

Procedimiento para la gestión de proyectos de industrias creativas para la sostenibilidad del centro histórico

Lorenzo Salgado García¹

Ania Déniz Cruz²

Eva Perón Delgado³

Resumen

Las industrias creativas adquieren significación a partir del aprovechamiento de las potencialidades existentes en las ciudades en el contexto cubano actual, para lo cual se requiere que estas industrias sean gestionadas como proyectos sustentados en el patrimonio como una vía para el logro de la sostenibilidad de los centros históricos. Sin embargo, aún son insuficientes los elementos metodológicos para su gestión en función de estos resultados. Como consecuencia, el objetivo de esta investigación es diseñar un procedimiento para la gestión de proyectos de industrias creativas (PIC) en función de la sostenibilidad de los centros históricos. Para su realización se han tenido que emplear métodos de investigación, como son la revisión documental a partir de fuentes bibliográficas nacionales e internacionales, método de usuarios y trabajo de campo. Se señala como un resultado importante, el procedimiento diseñado que ha aportado los insumos metodológicos y prácticos para que los decisores de las Oficinas del Historiador/Conservador y demás actores implicados, gestionen proyectos de industrias creativas como alternativas para lograr la sostenibilidad de los centros históricos en Cuba, a partir del aprovechamiento del patrimonio cultural contenido en ellos. Los autores han resaltado entre las conclusiones de la investigación que el procedimiento presentado actúa como una herramienta que permite la gestión de los proyectos de industrias creativas, con enfoque sistémico, aprovechando el potencial que posee el patrimonio cultural contenido en los centros históricos, para responder a las prioridades que presentan con relación a su sostenibilidad, dotando de protagonismo a los actores implicados en este proceso.

Conceptos clave: 1. proyectos de industrias creativas, 2. sostenibilidad de centros históricos, 3. prioridades y potencialidades.

Introducción

En el último decenio, la posición de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) a favor de un enfoque del desarrollo basado en la cultura, válido para todos los países, ha dado lugar a varias resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas en las que se ha reconocido el papel de la cultura como

¹ Doctor. Profesor- Investigador, Facultad de Economía de la BUAP. Puebla. México. economiasalgado@yahoo.com.mx

² Máster en Dirección. Profesora Auxiliar. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey, Cuba. ania.deniz@reduc.edu.cu

³ Doctora. Profesora Titular. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey, Cuba. eva.perondelgado@gmail.com

instrumento y motor del desarrollo sostenible. Este proceso culminó con la integración de la cultura en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada en 2015 por los 193 países de la Asamblea General de las Naciones Unidas. (Copaja y Esponda, 2017)

La visión de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ha considerado que el desarrollo económico y social en las ciudades requiere de cambios profundos en la estructura productiva para transformar la composición del producto, el empleo y el patrón de inserción internacional. Este cambio estructural progresivo se concibió como la transición hacia actividades y sectores con un mayor dinamismo productivo y un enfoque cultural diferente, que favoreciera la protección del medio ambiente y los conocimientos tecnológicos (CEPAL, 2020).

La estrategia de desarrollo territorial está en apostar por la industria creativa, ello implica potenciar la cultura como activo económico e incentivar la creatividad de los ciudadanos, en pos de consolidar la identidad y promover la diversidad cultural, mejorar la calidad de vida y el bienestar ciudadano y proporcionar recursos económicos para el desarrollo. Además de sus ventajas económicas, contribuye de manera significativa a promover la salvaguarda y sostenibilidad de la gestión del patrimonio cultural concentrado fundamentalmente en los centros históricos, de manera que, insertada en un modelo de gestión integral garantice que los valores culturales y la creatividad, se conviertan en insumos fundamentales del desarrollo y su sostenibilidad.

En Cuba, el manejo de los centros históricos se acomete con una visión más integral en su gestión, bajo una óptica de equidad social, principios de sostenibilidad (económica, social, medioambiental, cultural y política), situando al ciudadano al centro de todas las transformaciones, haciéndolo partícipe y defendiendo su derecho a habitar el centro y utilizando la cultura como eje transversal, elementos estos que constituyen incentivos al desarrollo de industrias creativas (Rodríguez, 2009).

Las ciudades patrimoniales cubanas destacan por ser contextos urbanos con potencialidades para desplegar una economía local sustentada en la cultura y la creatividad como ejes fundamentales del desarrollo, y por ende el auge de las industrias culturales y creativas. Sus centros históricos poseen características y valores culturales que favorecen, en gran medida, el desarrollo de este tipo de industria. En estos territorios, el patrimonio cultural material e inmaterial representa una ventaja competitiva: la cultura en sus más amplias expresiones artísticas y la actividad comercial vinculada al sector cultural y creativo son fuentes del desarrollo (Cruz et al, 2020).

En este sentido, a pesar de la voluntad política al más alto nivel, aún no se logra pensar el centro histórico, no solo como valor, sino como recurso económico no renovable clave para el desarrollo local. Es decir, aún en los centros históricos del contexto cubano, han sido insuficientes los medios generados a lo interno de ellos que garanticen su sostenibilidad como recurso, al no contar con las herramientas necesarias para encauzar coherentemente las industrias creativas que conjuguen la riqueza patrimonial con los saberes heredados, la creatividad y la innovación. Resulta aún escasa una visión integradora que conjugue los proyectos que se desarrollen teniendo como sustento los bienes patrimoniales y puedan generar industrias creativas y la forma en la que estos se integrarán a la gestión del centro histórico, a partir del plan de manejo de este, y la función que jugarán

estos proyectos en cuanto a la sostenibilidad del propio centro histórico como reservorio natural de los bienes patrimoniales contenidos en él.

Lo anterior evidencia una contradicción entre la necesidad de lograr la sostenibilidad de los centros históricos, partiendo de sus potencialidades, y la no existencia de manera explícita, para el caso de la economía cubana, de elementos metodológicos que permitan encauzar los proyectos de industrias creativas por parte de los actores responsables de la gestión del patrimonio en función de dicha sostenibilidad. En concordancia a lo planteado el trabajo se propone como objetivo elaborar un procedimiento para la gestión de proyectos de industrias creativas para el logro de la sostenibilidad económica, social y cultural del centro histórico.

Para la fundamentación teórica del trabajo se realizó la revisión documental de fuentes bibliográficas nacionales e internacionales, lo que permitió profundizar en las cuestiones básicas de la formación de las industrias creativas, así como su influencia a lo interno de los centros históricos, de igual forma se realizó trabajo de campo tanto en la Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey, en la realización del diagnóstico de las prioridades que deben ser atendidas en cuanto a sostenibilidad del centro histórico, y de los protagonistas de proyectos de industrias creativas lo que permitió valorar su papel en la activación del patrimonio cultural y el potencial con que se cuenta.

Las industrias creativas en la sostenibilidad de los centros históricos

A nivel de territorio, las ciudades han jugado cada vez más, un papel estratégico fundamental, lo que las hace el teatro principal del cambio que tiene que producirse en el camino hacia la sostenibilidad (Rueda, 2002); al decir de Borja (2011), hacer ciudad sobre ciudad, lo que significa reconocer el derecho a ella para todos. Se configura, además, como espacio de tensiones crecientes por la coexistencia de procesos contradictorios: la ciudad crece y requiere niveles superiores de desarrollo y debe mantener y hacer uso de lo heredado a través del tiempo, de manera especial sus centros históricos.

Al realizar un análisis de las estrategias de desarrollo de las economías urbanas, se aprecia que, en ellas, la cultura se manifiesta como factor predominante en el proceso de regeneración del entorno, utilizando su recurso más frágil y no renovable, el patrimonio cultural, contenido en los centros históricos, como medio de contextualización de todos los procesos urbanos. No solo por generar beneficios económicos a partir de la creación de empleos e ingreso, sino por modificar patrones de comportamiento a nivel comunitario generando cohesión social como herramienta para el estímulo de las aspiraciones colectivas e individuales, todo esto, como resultado de un incremento del consenso entre actores locales, empresarios y sociedad civil con respecto a la importante contribución de las políticas culturales en el desarrollo de la economía local, en el rediseño del espacio urbano, en el estímulo a la cohesión e inclusión social, en la atracción de turistas e inversionistas, y en general, al mejoramiento de la calidad de vida.

El centro histórico identifica y diferencia a las ciudades al constituir el espacio del pasado y, en gran medida también, la memoria colectiva de una sociedad determinada. Es el núcleo urbano original proyectado y construido por un departamento de la ciudad. Suele ser el centro de mayor atractivo social, económico, político y cultural. Se caracteriza por

contener activos relacionados con la historia de una determinada ciudad, basados en la cultura que la produjo, y de acuerdo con los términos de las respectivas declaraciones o las disposiciones de la ley (Gonzalez-Biffis, 2018).

Los centros históricos son “defensores de la identidad regional, nacional o local, por ser espacios donde se evidencia más claramente la diversidad de los pueblos en sus distintas manifestaciones materiales y espirituales” (Leal, 2001: 12). Los autores de este trabajo lo definen como una particular combinación de monumentos históricos y de valores sociales, económicos culturales y arquitectónicos concentrados en un área específica que poseen un papel representativo y son dignos de mayor atención, en tanto actúen como área demostrativa de una cultura (o culturas) específica. En ellos se manifiestan ciertas potencialidades a partir de asumir su patrimonio como capital estratégico de la ciudad capaz de desempeñar un rol de agente dinamizador de los procesos de desarrollo urbano y, por ende, de sostenibilidad a partir de fórmulas propias, novedosas y creativas del desarrollo, que impliquen conscientemente a la sociedad, reduciendo los conflictos que provocan su deterioro físico y social e implicando directamente a sus habitantes y principales usuarios en los mecanismos que regeneren la actividad económica (Rodríguez, 2009).

A nivel internacional surgió el proyecto de "Ciudades Creativas" de la UNESCO (partiendo de que las industrias creativas deben estar en el centro de los planes de desarrollo) como uno de los ejemplos de valorización de la cultura, como eje fundamental, agrupando países de América Latina y Europa, creando una red para el aprovechamiento creativo, social y económico de cada ciudad y su diversidad cultural. Para Bustamante (2018) las industrias creativas son aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad individual, la habilidad y el talento, y que tienen potenciales para la creación de empleo. Así mismo Olmedo-Barchello (2019) hacía referencia a que la UNESCO para esta fecha asumía como industrias creativas aquellas actividades artísticas de diversa índole relacionadas al patrimonio cultural y otras actividades creativas.

Según datos de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) refieren que las exportaciones de este tipo de industrias pasaron de 208 000 millones de dólares en 2002 a 509 000 millones en 2015. Y en 2018 había alcanzado 592 000 millones de dólares a pesar de las tensiones económicas internacionales por la crisis arancelaria entre EE.UU. y China (Cruz et al, 2020). De ahí que este interés por las industrias creativas, fundamentalmente para países en vías de desarrollo se ha convertido en una estrategia para potenciar sus economías y además como mecanismo de defensa, ante la colonización y el proceso de globalización neoliberal, de los valores e identidad nacionales, los saberes y las más arraigadas tradiciones.

Cuba no ha escapado del auge de esta industria, ni de su esencia misma fundamentalmente debido a la riqueza cultural disponible y concentrada, sobre todo, en los centros históricos, varios de ellos con reconocimiento validado a nivel internacional, la creatividad e innovación propias. Esta idea se plantea en un contexto nacional en el que, según datos ofrecidos por la dirección del país, para el año 2020, el plan de exportación de las industrias culturales se comportó en aproximadamente 25 millones de pesos. No obstante, a la diversidad de formas en que se ha manifestado este aprovechamiento creativo de los valores culturales en la formación de industrias creativas, los resultados

obtenidos en este campo han sido limitados, sobre todo al no tener una intencionalidad de su contribución hacia la sostenibilidad ya sea del centro histórico o la ciudad donde han tenido lugar.

Se entiende por sostenibilidad de los centros históricos a la perdurabilidad en el tiempo del equilibrio entre el desarrollo económico, el bienestar de sus habitantes, respeto y protección del medioambiente, conservación del legado histórico patrimonial a través de la puesta en valor de dicho centro como bien público. Para el desarrollo del trabajo se han tenido en cuenta las dimensiones social, cultural, medioambiental y económica, que deben evaluarse para conocer si se ha alcanzado o no esa sostenibilidad (Otero, 2019).

Elementos básicos del procedimiento

El procedimiento se rigió por principios que constituyen el soporte conceptual para la determinación de la contribución de la gestión de proyectos de industrias creativas a la sostenibilidad del centro histórico, los cuales están presentes en todos los momentos del procedimiento. Para su definición, los autores realizaron una revisión de aquellos documentos que norman las estrategias de desarrollo de los centros históricos y las ciudades que los contienen, entre los que se destacan informes y otros documentos propios del trabajo de las Direcciones de Plan Maestro de la OHCC y de la OHCH (Plan Especial de Desarrollo Integral, planes de manejo y gestión), así como de otras ciudades como Salamanca (2017), Ciudad de México (2017-2022), ciudades medias de Ecuador (2013), Costa Rica (2018). Ellos son:

La singularidad territorial: se reconoce que el centro histórico parte de determinadas condiciones objetivas y subjetivas, potencialidades y necesidades, lo cual redundando en diversos programas y proyectos de desarrollo, así como formas de actuación.

La coordinación: la gestión del centro histórico depende de la articulación de múltiples actores e instituciones de diversos sectores, que deben trabajar de forma coordinada para utilizar el patrimonio cultural existente en función de su sostenibilidad. En el caso de las ciudades patrimoniales cubanas, la Dirección de Plan Maestro de las OH/CC coordina a nivel territorial, los PIC en función de la sostenibilidad del centro histórico.

La integralidad de la gestión: La gestión de PIC en sus cuatro fases (diseño, formulación, ejecución y evaluación y mejora) se propone asegurar que las acciones incluidas estén encaminadas a lograr la sostenibilidad del centro histórico, desde un carácter transversal e integrador, ya que en ellas están implicadas instituciones de diversos sectores presentes en el ámbito territorial.

La sistematicidad: La gestión de PIC debe tributar a la sostenibilidad del centro histórico, para ello es necesario de forma sistemática el seguimiento y evaluación de las salidas de los pasos y fases que componen el procedimiento. Ello implica un proceso de retroalimentación en su aplicación.

La flexibilidad: Capacidad para adaptarse al cambio según las condiciones concretas del centro histórico.

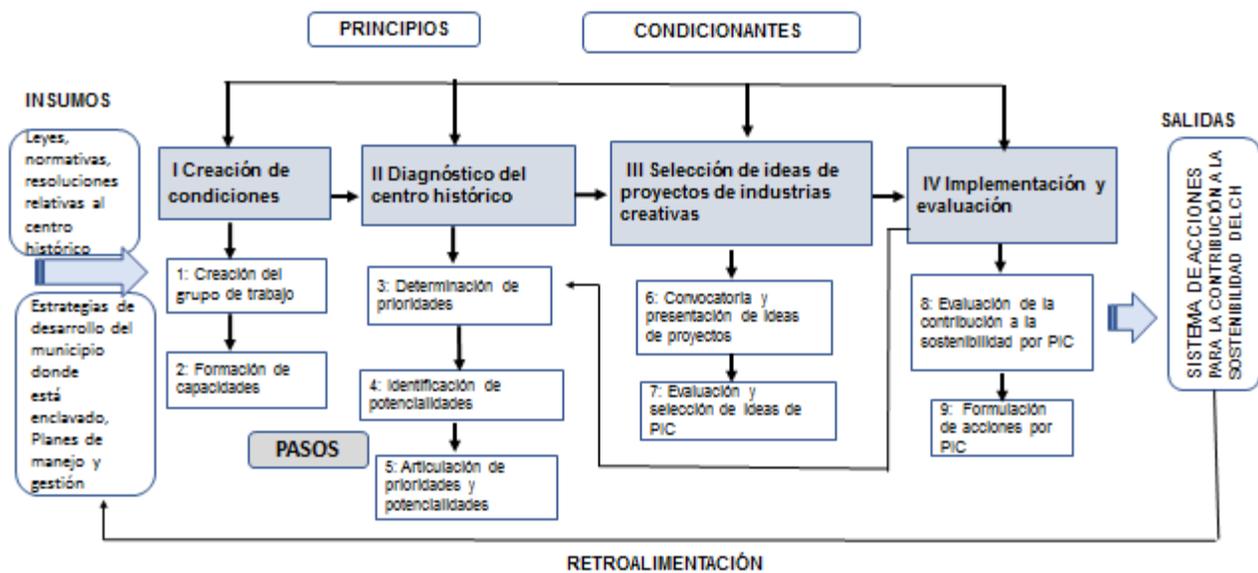
El dinamismo: Está dado en la capacidad de respuesta que hace posible definir o redefinir programas y proyectos de desarrollo, en “tiempo real”, de tal manera que la contribución de los proyectos sea objetiva, concreta y específica ante diferentes escenarios. De esta forma puede promover la sostenibilidad del centro histórico.

La comunicación: La toma de decisiones en “tiempo real”, exige una comunicación e información eficientes que faciliten los procesos de coordinación entre los diversos actores que participan en la ejecución de cada fase o paso. También las salidas de estos para la retroalimentación de los resultados obtenidos con la gestión de los proyectos, lo que permite su mejora y reducir la incertidumbre propia del entorno.

Y finalmente el principio retributivo: Los resultados que se obtienen de la gestión de PIC deben generar resultados económicos, sociales, culturales y ambientales que permitan sostenibilidad propia y de la ciudad patrimonial.

Para la aplicación del procedimiento se plantearon insumos como: Plan de Manejo y Gestión y el compromiso de la Oficina del Historiador o Conservador de la Ciudad de ofrecer toda la información relacionada con el centro histórico. Así como las leyes, resoluciones y normativas relacionadas con el manejo y la gestión de los centros históricos, así como las relativas a PIC, el plan de manejo y gestión del centro histórico, la estrategia de desarrollo del municipio que lo contiene. A continuación, en la figura 1 se representó de forma gráfica el esquema simplificado del procedimiento.

Figura 1: Procedimiento para la gestión de PIC en función de la sostenibilidad de los centros históricos



La fase I tuvo como objetivo asegurar las condiciones necesarias para desarrollar las capacidades en el grupo de trabajo formado, como encargados de la ejecución del proceso. Comprendía dos pasos: el primero para la creación del grupo de trabajo encargado de la aplicación de las fases restantes del procedimiento y como segundo la formación de las capacidades requeridas para cumplir con lo anterior. Ha tenido como salida la formación

del equipo de trabajo con las capacidades necesarias para acometer el proceso de gestión de PIC para contribuir a la sostenibilidad del centro histórico.

El equipo quedó integrado por especialistas de las direcciones de Plan Maestro y Patrimonio, con residentes del centro histórico, así como con emprendedores y actores locales. El proceso de formación de capacidades estuvo en correspondencia con el papel y las tareas a desempeñar por cada integrante del equipo de trabajo y fue concebido como un proceso de formación de competencias integrales (saberes + habilidades + actitudes + valores). En esta fase resultó imprescindible la comprensión de la importancia del proceso de integración de actores en torno al circuito creativo, cómo articular cada proyecto y las competencias necesarias por parte de los actores encargados de la gestión de los proyectos de manera sostenible.

La fase II tuvo como objetivo determinar las prioridades a atender para la sostenibilidad del centro histórico, así como las potencialidades que posee dicho lugar para dar respuesta. Se estructuró en tres pasos: determinación de prioridades del centro histórico, identificación de potencialidades y articulación de prioridades y potencialidades, los cuales han permitido la obtención de las potencialidades a gestionar en el centro histórico para dar respuestas a las prioridades de la sostenibilidad.

En esta fase se consideró imprescindible abordar los elementos que conforman la Declaratoria de Ciudad Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO, al valorarse un centro histórico con una parte significativa declarada Patrimonio de la Humanidad. De ahí que las prioridades de desarrollo de estos, giraron en torno a dicha condición y al logro de su sostenibilidad en el tiempo.

Se utilizaron, además, los elementos aportados por el diagnóstico realizado para el Plan de manejo y gestión del centro histórico, como fuente fundamental para la selección de los problemas y su clasificación por cada una de las dimensiones de sostenibilidad: cultural, social y económica. Y se delimitó el área de análisis y se realizó el inventario de las potencialidades existentes, identificándolas en dos grandes bloques: socio-culturales y físico-espaciales.

La fase III se planteó como objetivo preparar condiciones para el lanzamiento de convocatorias de manera periódica, a partir de los resultados de la fase anterior, lo que permite renovar la cartera de proyectos y contribuyen, no solo la sostenibilidad y el dinamismo a lo interno del centro histórico, sino que se garantiza que los proyectos estén atemperados constantemente a la realidad sociocultural y económica del centro histórico. Las convocatorias se generan desde las OH/CC o sus instituciones asociadas a partir del estudio de las condiciones actuales del centro histórico como lugar a explotar o desde organismos internacionales vinculados a la labor de salvaguarda del patrimonio a través de proyectos de colaboración internacional.

La razón fundamental de esta fase es que los optantes presentaran ideas de negocios que tuvieran como premisa fundamental dinamizar el patrimonio cultural del centro histórico como promotor del desarrollo socio económico local, a partir de su puesta en valor mediante actividades culturales. Esto ha conllevado a que las ideas de proyectos respondieran a las necesidades no solo de la población residente en el área seleccionada, sino de toda la población que valora el centro histórico como plaza cultural por excelencia.

Como resultante de esta fase se obtuvieron los proyectos de industrias creativas (PIC) a ejecutarse en el centro histórico.

La cuarta y última fase del procedimiento propuesto han tenido como objetivos monitorear la implementación de los proyectos de industrias creativas y evaluar sus impactos esperados en la sostenibilidad del centro histórico, respectivamente. A partir de estos se procede a la formulación de las acciones correspondientes que favorezcan la contribución de estos proyectos a la sostenibilidad con relación a las prioridades identificadas. Esto precisamente constituye la salida del procedimiento propuesto en cuestión.

Aplicación del procedimiento metodológico

El procedimiento propuesto se aplicó en un área de la zona declarada Patrimonio de la Humanidad, del centro histórico de la ciudad de Camagüey compuesta por cinco espacios públicos y los ejes que los conectan.

Fase 1 Creación de condiciones

Paso 1: Creación del grupo de trabajo

Se realizó una selección, a partir de una muestra intencional, que permitió escoger directa y explícitamente a los miembros del grupo de trabajo, de manera que quedaran cubiertas las áreas en las cuales el resultado esperado era más evidente, de esta forma, se integraron especialistas de la Dirección de Plan Maestro de la Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey (OHCC) (11 personas), de la Dirección de Patrimonio Cultural del CH (14 personas) de la propia oficina, especialistas de otras áreas afines como asesoría jurídica, colaboración internacional, economía, sociología, así como algunos emprendedores previamente identificados y residentes del centro histórico con cierto reconocimiento ya fuera formal o informal, por el rol a desempeñar más adelante en la tarea de sensibilización a la población residente de la zona.

Paso 2: Formación de capacidades

Una vez conformado el grupo de trabajo, se organizó un sistema de formación de capacidades sobre el proceso de gestión de industrias creativas mediante proyectos de emprendimientos que contribuyan a la sostenibilidad del centro histórico. Para esto, se partió de la solicitud expresa realizada por especialistas de la OHCC sobre la necesidad de adquirir conocimientos acerca de temas de industrias creativas, proyectos de emprendimiento, planes de negocios, nuevos actores económicos y otros relacionados. Estos conocimientos sirven de sustento para las diferentes acciones a acometer en el procedimiento propuesto y que responden al objetivo de este.

Las acciones de formación de capacidades se realizaron en el periodo comprendido entre el último trimestre del año 2020 y el primer semestre del 2021, y para su desarrollo se conformaron dos grupos, en ambos casos se siguió la misma dosificación en cuanto a las temáticas impartidas.

Una vez ejecutada la formación de capacidades se desarrolló con todos los participantes el taller 1 que tuvo como objetivo presentar las condicionantes teóricas del procedimiento propuesto y que constituyó premisas para la realización del próximo taller 2, donde se explicaron las particularidades del procedimiento propuesto y se aplicó un cuestionario, con el objetivo de validar los elementos que conforman dicho procedimiento.

El procesamiento de las valoraciones de los participantes se realizó mediante el empleo del paquete estadístico SPSS® Statistics (versión 23) y se apreció en el análisis de frecuencias que los mayores por cientos se correspondían con el valor ALTO, lo cual indicó que el procedimiento propuesto ha sido valorado de forma satisfactoria por los usuarios. La fiabilidad de los criterios aportados se sustenta en el valor del Alfa de Cronbach en un 0.688, lo que demostró la validez del instrumento.

Estos resultados se dieron a conocer a los usuarios para estimar su nivel de satisfacción, el nivel de utilidad, así como la satisfacción con el diseño presentado. Al procesar los resultados se obtuvo que el 88% de los usuarios evaluó que el resultado obtenido en la validación del procedimiento le brindó máxima satisfacción. Además la totalidad de ellos consideró que esta herramienta es útil para que la OHCC encauce los proyectos de industrias creativas en función de la sostenibilidad del centro histórico. Y el 92% contestó que le satisface la forma en que se han diseñado los pasos del procedimiento.

Fase II: Diagnóstico del centro histórico

Paso 3: Determinación de prioridades

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado para la elaboración del Plan Parcial y de Manejo, se realizó el taller 3 con los miembros de los grupos antes conformados, más un grupo C (diez actores) integrado por emprendedores previamente identificados y residentes del centro histórico con cierto reconocimiento ya sea formal o informal, sumando un total de 35 miembros.

Al realizar una valoración de los resultados, se obtuvo que el 17.65% de los problemas fueron clasificados como de baja prioridad; llama la atención que la ausencia de manera explícita del centro histórico en las estrategias de desarrollo del municipio y la provincia fuera considerada dentro de esta categoría, lo que evidenció la poca significación que se le otorga al papel que debe jugar el centro histórico para el desarrollo territorial y la articulación que debe existir entre los decisores locales. Este resultado tiene una doble significación: por un lado aún no existe claro convencimiento en los actores locales del papel decisivo que debe jugar el centro histórico en la dinamización de la ciudad, y por el otro, se aprecia que los actores implicados en la gestión del CH aún no aprovechan al máximo las potencialidades. Otro 17.65% de los problemas fue considerado de prioridad media.

Mientras que el 64.71% de los problemas identificados clasificaron como de prioridad alta, destacándose el deterioro en la calidad de vida de la población residente, de forma diferenciada identificada en esta categoría por el 100% de los participantes.

Para determinar el grado de concordancia entre las respuestas dadas por los 35 participantes se calculó el coeficiente Kendall (W), cuyo valor obtenido, así como el nivel de

significación permitieron rechazar la hipótesis nula y plantear que existe concordancia entre los criterios dados.

Para la jerarquización de los problemas se tomaron los que clasificaron de alta prioridad y se asociaron a las dimensiones de la sostenibilidad a las cuales tributan, lo que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1 Jerarquización de problemas

Problema	Frecuencia (%)	Jerarquía
Deterioro de la calidad de vida de la comunidad residente, de forma diferenciada	100	1
Insuficiente dinamización de la vida cultural como promotora de desarrollo socio económico local para fortalecer la identidad, integridad y autenticidad del área patrimonio mundial y su zona de amortiguamiento	94,3	2
Deterioro de las condiciones técnicas del fondo habitacional	94,3	3
Deficiente imagen urbana, así como del equipamiento urbano necesario	91,4	4
Insuficientes proyectos en función de la sostenibilidad del patrimonio	82,9	5

Fuente: Procesamiento de respuestas obtenidas por los miembros del grupo de trabajo

Paso 4: Identificación de potencialidades

La delimitación del área de estudio se definió por parte de los miembros del grupo, a partir del análisis de la funcionalidad urbana y de la idea preliminar de activar económica y culturalmente los cinco espacios públicos principales del centro histórico de Camagüey. Durante el análisis para la delimitación del área para el inventario se consideró la pertinencia de enlazar los espacios públicos principales formando un circuito dadas las características de la estructura físico espacial y funcionales del espacio público, el uso de suelo y las determinaciones que para esta área propone el Plan Parcial y de Manejo.

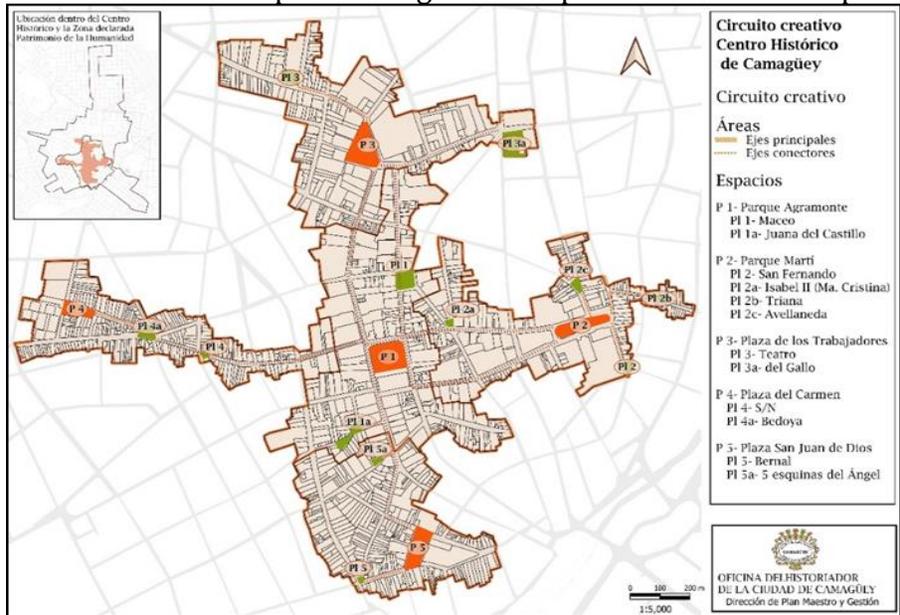
La estructura del circuito está formada por:

- Espacios principales: constituidos por las plazas principales
- Espacios secundarios: son las plazuelas que se vinculan al sistema de espacios principales
- Ejes principales: son las calles que vinculan los espacios principales
- Ejes conectores: son las calles que vinculan el espacio principal y los espacios secundarios
- Potencialidades socioculturales

Para elaborar el inventario en la zona seleccionada se utilizó el resultado de la actualización del Plan Parcial y de Manejo del centro histórico de la ciudad de Camagüey, y

el Plan de Ordenamiento Urbano actualizado para el año 2021. En el área seleccionada residen 1 773 personas, que representan el 3,2% de la población total del centro histórico, y una densidad de 194,29 habitantes por hectárea, cuya composición etaria por grupos de edades y sexo se muestra a continuación en la figura 2.

Figura 2 Delimitación del área para el diagnóstico a partir de los cinco espacios públicos



Fuente: Dirección de Plan Maestro, OHCC, 2021

En lo referente a la utilización de los espacios públicos, un número significativo de los ciudadanos consultados, ve estos espacios como el lugar ideal para la recreación y el paseo con la familia. Con respecto a la participación en las actividades que se realizan en estos espacios, sobresalió el número de núcleos que lo hacen a veces o que no participan nunca en las mismas.

Sobre la incorporación de nuevos usos y la creación de nuevos espacios en las plazas escogidas, existió una respuesta positiva por las personas consultadas, alegando que esto propiciaría que el entorno fuese más atractivo. Esta iniciativa fue vista como algo novedoso, ayudando a la economía familiar de los que viven en el lugar generando nuevos empleos. Un elemento positivo fue que el 100 % de las personas entrevistadas declararon conocer los valores históricos arquitectónicos y patrimoniales del lugar donde viven.

Las potencialidades identificadas fueron procesadas mediante el Software MIC-MAC y agrupadas en diferentes sectores estructurales según la valoración dada por los miembros del grupo en cuanto a la influencia que ejerce cada una sobre las restantes, dando lugar a una matriz de relaciones de influencias directas, que permitió concluir que las potencialidades clave son las siguientes: Servicios particulares de calidad alta y media, Potencial sociocultural independiente, Proyectos de actores culturales de la Oficina del Historiador de la ciudad, Reconocimiento de los valores arquitectónicos y patrimoniales, Colaboradores potenciales, Proyectos de emprendimientos, Inmuebles con interés de sus habitantes con tres parámetros altos, Inmuebles con interés de sus habitantes con calidad potencial media e Inmuebles con interés de sus habitantes con centralidad media.

Paso 5: Articulación de prioridades y potencialidades

A partir de los valores dados por los miembros del grupo de trabajo a la interrogante: ¿en qué medida la potencialidad i se ha utilizado en la solución de la prioridad j ?, se relacionaron las prioridades identificadas y las potencialidades clave en una matriz siendo valoradas en un rango de cero a tres. Se determinó el grado de concordancia entre los criterios ofrecidos, mediante el coeficiente de Kendall que alcanzó un valor de 0,823 y con un nivel de significación alto (0,00). Además, el coeficiente Chi Cuadrado calculado fue superior al tabulado, por lo que se rechazó la hipótesis nula.

Tabla 2 Matriz relación-evaluación

Potencialidades	Prioridades				
	1	2	3	4	5
SPAM	1	1	1	1	1
PSI	2	2	0	1	2
PAC	1	2	1	2	2
RVAP	1	2	1	1	1
CP	0	2	0	1	2
PE	0	2	0	1	2
IAAA	0	1	1	1	1
IAMA	0	1	1	1	1
IMAA	0	1	1	1	1

Fase III Selección y evaluación de proyectos de industrias creativas

Paso 6: Presentación de ideas de proyectos de industrias creativas

La Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey (OHCC), como entidad líder de conservación y gestión del centro histórico de Camagüey, incorporó los enfoques de industrias creativas en las políticas de desarrollo para el área. Basado en lo anterior, se desarrolló el taller 4 para la sensibilización y formación de capacidades de los diferentes actores que interactúan en el territorio (agentes culturales y económicos, públicos y privados, y población residente), el que se orientó a la identificación de posibles ideas de proyectos de industrias creativas tomando como eje de actuación los espacios públicos seleccionados. Para ello, se utilizaron las potencialidades y prioridades identificadas.

Se presentaron 84 ideas de proyectos que respondían a las diferentes formas de nuevos actores económicos, y a las instituciones de la OHCC localizados en los espacios públicos antes seleccionados (Plaza de los trabajadores, Parque Agramonte, Plaza del Carmen, Plaza de San Juan de Dios y Parque Martí). De ellas, 34 daban lugar a proyectos sustentados en los valores patrimoniales, asociados a galerías de arte, artesanos, grupos de diferentes manifestaciones artísticas, restaurantes, cafeterías, casas de renta. Todas estas ideas de proyectos fueron conciliadas con los intereses del plan parcial y de manejo (por la Dirección de Plan Maestro) y se seleccionaron aquellas mejor estructuradas y que tributaran a la conservación y gestión del patrimonio cultural y a la sostenibilidad del centro histórico. Para esta selección se utilizaron, además, los siguientes criterios sugeridos por la OHCC:

1. Correspondencia con la vocación de la industria cultural y creativa propuesta para la zona creativa a la que pertenece, o como sector de relación con fuertes vínculos o encadenamientos con la misma, o por potenciar elementos distintivos que enaltezcan el patrimonio cultural camagüeyano.
2. Contribución al fortalecimiento y/o transmisión de oficios tradicionales, la producción artística, la creatividad o con las TIC.
3. Impacto positivo en la calidad de vida de la población y el apoyo a sectores en situación de vulnerabilidad teniendo en cuenta: liderazgo de las mujeres, beneficio a personas de la tercera edad o personas con algún nivel de discapacidad, calidad de empleo de tiempo libre dirigido a los jóvenes, generación de empleo, fortalecimiento o incremento de los servicios cualificados a la población, aportes a la calidad ambiental y grado de madurez del proyecto presentado en cuanto a concreción de la idea, interés, ubicación y poseer equipamientos esenciales.

Para esta investigación, los autores asumieron la evaluación realizada por la OHCC de las ideas de proyectos, partir de la aplicación de los rangos siguientes Rangos:

Muy alto (MA)	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
20-16	15-12	11-8	7-4

Como resultado de la selección, 21 alcanzaron un valor muy alto, que fueron considerados como la primera prioridad para constituirse como proyectos de industria creativa, cinco pertenecían a actores culturales de la OHCC y 16 a emprendedores privados. Es necesario señalar que la OHCC incluyó el resultado de la articulación entre las prioridades identificadas y las potencialidades existentes en el CH de Camagüey como plataforma a partir de la cual se seleccionan, fundamentan y desarrollan los PIC.

Las ideas de proyectos seleccionadas fueron asesorados por miembros de la OHCC para conformarlos como proyectos de industrias creativas en función de la sostenibilidad del centro histórico, a partir de la convocatoria realizada por la Unión Europea (UE) en el marco de su política de apoyo al programa temático “Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) y Autoridades Locales” cuyo objetivo principal ha sido el fortalecimiento de estos actores para mejorar la gobernanza y promover un crecimiento sostenible e inclusivo.

Paso 7: Evaluación y selección de proyectos

La evaluación de los proyectos de industrias creativas diseñados se hizo a través de cuatro criterios: social, técnico, económico e institucional. Cada uno de ellos comprendió a su vez un conjunto de subcriterios a evaluar. Ejemplo de ello se tiene que el criterio económico comprende costos totales (con valores presente y anualidades, desglosados en un presupuesto); eficiencia (Valor Actual Neto (VAN), Tasa de Interna de Retorno (TIR) favorables); beneficios (externalidades positivas para la población objetivo u otros beneficiarios legítimos); capacidad financiera (disponibilidad de fuentes de financiamiento estable y suficiente).

Para el establecimiento de los pesos de los criterios se consultó un equipo de cinco especialistas de la Dirección de Plan Maestro y Dirección del Patrimonio, lo que permitió jerarquizar los criterios, cuyo resultado aparece en la siguiente tabla.

Tabla 3 Matriz de jerarquización de criterios

Criterios	Social	Técnico	Económico	Institucional	Total	Peso
Social	-	4	5	5	14	0.47
Técnico	1	-	3	4	8	0.27
Económico	-	2	-	2	4	0.13
Institucional	-	1	3	-	4	0.13
Total					30	1.00

Para la calificación de cada subcriterio se utilizó una categorización ordinal, en la que cada idea de proyecto seleccionado se calificó según una escala del 1 al 5, donde:

- 1: no cumple con los estándares mínimos
- 2: requiere modificaciones importantes
- 3: cumple los estándares con reparos menores
- 4: cumple adecuadamente con los estándares
- 5: supera los estándares solicitados

A partir de su aplicación se determinó un puntaje para cada criterio establecido, que al ser totalizado permitió clasificar preliminarmente a los proyectos en tres categorías Bien, Regular y Mal. Seguidamente se procedió al cálculo del Índice Multicriterio (IM) para cada proyecto de acuerdo con los subcriterios establecidos, lo que aparece en la tabla 4. Se tomó como criterio para la selección de los PIC, aquellos cuyos IM alcanzaron valores iguales o superiores a 90,00 puntos.

Fase IV: Evaluación de la contribución a la sostenibilidad

Paso 8: Evaluación de la contribución de los PIC a la sostenibilidad del CH

Para este paso se evaluó el nivel de contribución a la sostenibilidad del CH de cada uno de los proyectos que obtuvieron un IM superior a 90.00 puntos, a partir de un conjunto de indicadores que se propusieron a este fin. Para mostrar el análisis a que dieron lugar y exponerlos en esta investigación, se escogió el proyecto “Las hormigas locas” concebido como emprendimiento privado.

Tabla 4 Índice Multicriterio por proyectos

Número	Proyectos	IM
1	Proyecto Carsueños	89,08
2	Casa de la Diversidad Cultural. Herencias Culturales y Ancestrales de Camagüey	77,14
3	Centro de Interpretación del Patrimonio	92,42
4	Casa Finlay	61,11

5	Libros artesanales "BUYA"	84,92
6	Proyecto "PAPART"	84,92
7	Tienda "Sello CIUDAD"	76,04
8	Arte Comic	89,45
9	NEOS	70,38
10	Complejo audiovisual Nuevo Mundo	75,18
11	Circuito para la exhibición el desarrollo y la Investigación de los Nuevos Medios	75,18
12	Oficina del Patrimonio Musical de Camagüey	93,14
13	Proyecto "Colibrí"	85,37
14	Tienda Taller Bazar El Collage	46,33
15	Galería Fidelio Ponce	81,34
16	El coloso de la Rumba	96,52
17	Flotilla de Bicitaxis	76,39
18	Tienda Práctica de arte Las Chismosas	81,85
19	Estudio de Arte, Galería, Café- Bar Ladrillo Rojo	65,27
20	Proyecto Barrabás	83,47
21	Proyecto Las Hormigas Locas	93,07
22	Casa del casabe	70,85
23	Cafetería- Bar de Yoli	60,11
24	Tejido de cestas de yarey	70,14
25	Sueños en Cerámica	61,52
26	Flores de Miranda	90,57
27	Diseño y confección de Guayabera	88,26

El proyecto "Las hormigas locas" fue pensado para creadoras, se enfoca en la decoración de interiores y el atuendo femenino, donde las técnicas de las diferentes manifestaciones representadas por la Asociación Cubana de Artesanos y Artistas (ACAA), se imbriquen y fluyan con soluciones de diseño atrayentes y facturas y embalaje exquisitos. Un espacio donde, eventualmente, puedan ofrecerse clases magistrales, talleres y otros eventos en los que puede participar los residentes en el centro histórico y otras personas interesadas, además de elaborar obras personalizadas tanto a clientes privados como de otra índole y promover las tradiciones textiles entre foráneos y nacionales.

Para evaluar los resultados de este proyecto en cuanto a su contribución a la sostenibilidad del centro histórico, los miembros del grupo de trabajo y actores principales del proyecto valoraron los indicadores definidos, según como se muestra en la figura 3.

Al realizar el análisis de las evaluaciones para este proyecto se obtuvo que el 50% de los indicadores muestran resultados que permiten evaluar como de muy alta su contribución a la sostenibilidad del centro histórico; y un 25% adicional con una contribución alta. Al analizar por dimensiones se observó que se presentan las mayores dificultades en la económica con dos de sus indicadores con una contribución media lo que puede justificarse por el poco tiempo de ejecución de este proyecto, los indicadores cuyos resultados obtuvieron contribuciones media sirvieron como base para proponer las

acciones, cuyos resultados están encaminados incrementar la contribución de este proyecto a la sostenibilidad del centro histórico. A partir de aquí, de manera general la contribución del proyecto “Las hormigas locas” a la sostenibilidad del CH se catalogó como ALTA.

Figura 3 Resultados de la evaluación del nivel de contribución a la sostenibilidad del CH. Proyecto Las hormigas locas.



Paso 9: Formulación de acciones por PIC:

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la contribución a la sostenibilidad del CH por los proyectos seleccionados, se propusieron a los actores de cada proyecto un conjunto de acciones con el objetivo de revertir los resultados de los indicadores que fueron evaluados en las escalas inferiores, tal como se detalla en las tabla 4 para el proyecto “Las hormigas locas”.

Tabla 5 Acciones propuestas al proyecto “Las hormigas locas”.

Acciones	Objetivo	Responsables	Ejecución
Desarrollar escuelas de verano, talleres o cursos para niños y jóvenes residentes en el centro histórico	Aumentar la participación de este grupo etario de los resultados del proyecto	Proyecto	Permanente
Desplazar actividades de mayor consumo de energía	Disminuir el consumo de portadores energéticos en el proyecto	Proyecto	Permanente
Desarrollar acciones que garanticen mayor visibilidad del proyecto	Establecer mecanismos de coordinación con otros proyectos	Proyecto-Oficina del Historiador	Permanente
Realizar una valoración de las potencialidades del proyecto en función de su aporte financiero	Incrementar la contribución financiera del proyecto	Proyecto	Permanente

Los beneficios fundamentales de la aplicación del procedimiento han sido:

1. Integración de actores que intervienen o desarrollan actividades en el centro histórico en proyectos comunes de desarrollo que contribuyen a la sostenibilidad de este.
2. Capacitación de actores relacionada con fundamentos teóricos y prácticos necesarios para desarrollar proyectos de industrias creativas en temas como: legalidad, gestión de proyectos y MiPymes, planificación financiera y comercial, modelos de negocios, diseño y comunicación, fuentes de financiamiento, entre otros.
3. Mejor orientación de las inversiones dirigidas a potenciar proyectos de industrias creativas que contribuyan a la sostenibilidad del centro histórico.
4. Formación de capacidades en los participantes que contribuyen al proceso de conservación y desarrollo del centro histórico y propician condiciones para la sostenibilidad de este.
5. Desarrollo de métodos y técnicas que permiten la mejora de la actitud emprendedora de los sujetos, de planes de negocios, la búsqueda de mercados y de futuros inversores.

Conclusiones

El procedimiento ha tenido como utilidad aportar insumos conceptuales y prácticos para que los decisores de las OH/CC y otros actores involucrados sean capaces de gestionar PIC que, sobre la base de la dinamización del patrimonio, contribuyan a la sostenibilidad de los centros históricos.

Constituye una herramienta que contribuye al perfeccionamiento de la gestión de los centros históricos a través de los proyectos de industrias creativas, como expresión de objetivos, intereses y necesidades comunes, evidenciando el papel del patrimonio cultural como motor de desarrollo socio-económico.

Sirve, además, como instrumento para el monitoreo y gestión sistemática de los proyectos de industrias creativas, como vía para la sostenibilidad de los centros históricos.

Referencias

- Borja, J., 2011.** “Espacio público y derecho a la ciudad”. Revista Viento Sur, (116), pp 39-49. [10 de noviembre 2022]. Recuperado de: www.vientosur/revista
- Bustamante Ramírez, E., 2018.** “Las industrias culturales y creativas. En Periférica Internacional.” Revista Para El análisis De La Cultura y El Territorio, (18), pp. 88-117. DOI:<http://doi.org/10.25267/periferica.2017.i18.08>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.** La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: escenarios y proyecciones en la presente crisis (LC/PUB.2020/5), Santiago, p. 17.
- Copaja Alegre, M. & Esponda Alva, C., 2017.** Las industrias creativas dentro del desarrollo de las ciudades. Perspectivas y estrategias desde un enfoque económico, social y urbano. En IX Seminario internacional de investigación en urbanismo, Barcelona-Bogotá, junio 2017.
- Cruz et al., 2020.** Guía metodológica para el fomento de la economía creativa en las ciudades patrimoniales de Cuba. Documento en avance. Plan Maestro Oficina del Historiador de La Habana. [12 de marzo 2022]. Recuperado de: www/Guía%20PMOHCH%20I%20part.pdf
- Gonzalez-Biffis, A., 2018.** EL CENTRO HISTÓRICO COMO PAISAJE URBANO HISTÓRICO: EL desafío de intervenir. (PhD.) Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de La Plata. 2018.
- Olmedo-Barchello et al., 2020.** Ciudades creativas y su aporte a la creación de un nuevo modelo de desarrollo económico, social y cultural. Una revisión de la literatura. En Población y Desarrollo, 26 (50), pp. 53 – 63. [10 de noviembre 2022]. Recuperado de: www.10.18004/pdfce/2076-054x/2020.026.50.053-063
- Rodríguez Alomá, P., 2009.** GESTIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS CENTROS HISTÓRICOS La Metodología ‘TESIS’. (PhD.), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- Otero, D., 2019.** Economía creativa. La construcción de ciudades creativas y el caso de la compañía Delirio en Cali, Colombia. Instituto de Altos Estudios Sociales Universidad Nacional de San Martín Buenos Aires – Argentina.
- Rueda, S., 2002.** “Una nueva ordenación del territorio para la sociedad en redes.” En Redes, Territorio y Gobierno: nuevas propuestas locales a los retos de la globalización. Pp. 269-293. Agencia Local de Ecología Urbana de Barcelona.
- Spengler, E. L., 2001.** El desafío de la preservación del Patrimonio. Centro de Documentación de Plan Maestro. La Habana.