

**PROPUESTA DE LA INICIATIVA MUNICIPAL DE  
DESARROLLO LOCAL  
LIMITACIONES ACTUALES Y ALTERNATIVAS PARA LOS  
PROYECTOS CULTURALES.**

# PROPUESTA DE INICIATIVAS MUNICIPALES PARA EL DESARROLLO LOCAL

## OBJETIVO :

La Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, tiene como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su **estrategia de desarrollo**, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.

# La Cultura influye en la Economía

- En la eficacia económica en cuanto debe contribuir a formar valores de autonomía, emprendimiento, participación y creatividad en la toma de decisiones .
- La Cultura determina la inclusión dentro de una estrategia de desarrollo económico local, de los principios de solidaridad, ayuda mutua, asociación e inclusión social
- La formación de valores culturales determinan el grado de racionalidad de las necesidades y deseos de las personas.
- Contribuye a la identificación de los criterios que evalúan el fracaso o éxito del desempeño socioeconómico de la localidad o del país en función de la elevación de la calidad de vida de las personas.
- La cultura local fuertemente asentada genera autoestima y sinergías que impulsan el desarrollo local.

## Política Cultural y Estrategia

Pero el modo ideal, el mecanismo que será siempre más democrático y a la vez efectivo es el de diseñar políticas culturales a través de un diálogo con sus destinatarios, una investigación de la realidad y la adecuación por una parte, a una visión compartida de futuro del país, la región, el municipio o la localidad y, por la otra, al sentido de continuidad de las mejores experiencias institucionales en el contexto de una tradición y una situación cultural específica.\*

Ver : " La investigación y la gestión cultural de las ciudades" Tulio Hernández

¿Cómo se pueden insertar los  
Proyectos Culturales dentro  
de una Estrategia de  
Desarrollo Local  
económicamente sostenible?

# RECURSOS SOCIO-CULTURALES

## EL DESARROLLO CULTURAL COMO FUERZA MOTRIZ DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

- Cultura e identidad local del territorio
- Prácticas culturales y las tradiciones asociadas a la cultura artística, literaria y asociadas a la producción y reproducción de la vida cotidiana
- Fiestas, manifestaciones culturales, festejos asociados a la religiosidad, a actividades productivas, etc.
- Códigos, símbolos de la identidad de la localidad
- Costumbres, tradiciones, modo de vida
- Patrimonio histórico y cultural existente
- Manejo del patrimonio tangible e intangible de la localidad
- Infraestructura y servicios culturales
- Instituciones culturales y artística
- Servicios culturales existentes en el territorio
- Opciones culturales y preferencias de manifestaciones culturales de la población

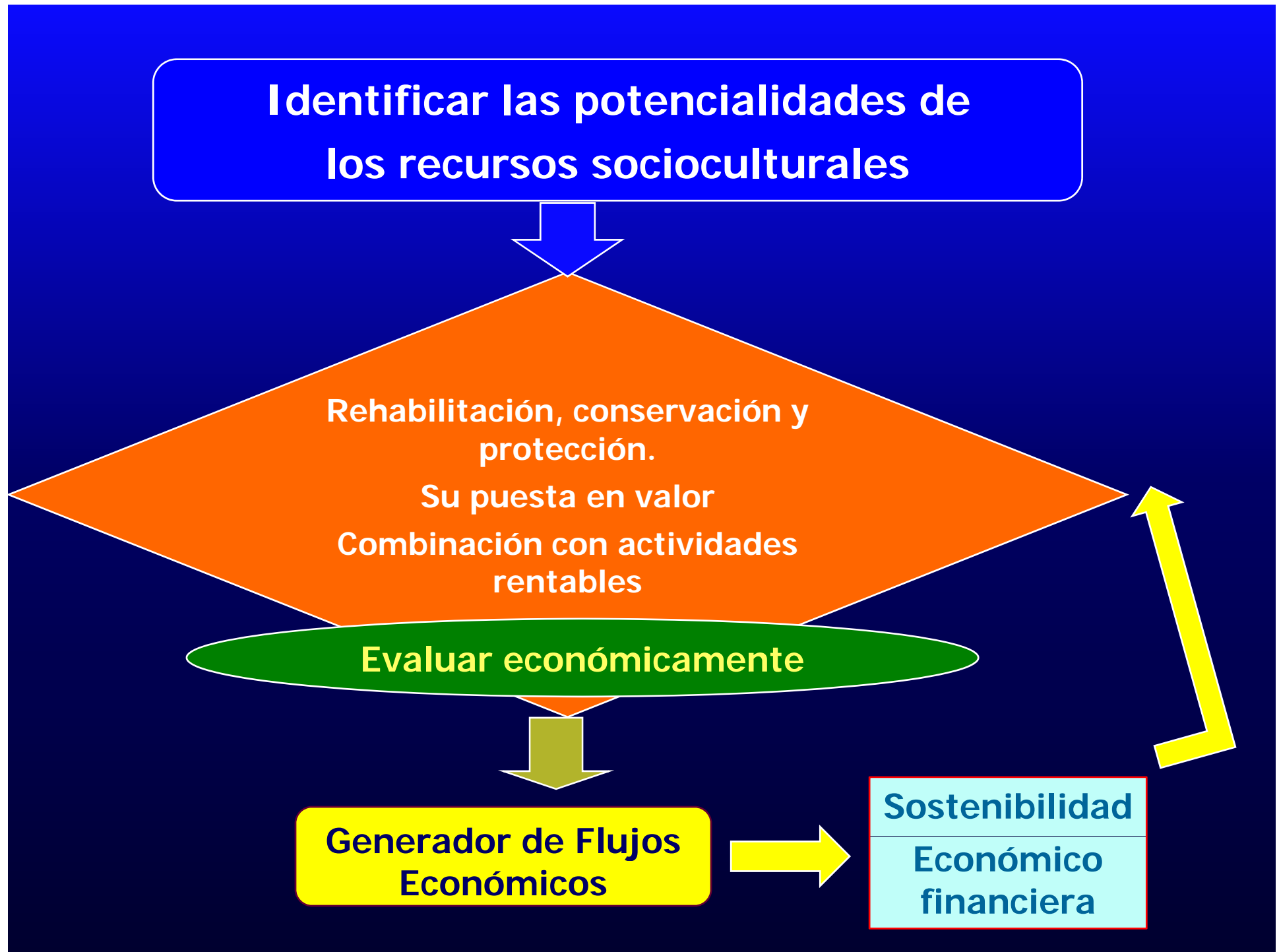
**Identificar las potencialidades de los recursos socioculturales**

**Rehabilitación, conservación y protección.  
Su puesta en valor  
Combinación con actividades rentables**

**Evaluar económicamente**

**Generador de Flujos Económicos**

**Sostenibilidad  
Económico  
financiera**



## CAPITAL CULTURAL :

- Constituye un fenómeno económico pues interviene en la función de producción de una economía.
- El problema principal radica en la asignación de valor , pues se distinguen dos concepciones mensurables:

**Valor Cultural:** se refiere al contenido de la creación artística y tiene un carácter cualitativo.

**Valor Económico:** está determinado por el conjunto de rentas generadas de la propia existencia del mismo, así como el flujo de bienes y servicios al que puede dar lugar por los usos turísticos, empleos derivados, etc.

- Por las implicaciones sociales y las exigencias para su conservación, **su valoración no puede quedar solo determinado por el mercado.**
- Los ingresos generados pueden ser inferiores a las necesidades de inversión, conservación y mantenimiento.

## TURISMO CULTURAL Y DESARROLLO LOCAL

- **Se constituye en línea estratégica para el Desarrollo Local.**
- **Se debe garantizar un Turismo Patrimonial Sostenible**
- **Permite distribuir los beneficios equitativamente en la Comunidad, sean económicos, sociales y culturales**
- **Se desarrolla la formación cultural y los proyectos sociales.**
- **Creación de nuevos empleos y fuentes de ingresos**
- **El territorio y su imagen es un buen reflejo del alma colectiva e identidad de un pueblo.**
- **La localidad como protagonista del desarrollo.**

## Planes de Negocios

- El correcto diseño del proyecto que refleje la gestión y rentabilización económica y social de los recursos culturales, permitirá convertir las buenas ideas y oportunidades en acción cultural sostenible.
- Disposición de metodologías para la optimización y recuperación de la inversión
- Evaluación de las alternativas de financiamiento
- Implementación del proyecto
- Gestión y control de resultados
- Divulgación del modelo y sus herramientas (como metodologías y aprendizaje colectivo )

## ¿Cuándo las iniciativas económicas locales generarían desarrollo?

- 1) Cuando se vincula o complementa las estrategias de desarrollo nacional a través de los programas estratégicos del país, enriqueciendo el cumplimiento de los mismos con las iniciativas y recursos locales. Ejemplo: actividad turística, actividad agropecuaria, exportaciones etc
- 2) Se integran los proyectos locales con esquemas de producción, comercialización y de servicios que permitan cerrar los ciclos de las actividades de la localidad y en este sentido no tener que depender totalmente de insumos nacionales críticos. Por ejemplo para las comunidades geográficamente alejadas de los centros económicos.
- 3) Se estimula el mercado interno, satisfaciendo las necesidades de la población.

¿Cuáles son las principales barreras para impulsar los proyectos desde el territorio ?

## PROBLEMAS DE DIRECCIÓN Y CULTURA DEL CAMBIO:

- Verticalidad de las decisiones económicas que limitan el protagonismo de las autoridades del territorio en el desarrollo local.
- No existe una política integradora de todos los factores involucrados; las empresas subordinadas al nivel central responden a una política o lineamiento que en muchas ocasiones no se relaciona con la necesidad que más afecta al municipio
- Burocratismo: “Engorrosa tramitación para realizar cambios y aprobaciones” debido a las legislaciones establecidas, normativas, disposiciones, regulaciones, procesos, estructuras y orientaciones que limitan la toma de decisiones.
- Es necesario darle un mayor protagonismo a las instituciones municipales y alejar un poco la política de decirle a los de la base todo lo que hay que hacer.
- Insuficiente liderazgo de los gobiernos locales para encabezar los objetivos del desarrollo local
- Debilidad estructural de algunas instituciones municipales. Falta de integración y comunicación entre los órganos rectores de la comunidad

## SITUACIÓN Y GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA.

- Limitado poder económico y autoridad para la toma de decisiones
- Insuficiente autonomía económica para la gestión de los ingresos y los gastos de la localidad.
- Restringido objeto social que tienen aprobado las entidades que radican en el territorio frena el aprovechamiento de las capacidades ociosas y la prestación de servicios adicionales a la comunidad.
- Insuficientes recursos financieros y poco dominio del análisis de las alternativas para obtenerlos y gestionarlos.
- Poca accesibilidad a la información de precios, así como es insuficiente los estudios del mercado internacional y nacional para las tecnologías y los insumos productivos.
- Constituye una preocupación que la aprobación de proyectos sea por los niveles superiores, ya que pueden estar expresando intereses sectoriales o provinciales sin considerar la necesidad de la localidad.

## **CAPACITACIÓN:**

- Débil conocimiento sobre el desarrollo económico local por las autoridades locales y personal implicado en el mismo.
- Es insuficiente el dominio y utilización de los mecanismos económico financiero para la gestión de los proyectos empresariales.
- Insuficientes metodologías y capacitación para desarrollar los proyectos económicos locales.
- Es insuficiente el personal especializado para la elaboración de los proyectos.

## VALORACIÓN DE EXPERTOS DE LA UNESCO SOBRE LA EXPERIENCIA DE LA OH EN LA HABANA VIEJA. 2006

En la Habana Vieja se ha implementado un modelo que logra generar los recursos necesarios para su ejecución y puesta en práctica. Se trata de un caso ejemplar de rehabilitación integral del patrimonio que no sólo deja de ser una "carga presupuestaria" sino que se convierte en motor del desarrollo y generador de empleo y de recursos económicos, sin desvirtuar la naturaleza específica del legado patrimonial.

## Caso del Centro Histórico de la Habana:

El Consejo de Estado aprueba el Decreto Ley 143 de octubre de 1993, en el cual se considera el Centro Histórico de la Habana como “Zona priorizada para la Conservación” y se amplían las facultades de la oficina otorgándole la jerarquía adecuada con el objetivo de permitirle la obtención de recursos financieros, además de las siguientes prerrogativas:

- Subordinación directa al Consejo de Estado
- Reconocimiento de personalidad jurídica propia.
- Capacidad para la aplicación del cobro de un impuesto especial como contribución a la restauración.
- Creación de un sistema empresarial propio para la explotación del turismo y del sector terciario en general.
- Creación de un equipo interdisciplinario para la planificación integral del desarrollo.
- Ampliación de la propia estructura para garantizar toda la secuencia del proceso de rehabilitación.

Acuerdo 3435 de 1999, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, "Misiones, funciones y atribuciones específicas de las Direcciones provinciales y Municipales subordinadas al Consejo de la Administración":

La actividad queda reducida a tareas, fundamentalmente, asociadas al sector de Comunales, traducido en: barrido de las calles, aceras y demás áreas comunes, saneamiento ambiental y recogida de desechos sólidos urbanos, mantención de las áreas verdes, ejecución de los servicios necrológicos, reparación y mantenimiento del mobiliario urbano; cuando más otras actividades vinculadas a promoción cultural.

## DE LA EXPERIENCIA DE LA OFICINA DEL HISTORIADOR:

Nivel de autonomía otorgado

Gestión autofinanciada

Cobra contribuciones a las entidades radicadas en la localidad

Cuenta con una organización económica que gestiona y controla los recursos centralmente.

Tiene una Dirección de Inversiones y de Patrimonio

Negocia con los bancos nacionales y extranjeros

Logra integrar los proyectos económicos con el desarrollo sociocultural del territorio..

# MODELO DE FLUJO FINANCIERO DE LA OH



## FORMAS DE COMBINACIÓN DE LAS INICIATIVAS LOCALES

1

El desarrollo de los Polos turísticos y las acciones desde lo local para potenciar el suministro de producción agrícola, artesanía, servicios y productos culturales

2

Relación entre las grandes empresas y las unidades básicas enclavadas en la localidad, para acceder a recursos financieros y materiales.  
Desarrollo de los nexos con los Centros de Investigación

3

Potenciar las industrias locales y formar redes de cooperación con las empresas de subordinación nacional dentro de la localidad.

Necesidad de generar alianzas, asociaciones e integración a redes de colaboración entre diferentes entidades.

“ Conviene no caer en reduccionismos extremos que plantean que el Municipio puede hacerlo todo, pues las fallas burocráticas son más importantes que las fallas del mercado, y por consiguiente puede convenirle no hacer nada. La capacidad administrativa y autonomía del gobierno municipal puede ser modificada por las propias políticas locales. Se requiere de una gran voluntad política por parte de los dirigentes municipales.”\*

\* Tarapuez Chamorro Edwin. “Una política municipal para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”. Revista Venezolana de Gerencia, año 6, # 15, p 445.

Lenin señalaba que tenemos el poder político pero nos falta cultura en el sector de los comunistas que están dirigiendo y por ello ...“Se necesita tratar con cultura los asuntos estatales más sencillos, saber eliminar los obstáculos” (OC, t45,p114)

La Cultura debe favorecer la participación de todos sin exclusión y la toma de decisiones consensuadas. Sobre esta base los agentes locales deben apoyarse mutuamente y los más pasivos deben al menos apoyar las iniciativas de los agentes locales más activos y emprendedores.

# **DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

# MODELOS ECONÓMICOS PARA LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO

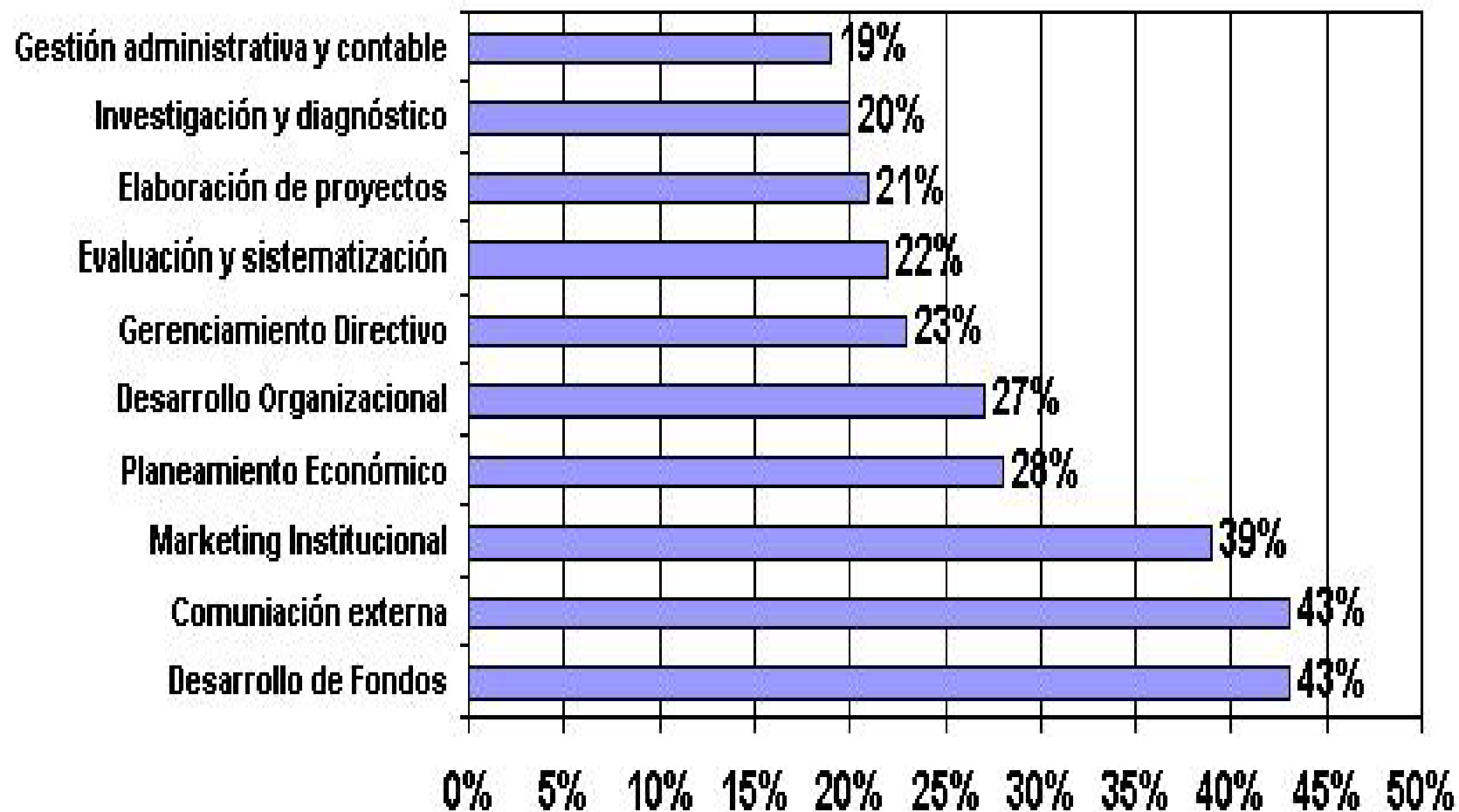
## Europeo continental:

Con fuerte énfasis en la combinación de la intervención directa del Estado en la propiedad y gestión pública del patrimonio con limitaciones impuestas a la propiedad privada del patrimonio

## Modelo anglosajón:

Significativo rol indirecto del Estado que es ejercido por los beneficios fiscales a la iniciativa privada del patrimonio; combinando la elevada valoración del mecenazgo privado y el voluntariado privado.

## NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES EN MONTEVIDEO (103)



## PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO DE LA IMDL (CUBA)

- Establecer Fondos de Fomento con fuentes internas o externas como financiamiento inicial o ampliación para los proyectos que lo necesiten
- Capacidad para la obtención de créditos bancarios en cuc y cup.
- Desarrollo de un esquema de autofinanciamiento local a partir de las utilidades que se van obteniendo, para iniciar nuevos proyectos.

## ALTERNATIVAS DE ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>						
<b>PROPIOS</b>	95-5%	65-35%	50-50%	35-65%	5-95%	<b>AJENOS</b>
+	Rentabilidad Social					-
+	Tolerancia al Riesgo					-
-	Rendimiento necesario					+
-	Liquidez de la inversión					+

## PROYECTO CASA DE LA MÚSICA EN UN MUNICIPIO

La Dirección Municipal de Cultura , propone el proyecto "Casa de la Música" en el antiguo inmueble que ocupa el Cine Cinemax.

- ◆ Propiciar a la población un lugar donde puedan disfrutar de las genuinas manifestaciones artísticas de una forma organizada.
- ◆ La población local contará con un espacio donde se reflejen las mejores manifestaciones de la idiosincrasia del pueblo.
- ◆ Se orienta también el servicio a la demanda turística.
- ◆ Autofinanciamiento de nuevos proyectos culturales.
- ◆ Ampliar y mejorar las ofertas culturales.

## PROYECTO: “RECORRIDO POR MI CIUDAD”

El proyecto tiene como objetivo un recorrido a través de la ciudad para mostrar su amplia historia matizada por hechos, figuras, lugares que hacen de este pueblo una singularidad y con un amplio sentido de pertenencia.

Un recorrido por la ciudad acompañado de un especialista en historia local puede ser una oferta cultural para el turista ávido de un contacto pueblo a pueblo y deseoso de conocer nuestra idiosincrasia, hábitos y tradiciones.

## Consideraciones para enfrentar la Cooperación o Financiación Internacional

- Aprovechar las relaciones históricas entre países, territorios y el conocimiento de experiencias anteriores de proyectos conjuntos.
- **Gestión oportuna de la información y de las metodologías para optar por las convocatorias de proyectos de cooperación internacional, así como disponer de un banco de proyectos al respecto.**
- Atender a las herencias de fundación de las ciudades, colonias residentes, intercambios culturales históricos que generan las personas en el territorio local, atender a los intercambios políticos, etc.
- Considerar los intereses particulares en el territorio, de alguna institución internacional.
- Integrar dentro de la estrategia de desarrollo local los objetivos con respecto a la cooperación internacional, de manera que se dispongan de las prioridades, ante esta alternativa de financiación.

## Tipologías de financiamiento o aportes mas consultados

- Fondos en dinero para programas culturales/sociales que promueven el acceso a la cultura y la participación
- Fondos en dinero para fortalecimiento del patrimonio, apoyo para investigaciones y/o puesta en valor y conservación
- Fondos para archivos y conservación
- Fondos para educación y promoción de habilidades sociales y culturales
- Fondos para articulación de territorios y fortalecimiento de la gestión de los gobiernos locales, **incluido el eje cultural.**
- Becas ,capacitaciones, pasantías, buenas prácticas, premios.
- Intercambios culturales entre ciudades, regiones, festivales, compañías, países, en las áreas de : artesanía, artes visuales, audiovisuales, grupos folclóricos, teatro, danza .

## FUENTE : COOPERACIÓN INTERNACIONAL

### Ventajas:

- ⇒ Fuente significativa de ingresos, particularmente para aspectos del inicio y la vinculación pública relacionados con el manejo y conservación del patrimonio.
- ⇒ Hay una amplia red de donantes que frecuentemente están interesados en tener un impacto significativo en una localidad determinada o mediante un proyecto concreto.

### Desventajas:

- ⇒ Los fondos se restringirán a usos específicos.
- ⇒ Generalmente no es una fuente para los costos recurrentes.
- ⇒ Extensos procesos de solicitud y complejos requerimientos para la presentación de informes.
- ⇒ Frecuentemente los donantes cambian sus prioridades y proporcionan apoyo de corto plazo.
- ⇒ Riesgos políticos de la cooperación internacional.

## SÍNTESIS DE UN PROYECTO CULTURAL PARA ACCEDER A SUBVENCIONES DE LA UNIÓN EUROPEA

### “LA MÚSICA CLÁSICA EUROPEA EN EL ENTORNO SOCIAL DE LA HABANA VIEJA”

**Presentación:** El Lyceum Mozartiano de la Habana constituye uno de los proyectos culturales cubanos más novedosos en cuanto a la capacitación, creación y divulgación de la música de concierto en correspondencia con el nivel cultural alcanzado por la población cubana. Se encuentra en el centro histórico de la Habana Vieja que es Patrimonio de la Humanidad, por lo que mantiene una activa vinculación con la localidad así como con el flujo de turismo que visita la ciudad.

## SÍNTESIS DE UN PROYECTO CULTURAL PARA ACCEDER A SUBVENCIONES DE LA UNIÓN EUROPEA

Los grupos destinatarios y beneficiarios finales del proyecto se pueden agrupar en:

- ↪ **Los jóvenes estudiantes** que conformarían la Orquesta – Escuela
- ↪ Los investigadores y musicólogos podrán contar con una base de datos sobre la música de concierto internacional y cubana.
- ↪ **Pobladores de la comunidad:** se atendería a los diferentes segmentos de la población desde los niños y el desarrollo de conciertos didácticos, los jóvenes de la localidad, hasta el desarrollo de las actividades culturales con las personas de la tercera edad.
- ↪ **Turistas que visitan la Habana Vieja,** dada la ubicación en el centro histórico se establece una sinergia importante entre el proyecto cultural, la población local y los visitantes extranjeros, de esta forma se darían a conocer los logros que en el aspecto cultural tiene el país y en particular el Lyceum, todo lo cual multiplicaría la exposición de sus resultados a nivel internacional

## SÍNTESIS DE UN PROYECTO CULTURAL PARA ACCEDER A SUBVENCIONES DE LA UNIÓN EUROPEA

Las actividades que se proponen y su eficacia se relacionan a continuación:

- ↪ La creación de una Orquesta – Escuela para los jóvenes que estudian de **forma gratuita en el ISA**, brinda la posibilidad de contar en su preparación con especialistas nacionales y extranjeros de alto nivel **sin discriminar a las personas por el nivel de ingresos**. Por otra parte **los propios estudiantes se convertirían en instructores en el trabajo con los niños de la comunidad**.
- ↪ La conversión del Lyceum Mozartiano en un importante **Centro Cultural de referencia en la creación investigación y divulgación de la música de concierto**.
- ↪ La creación de la infraestructura que permita la conservación del patrimonio musical referido a la música de concierto nacional e internacional.
- ↪ La realización de actividades y eventos culturales con amplia **participación de la comunidad**

# MECENAZGO CULTURAL

Ejemplo de un proyecto de ley que regula y promueve el MECENAZGO CULTURAL, a través de la política fiscal (Perú):

Por el monto invertido en cultura, el donante recibe un Certificado del Instituto Nacional de Cultura, que presentará ante la administración tributaria para deducirlo como gasto para el pago del impuesto a la Renta.

Proyectos que pueden ser financiados:

- 1.- Creación, difusión, producción e investigación en áreas culturales (teatro, música, cine, toda expresión literaria, danza, etc.)
- 2.- Conservación, restauración y promoción del patrimonio histórico.
- 3.- Proyectos de construcción de infraestructura para la cultura, espectáculo y entretenimiento (tales como teatros, coliseos o auditorios).

Beneficiarios:

Las entidades públicas o privadas sin fines de lucro, que presenten un proyecto cultural al Instituto Nacional de Cultura : Universidades, Academias, Institutos, teatros, museos, galerías, bibliotecas y otras.

## FUENTE : ONG Y ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS

### Ventajas:

- ⇒ Pueden ser una fuente significativa de ingresos para actividades específicas de los proyectos o para iniciar nuevos programas.
- ⇒ No existen procesos de solicitud engorrosos.
- ⇒ Al pasar el tiempo, puede generar lealtad por parte del donante.
- ⇒ Usualmente, hay apoyo continuado para financiación a micronivel.

### Desventajas:

- ⇒ Por lo general, no es una fuente para los costos recurrentes.
- ⇒ La competencia intensa para fondos limitados hace que, muchas veces, se invierta un gran esfuerzo en propuestas con pocas o medianas posibilidades de financiación

<b>Los niveles de gestión para alcanzar la eficiencia en la utilización de los recursos financieros</b>		
<b>Niveles de Gestión</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>
Objetivos de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Planificar el nivel de alcance de los proyectos</li> <li>.- Establecer la estructura de trabajo para cada proyecto</li> <li>.- Controlar el cumplimiento de los objetivos</li> </ul>	Proyectos ejecutados / planificados
Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Definir las actividades por cada proyecto</li> <li>.- Secuencia y duración</li> <li>.- Recursos necesarios para cada etapa</li> <li>.- Controlar el cumplimiento del cronograma</li> </ul>	Catidad de proyectos ejecutados en el tiempo previsto
Gestión de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Elaborar los presupuestos de costos</li> <li>.- Seguimiento y control de las desviaciones</li> </ul>	Costos reales / presto
Gestión integral de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Estructura organizativa</li> <li>.- Selección de personal</li> <li>.- Identificación de las necesidades capacitación</li> <li>.- Formación</li> </ul>	Acciones capacitación / plan Nivel utilización de la plantilla Rendimiento laboral
Gestión aprovisionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Planificar las compras</li> <li>.- Establecer las contrataciones requeridas</li> <li>.- Gestionar los contratos con proveedores</li> </ul>	gastos compras / presupuesto
Gestión de fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Identificar fuentes de financiamiento.</li> <li>.- Contactar las entidades oferentes de fondos</li> <li>.- Negociar Iso financiamientos</li> <li>.- Ejecutar el financiamiento según actividad</li> <li>.- Controlar y analizar situación financiamiento</li> <li>.- Informes de situación financiera</li> </ul>	Montos obtenidos/ previstos por cada fuente: Estado Cooperación Internaciomnal ONG Autofinanciamiento

