.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología de capacitación por subsectores elaborada.</li> <li>- Material de capacitación desarrollado e impreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informe final de consultoría.</li> <li>- Materiales de capacitación.</li> </ul>	
II.4. Formador de formadores en aceleración de empresas	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 5 profesionales capacitados en formación de formadores en planes de negocios.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Lista de profesionales</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 7 profesionales capacitados en formación de formadores en planes de negocios.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 10 profesionales capacitados en formación de formadores en planes de negocios.</li> </ul>	<p>capacitados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones de retroalimentación de los formadores sobre el contenido de la capacitación</li> </ul>	
<p>II.5. Implementación de la capacitación en desarrollo empresarial para emprendedores seleccionados según metodología desarrollada. Incluye en el diseño plan de negocios</p>	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 18 emprendedores realizan un plan de negocios, reciben formación en desarrollo empresarial y acompañamiento.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 48 emprendedores realizan un plan de negocios, reciben formación en desarrollo empresarial y acompañamiento.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 90 emprendedores realizan un plan de negocios, reciben formación en desarrollo empresarial y acompañamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informe final de consultoría.</li> <li>- Planes de negocios.</li> <li>- Evaluaciones de retroalimentación de los emprendedores sobre el contenido de la formación</li> </ul>	
<p>II.6. Asistencia técnica para la implementación del plan de negocios y/o estratégico institucional</p>	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 8 emprendedores reciben asistencia técnica para la consolidación de su emprendimiento.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 28 emprendedores reciben asistencia técnica para la consolidación de su emprendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informes finales de consultorías de apoyo.</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 50 emprendedores reciben asistencia técnica para la consolidación de su emprendimiento.</li> </ul>		
II.7. Desarrollo de proyectos empresariales culturales emblemáticos del Casco Antiguo.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 proyectos empresariales culturales emblemáticos en desarrollo</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 proyectos empresariales culturales emblemáticos desarrollados.</li> <li>- 4 proyectos empresariales culturales emblemáticos en desarrollo.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 proyectos empresariales culturales emblemáticos desarrollados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informes finales de consultorías de apoyo.</li> </ul>	
<b>COMPONENTE III. Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos culturales a través de alianzas empresariales.</b>			
III.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.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría para la identificación de oportunidades desarrollada.</li> </ul> <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 talleres de promoción de oportunidades de alianzas desarrollados.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 talleres de promoción de oportunidades de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Registro de asistentes a los talleres.</li> <li>- Informe final de consultoría.</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	alianzas desarrollados.		
III.2. Desarrollo de la estrategia comercial de las alianzas y asistencia técnica para la implementación (planes de negocio, marketing, etc.)	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 13 empresas reciben capacitación y asistencia técnica para la conformación de alianzas empresariales.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 25 empresas reciben capacitación y asistencia técnica para la conformación de alianzas empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informes finales de consultorías de apoyo.</li> </ul>	
<b>COMPONENTE IV. Capacitación en gestión cultural.</b>			
IV.1. Apoyo al desarrollo de nueva currícula.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Currícula de gestión cultural en una universidad desarrollada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informe final de consultoría.</li> <li>- Documento de currícula en gestión cultural.</li> </ul>	
IV.2. Curso de gestión cultural.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 cursos en gestión cultural dictados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Registro de participantes a los cursos.</li> </ul>	
<b>COMPONENTE V. Sostenibilidad, promoción y difusión.</b>			

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
V.1. Desarrollo e implementación de un plan de sostenibilidad del proyecto.	<p>A los 28 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de sostenibilidad desarrollado.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de sostenibilidad implementado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Informe final de consultoría</li> <li>- Plan de sostenibilidad</li> </ul>	
V.2. Estudio de casos exitosos que sean demostrativos y de mejores prácticas desarrolladas por el proyecto.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Estudios de casos de emprendimientos exitosos apoyados por el proyecto que tenga carácter demostrativo.</li> <li>- 1 Estudio de mejores prácticas desarrolladas por el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Documentos de estudios de casos.</li> <li>- Documento de mejores prácticas.</li> </ul>	
V.3. Videos de historias de cambio.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 videos demostrativos de historias de cambio desarrollados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> <li>- Registro de visitas a la página de videos.</li> </ul>	
V.4. Promoción y divulgación de la actividad cultural del Casco	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de promoción diseñado y en funcionamiento.</li> <li>- Material de promoción de las industrias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Visitas de inspección.</li> <li>- Informes de avance del proyecto.</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	culturales disponible en puntos estratégicos de la Ciudad de Panamá.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe final de consultoría.</li> <li>- Material de promoción.</li> </ul>	



ANEXO II - PRESUPUESTO DETALLADO

DESARROLLO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN LA CIUDAD DE PANAMÁ POTENCIANDO LA ZONA DEL CASCO ANTIGUO.

(PN-M1017)

RUBRO	FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL
<b>I. Estrategia para el impulso de las industrias culturales.</b>	<b>\$132,080</b>	<b>\$226,080</b>	<b>\$358,160</b>
I.1. Evento de lanzamiento del proyecto.	\$5,000	\$5,000	\$10,000
I.2. Diseño de la estrategia de intervención cultural de la OCA.		\$26,500	\$26,500
I.3. Transferencia de conocimiento de mejores prácticas de vivificación de cascos históricos a través de las industrias culturales.		\$10,500	\$10,500
I.4. Establecimiento y organización de redes de coordinación entre instituciones y agentes públicos privados para el desarrollo de las industrias culturales.	\$15,000	\$26,000	\$41,000
I.5. Creación de una imagen corporativa del casco antiguo (página web, logo)	\$27,000	\$60,000	\$87,000
I.6. 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.	\$30,000	\$50,000	\$80,000
I.7. Encuesta de demanda por productos y servicios culturales.	\$5,000	\$23,000	\$28,000
I.8. Identificación y negociación de espacios dentro del Casco Antiguo para la instalación de empresas culturales	\$10,080	\$10,080	\$20,160
I.9. Sensibilización para la integración del Casco Antiguo a la Ciudad.	\$40,000	\$15,000	\$55,000
<b>II. Creación y aceleramiento de empresas de base cultural.</b>	<b>\$586,125</b>	<b>\$184,500</b>	<b>\$770,625</b>
II.1. Convocatoria, concurso y selección de potenciales emprendedores culturales.	\$36,000	\$86,000	\$122,000
II.2. Talleres de perfeccionamiento de ideas	\$20,125	\$9,500	\$29,625
II.3. Diseño de la metodología de capacitación y de los materiales: tipologías según sectores, nivel educativo y potencial crecimiento del proyecto.	\$38,500	\$30,000	\$68,500
II.4. Formador de formadores en incubación de empresas.		\$5,000	\$5,000
II.5. Implementación de capacitación en desarrollo empresarial a emprendedores seleccionados según metodología desarrollada. Incluye el diseño del plan de negocios.	\$76,500	\$54,000	\$130,500
II.6. Asistencia técnica para la implementación de planes de negocios y/o estratégico institucional	\$315,000		\$315,000
III.7. Desarrollo de proyectos empresariales culturales emblemáticos del Casco Antiguo	\$100,000		\$100,000
<b>III. Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos culturales a través de alianzas empresariales.</b>	<b>\$90,000</b>	<b>\$15,000</b>	<b>\$105,000</b>
III.1. Identificación y promoción de oportunidades de alianzas empresariales.	\$42,000	\$15,000	\$57,000
III.2. Desarrollo de la estrategia comercial de las alianzas y asistencia técnica para la implementación (planes de negocio, marketing, etc.)	\$48,000		\$48,000
<b>IV. Capacitación en gestión cultural.</b>	<b>\$42,000</b>	<b>\$20,000</b>	<b>\$62,000</b>
IV.1. Apoyo al desarrollo de nueva currícula en gestión cultural.	\$10,000		\$10,000
IV.2. Curso de gestión cultural.	\$32,000	\$20,000	\$52,000
<b>V. Sostenibilidad, promoción y difusión.</b>	<b>\$186,500</b>	<b>\$85,725</b>	<b>\$272,225</b>
V.1. Desarrollo e implementación de un plan de sostenibilidad del proyecto.	\$38,500	\$5,000	\$43,500
V.2. Desarrollo y difusión de estudio de casos exitosos que sean demostrativos y de mejores prácticas desarrolladas por el proyecto.	\$10,000	\$15,000	\$25,000
V.3. Videos de historias de cambio.	\$18,000	\$8,000	\$26,000
V.4. Promoción y divulgación de la actividad cultural del Casco Antiguo	\$120,000	\$57,725	\$177,725
<b>Administración, Auditoría e Imprevistos</b>	<b>\$247,840</b>	<b>\$92,695</b>	<b>\$340,535</b>
Coordinador del Proyecto	\$50,400	\$50,400	\$100,800
Asistente Administrativo Contable	\$63,000		\$63,000
Auditoría Financiera y en adquisiciones	\$23,000		\$23,000
Fortalecimiento Institucional	\$25,000		\$25,000
Administración PNUD (3.5%)		\$4,495	\$4,495
Comunicaciones y otros gastos de oficina		\$21,000	\$21,000
Espacio de oficina y Útiles		\$16,800	\$16,800
Línea base, evaluación intermedia y final	\$36,000		\$36,000
Imprevistos	\$50,440		\$50,440
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$1,284,545</b>	<b>\$624,000</b>	<b>\$1,908,545</b>
Fondo de Evaluación de Impacto	\$6,455		\$6,455
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,291,000</b>	<b>\$628,200</b>	<b>\$1,915,000</b>
	67%	33%	