



**GOBIERNO
FEDERAL**

SEDESOL

Guía metodológica para la formulación,
seguimiento y evaluación de planes de
manejo para las ciudades mexicanas
Patrimonio de la Humanidad y los centros
históricos y tradicionales del país



Vivir Mejor



Guía metodológica para la formulación, seguimiento
y evaluación de planes de manejo para las ciudades
mexicanas Patrimonio de la Humanidad
y los centros históricos y tradicionales del país



Vivir Mejor

Heriberto Félix Guerra
Secretario de Desarrollo Social

Sara Topelson de Grinberg
Subsecretaria de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio

Luis Mejía Guzmán
Subsecretario de Desarrollo Social y Humano

Marco Antonio Paz Pellat
Subsecretario de Prospectiva, Planeación y Evaluación

Germán de la Garza Estrada
Oficial Mayor

César Ignacio Romero Jacobo
Jefe de la Unidad de Comunicación Social

José Luis Llovera Abreu
Director General de Desarrollo Urbano y Suelo

2011

Guía metodológica para la formulación, seguimiento y evaluación de planes de manejo para las ciudades mexicanas Patrimonio de la Humanidad y los centros históricos y tradicionales del país

Secretaría de Desarrollo Social
Paseo de la Reforma 116,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc,
CP 06600, México, DF.

Se permite la reproducción del material contenido en esta obra previa autorización y citando la fuente.
Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos al desarrollo social.

ÍNDICE

Presentación	
Prólogo	
Introducción	7
Justificación	8
Objetivo general	9
Objetivos particulares	9
¿Qué es un plan de manejo de centro histórico?	9
¿Qué debe contener un plan de manejo de centro histórico?	9
Fases de elaboración de un plan de manejo de centro histórico	10
¿Cómo elaborar un plan de manejo?	10
Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	12
Creación y/o adecuación de una unidad de gestión	17
Mecanismos de participación ciudadana	18
Circulación del primer cuestionario: fase preliminar de generación de ideas	20
Circulación del segundo cuestionario: primera fase Delfos	20
Anexo 1	21
Anexo 2	22
Anexo 3	34
Glosario	44
Bibliografía	46

PRESENTACIÓN

Las ciudades son el crisol de nuestro mestizaje, y sus centros históricos el asiento de los poderes políticos y religiosos, además del principal espacio de convivencia ciudadana. Ello dio lugar a la edificación de inmuebles destinados a los diversos requerimientos de su época que, con el paso del tiempo, se constituyeron en verdaderos hitos de nuestro patrimonio cultural.

Debido al acelerado y desordenado crecimiento urbano característico de las últimas décadas, estos centros experimentaron un visible despoblamiento y abandono, el deterioro del tejido social, una importante degradación arquitectónica y el desaprovechamiento de la infraestructura y los servicios que les son característicos.

Para enfrentar este reto, estamos promoviendo una gestión orientada a la preservación, conservación y revitaliza-

ción de cada uno de nuestros centros históricos, sumando las iniciativas de gobierno y sociedad. Se busca, a través de una planeación concurrente y concertada, frenar la pérdida de sus valores tangibles e intangibles, además de procurar su correcta articulación con el resto de la ciudad.

Esta guía metodológica es un esfuerzo de la Secretaría de Desarrollo Social para proporcionar elementos útiles a los diversos actores públicos, privados y sociales preocupados por recuperar social, económica y culturalmente los centros históricos de México para que sigan siendo factor importante de nuestra identidad y se constituyan en detonadores del progreso de las ciudades.

Heriberto Félix Guerra
Secretario de Desarrollo Social

PRÓLOGO

Con la elaboración de las nuevas Guías Metodológicas para Planes de Manejo, la Secretaría de Desarrollo Social ofrece un instrumento de gestión dirigido a los Centros Históricos. Se trata de una guía que sea capaz de concertar las acciones de los tres sectores de gobierno y la sociedad civil en su conjunto, en donde se plasmen los deseos de todos los involucrados fijando los compromisos con su ciudad. Se trata de estimular la planeación a mediano y largo plazo integrando a los ciudadanos para concertar entre todos el desarrollo, acorde con los tiempos modernos, de los Centros Históricos de la ciudades.

Esta Guía es la culminación de los esfuerzos de la Secretaría a través de la vertiente centros históricos del Programa Habitat para la restauración, conservación y rehabilitación de las Ciudades Mexicanas Patrimonio de la Humanidad, mediante el apoyo técnico-financiero para la elaboración de los planes de manejo y gestión de los centros históricos de Campeche, Morelia, Oaxaca y Querétaro. Éste último fue elaborado en el ejercicio fiscal 2010 con base en la "Guía", punta de lanza en su tipo.

En el 2007 se apoyó la elaboración del Programa Especial para la Conservación y el Manejo de Tlacotalpan, Veracruz. Asesoramos al Instituto Nacional de Antropología e Historia para la construcción del Plan de manejo de la Ruta de la Plata Camino Real "Tierra Adentro". Actualmente apoyamos financiera y técnicamente la elaboración del Plan de Manejo del Centro Histórico de San Miguel de Allende, Guanajuato; y en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo se está asistiendo a la Ciudad de Colima para realizar su plan de gestión y conservación de su Centro Histórico.

Lo anterior, considerando el irrestricto respeto a la legislación vigente, base de las acciones que se llevarán a cabo en los Centros Históricos. Se estimuló la participación de la sociedad para que, en conjunto con las instancias gubernamentales fueran capaces de concertar un proyecto participativo.

La guía de planes de manejo de centro histórico, es un instrumento que fortalecerá la protección técnica y legal de los Centros Históricos y la participación gubernamental y ciudadana de todos sus integrantes. El objetivo es lograr una revitalización integral que tome en consideración, de manera particular, a la sociedad y a los valores tangibles e intangibles de ésta. Se trata pues, de crear bienes de capital académicos, brindando una metodología para hacer Planes de Manejo.

El Plan de Manejo es un instrumento recientemente adoptado por la UNESCO como requisito, -para que los países, que aspiran a que sus diferentes sitios o ciudades, sean considerados Patrimonio de la Humanidad-. Refuerza, por lo tanto, la trascendencia de esta herramienta que en su espíritu democrático, va de las ciudades patrimoniales a las ciudades medias, a los pueblos y poblados así como a los barrios que, finalmente, es en donde radica la célula de la ciudad.

Presentamos a las autoridades correspondientes y a la sociedad en su conjunto, la Guía Metodológica para la Formulación, Seguimiento y Evaluación de Planes de Manejo para las Ciudades Mexicanas Patrimonio de la Humanidad y los Centros Históricos y Tradicionales del País, para el óptimo tratamiento de este patrimonio.

Arq. Sara Topelson Fridman

Subsecretaria de Desarrollo Urbano
y Ordenación del Territorio

INTRODUCCIÓN

La adecuada gestión de los centros históricos debe partir del respeto a las condiciones materiales e inmateriales que los conforman. La riqueza del patrimonio monumental, las condiciones arquitectónicas de sus edificaciones (construidas en periodos distintos), la traza histórica de sus calles, así como la conformación de sus espacios públicos, constituyen un valor fundamental para los poblados y ciudades, así como para los habitantes o visitantes ocasionales. Las tradiciones, fiestas populares, eventos religiosos y actividades sociales se desarrollan con fuerza singular en sitios ligados al patrimonio material, como iglesias, atrios, plazas, parques y calles principales, entre otras.

La acción responsable para la gestión y conservación de centros y espacios patrimoniales, aunque implica esfuerzos e inversión, en el largo plazo permite potenciar las capacidades de desarrollo ante las presiones económicas o sociales que supone el uso de la misma ciudad, en todo sentido.

La tarea de los gobiernos locales, además de las obligaciones legales, debe partir de una conciencia plena de la

importancia de los centros históricos en la creación y recreación de la ciudad, producto de la constante interacción entre los pobladores.

Las administraciones municipales necesitan de instrumentos adecuados de planeación para orientar sus acciones, considerando la participación ciudadana en la generación, formulación, puesta en marcha y evaluación de políticas públicas sustentables, adecuadamente concertadas.

La Guía metodológica para la formulación, seguimiento y evaluación de planes de manejo para las ciudades mexicanas patrimonio de la humanidad y los centros históricos y tradicionales del país, dirigida a autoridades locales, forma parte de los esfuerzos de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) para impulsar la elaboración de planes de manejo en los más de 316 centros históricos, tradicionales o de ciudad en nuestro país en apoyo de la construcción de alternativas en torno a la gestión de la centralidad de sus territorios. En la misma, se plasman los puntos básicos a considerar, cuyo desarrollo variará según la complejidad y necesidades que presenta cada ciudad.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, México ocupa el primer lugar entre los países de América Latina y el quinto a nivel mundial con 31 sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial –27 sitios culturales y cuatro naturales– entre los que se distinguen 10 centros históricos. En nuestro país, la protección jurídica de los centros históricos se torna compleja y con pocos instrumentos de planeación urbana que permitan gestionar estas áreas. Sin embargo, se han emprendido algunas acciones para mejorar su ordenamiento, como las declaratorias de estos sitios como Zona de Monumentos Históricos mediante decretos presidenciales: Oaxaca, 19 de marzo de 1976; Puebla, 18 de noviembre de 1977; México, DF, 11 de abril de 1980; Querétaro, 30 de marzo de 1981; Guanajuato, 28 de julio de 1982; San Miguel de Allende, 28 de julio de 1982; Campeche, 10 de diciembre de 1986; Tlacotalpan 10 de diciembre de 1986; y Morelia, 20 de diciembre de 1990, en tanto que Zacatecas se encuentra en proceso de la declaratoria federal.

Para precisar el grupo objetivo de esta guía, se deben tomar en cuenta las clasificaciones que sobre centros históricos y tradicionales manejan las instancias responsables. Así, a la fecha existen 57 centros históricos decretados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) como zonas de monumentos históricos; 139 centros históricos identificados por la Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta); y 32 localidades consideradas centros tradicionales, mejor conocidos como pueblos mágicos, por la Secretaría de Turismo (Sectur).

Adicionalmente, se consideran 129 localidades mayores a 50 mil habitantes integrantes del Sistema Urbano Principal del Sistema Urbano Nacional; destacando la existencia de 56 zonas metropolitanas, las cuales también forman parte del grupo objetivo de esta guía.

Ante este universo, es necesario establecer medidas para otorgar certeza jurídica en materia de protección del patri-

monio material e inmaterial. En el caso de los centros históricos reconocidos por la UNESCO, la protección jurídica internacional obliga a que toda intervención realizada en ellos respete los valores universales excepcionales y los criterios de autenticidad e integridad que les merecieron ser inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial por el Comité del Patrimonio Mundial de la UNESCO.

Por su parte, los estados y municipios del país han hecho modificaciones a sus marcos jurídicos y de planeación con el fin de proteger estas zonas por medio de instrumentos locales como planes o programas de desarrollo urbano municipales y de centros de población (planes o programas parciales o sectoriales de centros históricos); en algunos, ya han creado reglamentos en materia de construcción, imagen urbana y protección al medio ambiente, entre otros. Sin embargo, los avances normativos siguen siendo insuficientes, por lo que prevalece el riesgo de la degradación, deterioro y destrucción en los centros históricos como consecuencia de la presión del crecimiento acelerado, el congestionamiento vehicular, cambios incompatibles de usos de suelo, especulación desmedida del mercado inmobiliario, la contaminación y el deterioro ambiental y visual.

Se hace cada vez más urgente trabajar de manera conjunta con todos los actores sociales para generar alternativas de solución ante estos conflictos y desarrollar una gestión adecuada, compatible con la capacidad de sustentación y los requerimientos de conservación de los bienes patrimoniales. Se requiere un planteamiento integral que articule los intereses de quienes participan directamente en la transformación cotidiana de los centros históricos, y paralelamente permita cumplir los compromisos ratificados por México en 1984 como parte de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural para los sitios del patrimonio mundial. Es por esto que los tomadores de decisiones y la ciudadanía requieren una herramienta integral que hasta ahora se ha reconocido como plan de manejo.

Objetivo general

- Establecer una metodología para la elaboración, seguimiento y evaluación de instrumentos de gestión, enfocada a los centros históricos del país, que dé orden a la acción concertada de los sectores público, privado y de la sociedad en general para un mayor compromiso y participación en la gestión, conservación, rehabilitación y desarrollo sustentable del patrimonio cultural de la nación.
- Fomentar que los tomadores de decisión asuman la responsabilidad de emprender una tarea estratégica con perspectiva de largo plazo que, de forma dinámica y flexible, determine las líneas de acción fundamentales para combinar elementos de conservación, desarrollo sustentable e inclusión ciudadana.

Objetivos particulares

- Generar un instrumento que promueva la adecuada gestión de los centros históricos con base en un marco jurídico apropiado, el cual impulse la consolidación de acciones de conservación, mejora y proyección a futuro de los mismos, respetando los valores tangibles e intangibles y las condiciones materiales e inmateriales.
- Orientar y coordinar la participación de la sociedad, creando mecanismos capaces de integrar los esfuerzos institucionales para formar un proyecto colectivo e incluyente.
- Identificar y desarrollar sistemas de gestión, seguimiento y control de resultados que permita la instrumentación, evaluación y retroalimentación correctiva del plan de manejo, a fin de ordenar y mejorar la dinámica que prevalece en los centros históricos. Para ello, se debe contar con sistemas de indicadores acordes a los requerimientos de cada realidad específica.

¿Qué es un plan de manejo de centro histórico?

Es un documento en el que se concentra un conjunto de instrumentos normativos, estratégicos y operativos, que resulta una herramienta fundamental para la gestión del centro histórico. En este caso, la gestión debe entenderse en un sentido amplio, como un proceso capaz de fortalecer

los mecanismos de protección técnica y legal, y paralelamente fomentar la participación social y gubernamental. El enfoque clave estará basado en la búsqueda de una conservación integral y un uso sustentable que tome en cuenta el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad¹.

El objetivo de la gestión es garantizar un buen manejo del centro histórico que respete "la conservación, investigación y difusión de los valores patrimoniales del sitio histórico" (INAH, 2005). Reiteramos que el concepto de conservación debe contextualizarse en una realidad cambiante.

¿Qué debe contener un plan de manejo de centro histórico?

La utilidad del plan de manejo está íntimamente ligada a un buen diagnóstico que considere las condiciones heterogéneas de cada caso. Como se ha comentado, esta guía tiene como objetivo abarcar desde los centros históricos patrimonio de la humanidad hasta los sitios con valor histórico en poblaciones de 50 mil habitantes, pasando por los pueblos mágicos. Esta amplia gama de realidades supone para el tomador de decisiones un esfuerzo de selección en donde retome los elementos de mayor utilidad. Los ejemplos considerados en los anexos pueden proporcionar una orientación general con respecto a los mínimos deseables, pero la elección específica deberá sustentarse en el trabajo del grupo(s) interno(s) de la administración local y en los puentes y mecanismos considerados para la participación social.

Para la elaboración de un plan de manejo se debe cumplir con el desarrollo de las siguientes puntos como contenido mínimo:

- a. Introducción.
- b. Antecedentes.
- c. Delimitación y/o localización del área de actuación.
- d. Diagnóstico.
- e. Pasos para la instrumentación.
- f. Mecanismos de participación ciudadana.
- g. Unidad de gestión: responsabilidades y características.
- h. Mecanismos de control.
- i. Escenarios posibles.

¹ La conservación integral supone criterios dinámicos en donde se recupere la movilidad propia de un centro histórico en constante transformación. No se trata de generar un espacio "museístico" inamovible, sino de considerar todos los flujos e intereses que convergen en este espacio.

Fases de elaboración de un plan de manejo de centro histórico



¿Cómo elaborar un plan de manejo?

La elaboración de un plan de manejo debe plantearse como un proceso continuo (en constante reconstrucción), en el que intervienen diferentes factores que interaccionan entre sí para dar forma a un instrumento de planeación que permita gestionar, conservar y desarrollar el área de actuación. En este sentido, es preciso reunir a un equipo interdisciplinario capaz de integrar diferentes enfoques y perspectivas para su formulación. La elaboración y puesta en marcha del plan es un proceso continuo y requiere revisiones constantes. El punto de partida deberá ser la definición clara de la orientación de las acciones. Durante el desarrollo de los trabajos los tomadores de decisiones y actores interesados (*stakeholders*²) ajustarán y definirán concertadamente algunos aspectos específicos de las políticas públicas implementadas.

Recopilación de información

Reunir y clasificar información acerca del centro histórico:

- Declaratoria de patrimonio mundial, zona de monumentos, pueblos mágicos.
- Planes de desarrollo municipal.
- Planes de desarrollo urbano.
- Leyes y reglamentos federales, estatales y municipales, relativos al centro histórico.
- Programas vigentes y anteriores ejecutados en el centro histórico.
- Información del territorio (política, económica, social, ambiental).
- Inventarios de patrimonio material e inmaterial del centro histórico.
- Indicadores de gestión.
- Encuestas.
- Estudios.

Una recomendación es partir de los datos oficiales proporcionados por el INEGI, así como los censos específicos del INAH, Sedesol, INBA, entre otros. Posteriormente, es conveniente recopilar información de carácter local desarrollada por el gobierno estatal o municipal, instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales. Al final, se podrá incluir información con menor alcance referida a aspectos acotados, por ejemplo, estudios históricos, valoraciones arquitectónicas, estudios en periodos cortos (para años concretos y sin seriación), etc.

La selección de los datos estará en función de las acciones consideradas estratégicas y es conveniente poner especial cuidado en su manejo. Así distinguiríamos una información de carácter primario (en función de los objetivos particulares del plan) y secundario (para apoyar o contextualizar los objetivos). En los anexos pueden observarse algunos ejemplos.

Descripción de antecedentes

Después de clasificar la información, deberá hacerse una breve descripción de los diferentes ordenamientos jurídicos (internacional, federal, estatal y municipal) y los vínculos entre ellos; de los instrumentos de planeación (Plan Nacio-

² Cabe señalar que: "En su primera definición del concepto stakeholder de 1983, Freeman distingue entre una acepción amplia y otra restringida. El sentido restringido se refiere sólo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que el amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización. De esta forma, la acepción amplia ha servido como un instrumento para entender el entorno y para desarrollar procesos de planificación estratégica". Véase en [http://www.iese.edu/es/files/La evaluación del concepto de stakeholders según Freeman_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg3n%20Freeman_tcm5-39688.pdf)

nal de Desarrollo, planes de desarrollo urbano, planes estatales y municipales de desarrollo, programas sectoriales y programas institucionales); y de alguna otra información que subraye la importancia del centro histórico para el desarrollo de la ciudad y, en su caso, de las redes regionales, nacionales o globales; por ejemplo, si tienen una fuerte actividad comercial o turística y cómo ha evolucionado en los años recientes.

En esta sección deberán destacarse los ordenamientos jurídicos que sustentarán el plan, así como los objetivos, estrategias y acciones contempladas en otros planes o programas que incidan directamente sobre el plan de manejo y afecten el funcionamiento del centro histórico.

Delimitación o localización del área de actuación

Para delimitar el área de actuación y determinar los perímetros de aplicación de la guía, es necesario, en su caso, consultar la declaratoria de patrimonio mundial o zona de monumentos, la cual menciona el territorio declarado y especifica el área de implementación; en algunas ocasiones se menciona un perímetro único pero en otras existirán perímetros A, B y C, dependiendo de la extensión y el contexto del centro histórico.

En el caso de pueblos mágicos deberá buscarse la(s) referencia(s) a su delimitación físico-espacial. Cuando se trate de poblaciones sin declaratoria, decreto o criterios predefinidos, se deberá proponer una delimitación

concreta para presentarla al INAH a fin de contar con su aprobación.

Diagnóstico

El diagnóstico constituye la primera aproximación a la realidad para establecer una problemática específica. En este deben identificarse los principales elementos que determinan la dinámica del centro histórico.

En la elaboración de un plan de manejo es conveniente contar con información básica y recuperar la opinión de los involucrados en la creación y recreación del centro histórico, incluyendo a los *stakeholders* y tomadores de decisiones gubernamentales, así como a las organizaciones sociales y/o no gubernamentales. En los siguientes puntos se detallan algunos de los factores a considerar para integrar un diagnóstico básico.

Contexto

La elaboración del diagnóstico determinará una radiografía de la situación política, económica, social y ambiental del centro histórico. En este sentido es oportuno dividir el estudio destinando una parte al contexto externo y otra al interno. El contexto externo estará integrado por los sistemas políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En el contexto interno se considerarán los sistemas de las organizaciones responsables del manejo del centro histórico, fundamentalmente los sistemas de recursos humanos, financiero, institucional y organizacional.

Contexto						
Externo				Interno		
Sistema político	Sistema económico*	Sistema social**	Sistema tecnológico	Sistema de recursos humanos	Sistema financiero	Sistema institucional y organizacional
Relaciones intergubernamentales de las agencias responsables de la planeación y manejo de los CH en las tres esferas de gobierno.	Indicadores básicos de la ciudad y del CH. (enfaticando la situación actual) comparando su peso específico; Tendencias futuras macro y micro económicas generales	Índice de marginación, índice de desarrollo humano (IDH), población económicamente activa (PEA), migración, concentración poblacional del CH, nivel de educación, mortandad, morbilidad, religión, nacimientos, composición familiar, número de visitantes en el CH, entre otros.	Aplicación de mejoras tecnológicas en el CH (ya realizadas). Nuevas exigencias tecnológicas para el funcionamiento y sustentabilidad del CH.	Número de servidores públicos, profesionalización, capacitación, remuneración. En la administración local y aquellos directamente relacionados a la planeación y manejo del CH.	Finanzas locales, mecanismos de recaudación, fondos federales, aportaciones, participaciones, cuenta pública, deuda pública, presupuestos específicos para proyectos aprobados en el CH, proyectos de inversión de mediano y largo plazo.	Instituciones y organizaciones que participan en el CH resaltando sus atribuciones y características, estructuras, organigramas, funciones, ambiente, tendencias y clima organizacional.
Iniciativas políticas y/o programáticas que afectan a los CH.	Evolución de las ramas de actividad en la ciudad y en el CH.					
Coyuntura política nacional y estatal ligada a la evolución y cambio en los criterios de manejo de CH.						
Lineamientos, acuerdos, convenios o tratados con organismos internacionales.						

* Tanto en los indicadores como en las tendencias es conveniente considerar: porcentajes por rama de actividad, contribución al PIB local, evolución de los impuestos, valores catastrales y reales inmobiliarios, IED, empleo, consumo, inflación, tasa de interés, entre otros.

** Se sugiere realizar un contraste de los indicadores entre los datos promedio de la ciudad y aquellos que prevalecen específicamente en el centro histórico.

Mapa de Actores

Después de describir los elementos del contexto del centro histórico, es momento de identificar los principales actores que intervienen en su dinámica. Para lo que se sugiere conformar un grupo interdisciplinario de analistas empapados de la realidad local: personas de la administración municipal y el gobierno del estado, así como ciudadanos y formadores de opinión con mayor independencia, por ejemplo, académicos, cronistas e inclusive representantes de los medios de comunicación.

Esbozando un diagrama resultará más sencillo identificar los vínculos entre instituciones y organizaciones de los diferentes ámbitos de gobierno, así como el grupo de *stakeholders* que confluyen en esta zona. En este sentido, aunque se trata de una aproximación, puede intentar diferenciarse entre actores internos y externos³.

Actores	
Internos Tomadores claves de decisiones, miembros del cabildo, funcionarios, sindicatos, líderes, equipos de investigación, grupos informales, trabajadores operativos, grupos de trabajo, entre otros.	Externos Gobierno federal, estatal, ciudadanos, partidos políticos, organismos internacionales, competidores, ciudadanos, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, así como los interesados en el centro histórico y que no pertenezcan a la autoridad local.

A manera de ejemplo, en el apartado anexos (Anexo 1) se muestra un mapa de actores que puede desarrollarse de acuerdo con las características de cada territorio, modificando el número de participantes en la gestión del centro histórico.

Un ejercicio conveniente y relativamente sencillo de realizar consiste en definir un objetivo, tarea o meta específica y establecer cuál es la contribución potencial de las figuras clave para alcanzarla; posteriormente, señalar con colores (rojo, amarillo y verde) la postura de cada actor. Con ello se tiene una visión clara de cuáles son los aspectos a negociar y los puntos críticos sobre los que debe trabajarse. La descripción de estas posturas depende del momento de realización del ejercicio, pues constantemente se modifica con las decisiones tomadas o con nuevas acciones de cada participante o factores externos.

Actor (<i>Stakeholder</i>)	A favor	Indefinido	En contra
A1	X		
A2		X	
A3		X	
An...			X

Fuente: véase en García Del Castillo, Rodolfo (1995). "El desarrollo de servicios municipales" en Massé, Carlos y Eduardo Sandoval (Coord.). *Políticas públicas y desarrollo municipal: Problemas teórico-prácticos de la gestión pública y municipal*. El Colegio Mexiquense, A.C.

Infraestructura

Una vez identificados los actores, sus vínculos e intereses, es preciso elaborar un inventario de la infraestructura que posee el área de actuación, la cual pueden dividirse en:

Servicios públicos

Se debe hacer un balance de los servicios que presta el ayuntamiento, atendiendo lo estipulado en el artículo 115 constitucional; esto con la finalidad de conocer el alcance de las atribuciones y en su caso, lo que puede cambiar si es que el servicio está concesionado. Una vez que se tenga esta información será posible mejorar, cambiar o mantener las prácticas que se llevan a cabo en lo referente a los centros históricos. En la siguiente tabla se presentan algunos puntos a considerar para conocer la situación del servicio.

Servicios públicos municipales	
Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales	Cobertura, continuidad, tomas de agua, alcantarillas, personal, agua facturada, fugas, eficacia comercial, eficacia física, eficacia global, calidad, costos de operación, plantas de tratamiento, descargas de agua, tiempo de la red de agua potable, metros lineales de la red, obras realizadas, mapa de la red de agua potable y drenaje, campañas de ahorro de agua.
Alumbrado público	Cobertura, horarios de servicio, número de postes, luminarias, costos de operación, metros lineales del cableado, tipo de cableado –aéreo, subterráneo–, eficiencia comercial, calidad, mapa de la red de alumbrado público.
Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos	Cobertura, horarios de servicio, número de camiones, personal, toneladas de basura, tiraderos o rellenos sanitarios, número de botes de basura, campañas de reciclaje, eficiencia del servicio, mapa de rutas de limpia y recolección de basura.

³ Esta diferenciación es siempre aproximada pues el mismo concepto de stakeholder combina actores en función de su trascendencia para la definición de los cursos de acción de la política pública, que no necesariamente se suscriben a su ubicación dentro o fuera de la organización.

Mercados y centrales de abasto	Cobertura, número de mercados y centrales de abasto, número de locales, tipo de locales, productos y servicios ofertados, concesiones, costos de operación, personas atendidas, mapa de localización de los mercados y centrales de abasto.
Panteones	Cobertura, número de panteones, costo de operación, servicios que presta, número de fosas, decesos, mapa de localización.
Rastro	Cobertura, número de rastros, costo de operación, servicios que presta, toneladas de carne, productos y servicios ofertados, mapa de localización.
Calles, parques, jardines y su equipamiento	Cobertura, metros lineales de calles, número de parques, bancas, número de jardines, tipo de parques y jardines, costo de operación, pavimentación, mapa de localización.
Seguridad pública y tránsito	Cobertura, número de policías, vehículos, costo de operación, zonas de inseguridad, incidencia delictiva, armamento, capacitación, escuelas de policía.

Por supuesto que la descripción de servicios públicos será más detallada para el centro histórico. En caso de contar con instalaciones especiales, éstas deberán aparecer claramente especificadas (instalaciones subterráneas, alumbrado especial, áreas de servicio y atención al público, etc.).

Patrimonio

El patrimonio que posea el centro histórico deberá ser evaluado, para ello podemos apoyarnos con diversos instrumentos, como es el caso de los inventarios. La tendencia actual es la de entender al patrimonio cultural en su sentido más amplio, abarcando todos los datos y características que documenten sus rasgos físicos, así como las actividades y logros de los seres humanos a lo largo del tiempo (cultura).

De acuerdo con la conferencia mundial de la UNESCO sobre el Patrimonio Cultural, celebrada en México en 1982. "El Patrimonio Cultural de un pueblo comprende las obras de sus artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas, surgidas del alma popular, y el conjunto de valores que dan sentido a la vida, es decir, las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de ese pueblo; la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte y los archivos y bibliotecas."

El patrimonio cultural se puede dividir en:

- **Material.** Se refiere al patrimonio cultural mueble (pinturas, esculturas, monedas, manuscritos, etc.); al patrimonio cultural inmueble (monumentos, sitios arqueológicos, etc.); y al patrimonio cultural subacuático (restos de naufragios, ruinas y ciudades sumergidas, etc.). (UNESCO, 1972b).
- **Inmaterial.** Se refiere a los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas que las comunidades, los grupos, y en algunos casos, los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. (UNESCO, 2003).

A partir de la identificación del patrimonio material e inmaterial es preciso llenar cédulas de identificación individualmente, las cuales pueden establecerse de acuerdo con las necesidades definidas por los responsables y actores del centro histórico, creando un inventario del lugar. Asimismo, será necesario identificarlos en un mapa, destacando el grado de conservación en el cual se encuentran, por tal motivo deberán apegarse a los lineamientos señalados por el INAH y trabajar coordinadamente con esta institución.

Imagen urbana

La imagen urbana se compone de elementos básicos como lo es la señalética, los postes de luz, las bancas de los parques y las banquetas, entre otros. Todos ellos son indispensables para que en conjunto se vea vivo el centro histórico.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Para realizar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es preciso retomar los elementos encontrados del contexto y utilizar el mapa de actores (Punto 4.1 y 4.2) a fin de determinar áreas de oportunidad y de mejora continua. Asimismo, es necesario convocar en dos momentos a diversos representantes de sectores de la población para conocer sus opiniones acerca del centro histórico. En este sentido, el primer paso es realizar un taller FODA de mesas temáticas con expertos, funcionarios de los diferentes niveles de gobierno, líderes de diferentes actividades económicas –comercio, transporte, turismo, etc.–, académicos, representantes de asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales y consultores que tengan relación directa con la dinámica del centro histórico. El segundo momento supone la realización de un taller abier-

to a los ciudadanos que vivan y transiten en el centro histórico, turistas asiduos y personas interesadas en el tema, a fin de conocer su opinión acerca del mismo. Es decir, a partir de la detección de necesidades, elementos de riesgo, deficiencias de los servicios públicos y demandas de la sociedad, se forma una matriz de cuatro entradas, las cuales permitirán determinar las estrategias de intervención a seguir para mejorar o consolidar puntos clave de la gestión, así como disminuir y prevenir los riesgos presentes en la dinámica de los centros históricos (Anexo 2).

Al recabar los resultados obtenidos, se deberán enlistar en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; posteriormente se tendrá que hacer un análisis de frecuencias a fin de determinar los puntos de convergencia que influyen sobre el centro histórico.

Fortalezas		Debilidades	
F1		D1	
F2		D2	
F3		D3	
F4		D4	
Oportunidades		Amenazas	
O1		A1	
O2		A2	
O3		A3	
O4		A4	

Referencia: Steiner, George, Planeación Estratégica, México, CECSA, 1997

En segundo lugar, se deberá formar la matriz FODA comparando las opiniones recogidas de acuerdo con cada categoría, iniciando con aquéllas de mayor frecuencia obtenida, para hacer un cruce de variables y posteriormente formar las estrategias alternativas a seguir.

Fortalezas		Debilidades	
F1		D1	
F2		D2	
F3		D3	
F4		D4	
Oportunidades		Amenazas	
O1		A1	
O2		A2	
O3		A3	
O4		A4	

Las estrategias propuestas, así como los resultados del taller, deberán presentarse ante las personas que participaron para dar a conocer los resultados y verificar la adecuada incorporación de sus opiniones en la integración del diagnóstico del centro histórico.

Instrumentación

Durante la instrumentación se realizará un constante trabajo de contraste con la planeación. Recordemos que el concepto de planeación estratégica busca recuperar como elemento central la probabilidad de ajustar o corregir las decisiones. Por ese motivo, un punto fundamental para la adecuada instrumentación es la reconsideración del plan estratégico previsto.

Planeación estratégica

En el primer punto se concibieron los objetivos, que permiten saber a lo que se quiere llegar y con ello desglosar la misión: la razón de ser del plan, la cual se resume en un enunciado que condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones. A partir de ésta, se formulan objetivos detallados para guiar a la organización y se enuncia a quiénes se sirve, qué necesidades satisface, así como el tipo de actividades y servicios a ofrecer.

También se determina la visión, la cual definirá y describirá cómo quiere ser concebido el centro histórico, la situación futura o imagen deseada. Esta última puede ser modificada y establecerse en periodos de 3, 5, 10 o 15 años.

Estrategias de intervención

Con los resultados arrojados por la matriz FODA, se delimitan las estrategias a seguir para enfrentar los asuntos más importantes a atender. Además, se deben integrar los objetivos de las perspectivas del gobierno con los de la ciudadanía a fin de crear una visión compartida de largo plazo para hacer del centro histórico un espacio sustentable, combinando lo histórico con lo innovador, buscando crear un mejor lugar para vivir y transitar. Las estrategias deben estar referidas al patrimonio, turismo, comercio, transporte, vialidad, servicios públicos, vivienda, imagen urbana y reglamentación.

Patrimonio

Los bienes culturales como resultado de un proceso creativo e histórico a lo largo del tiempo pueden deteriorarse parcialmente, modificarse o destruirse. En este sentido se deberá buscar como principal estrategia de intervención la conservación, pero siempre bajo una óptica dinámica y flexible. La historia no es un hecho estático a referir, sino un proceso en constante creación.

Conservación

Como punto de partida, se pretende “salvaguardar la calidad y los valores del bien, proteger su material esencial y asegurar su integridad para las generaciones futuras”⁴. En este sentido, es de vital importancia establecer un programa de mantenimiento y de gestión a corto y largo plazo para monumentos, conjuntos arquitectónicos y sitios, teniendo en cuenta los valores culturales y socio-económicos actuales.

Dentro de este rubro pueden implementarse diversas estrategias, que van de la rehabilitación de banquetas, andadores, fuentes y jardines, al remozamiento de inmuebles, alumbrado público, cableado subterráneo, rescate y mejoramiento de fachadas.

Considerando la dinámica del sitio, las tareas de conservación requieren de una articulación con los ciudadanos, usuarios y visitantes. Esto confiere un carácter dinámico y flexible a las propuestas de políticas públicas y a las acciones de parte del gobierno.

Turismo

Los centros históricos, por su valor cultural tienen una fuerte presión de los turistas, el llamado turismo cultural definido como “Aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico”⁵. Éste ha tomado gran relevancia en la actualidad, convirtiendo diversos sitios en una fuente receptora de turistas.

Para fortalecer, fomentar la sensibilización del valor del centro histórico y abrir paso a este tipo de turismo, es necesario realizar campañas de difusión cultural, actividades artísticas abiertas a todos los públicos, promoción de lugares de la ciudad con el fin de mostrar las tradiciones, compartir con los turistas locales y foráneos las leyendas, historias y detalles culturales y arquitectónicos de los lugares más importantes de la ciudad.

Comercio

El comercio, como actividad socioeconómica que se lleva a cabo dentro de los centros históricos, y que en algunos

sitios es la fuente principal de trabajo, ofrece a los turistas una mayor oferta de productos (*souvenirs*, artesanía típica, etc.) y/o servicios típicos del lugar o de la región.

Las estrategias a seguir con esta actividad estarán referidas a identificar y delimitar los tipos de suelo de los comercios que se encuentran en el perímetro del centro histórico, con el fin de establecer un corredor comercial con incentivos fiscales para que los paseantes reconozcan un espacio de compras.

Otro punto a tratar es la propagación del comercio informal como una de las problemáticas más comunes en los centros históricos. Para aminorar esta situación, las autoridades municipales deberán emprender acciones para la reubicación de los comerciantes y establecer horarios para el comercio informal.

Transporte y vialidad

Las vialidades y el transporte, tanto público como privado, son elementos a considerar en la planeación de los centros históricos, ya que impactan el funcionamiento de éstos. En este sentido deberá incrementarse la peatonalización del lugar mediante acciones como ampliar las banquetas, eliminar el nivel de las guarniciones, multiplicar el número de rampas, cerrar algunas calles y cambiar el sentido de circulación, entre otras medidas.

El transporte deberá estar regulado y diversificado, utilizando tecnologías limpias y fomentando el uso de bicicletas y tranvía. Se debe crear un servicio público o concesionado de transporte que sólo circule en el centro; en este sentido, deberán crearse estaciones multimodales en la periferia para intercambiar la forma de transportarse del área.

Servicios públicos

Los servicios públicos son imprescindibles para que la imagen urbana de cualquier lugar se conserve. La mejora de los servicios deberá estar referida al incremento de la cobertura y calidad del servicio; asimismo, deberá incrementar su eficacia comercial para hacer sustentables los servicios o, en su caso, concesionarlos.

Con respecto al servicio de agua potable, deberá renovarse la red y disminuir las fugas domiciliarias para garantizar el servicio en el territorio.

⁴ Feilden y Jokilehto, 2003:187

⁵ Sectur-Cestur, *Estudio Estratégico de Viabilidad de Turismo Cultural*, México, 2002.

En cuanto al alumbrado público, se implementarán las acciones necesarias para cambiar las luminarias de los principales perímetros, a fin de adecuarlas al entorno urbano que presente el centro histórico.

El servicio de limpia deberá tener horarios establecidos de recolección de basura que no entorpezcan el tránsito vehicular ni la peatonalización, además de proporcionar cestos y contenedores de basura diferenciados para fomentar el reciclaje de basura, reafirmando con programas de sensibilización de los ciudadanos para tener un ambiente más limpio.

Los mercados y las centrales de abasto deberán remozar sus fachadas e impedir colocar anuncios que modifiquen su estructura original, y contar con horarios de descarga de mercancías y de recolección de basura que no obstaculicen el tránsito vehicular.

Los rastros deberán establecer zonas y horarios de carga y recolección de desechos y de ser posible trasladarlos a las afueras del perímetro principal del centro histórico; asimismo, deberán observarse las medidas sanitarias adecuadas para evitar problemas de salud en los alrededores por el incremento de fauna por los desechos del rastro.

Las calles principales del centro histórico deberán conservar su trazo, además de buscar que el material original sea conservado. Asimismo, las banquetas deberán permitir el tránsito peatonal y evitar que se coloquen anuncios sobre las mismas.

Los parques y jardines tendrán horarios controlados y se buscará fomentar su uso mediante actividades artísticas y recreativas que atraigan a los residentes y turistas.

La seguridad pública, como uno de los servicios más demandantes, deberá cambiar el enfoque y tomar medidas de prevención y acercamiento a los ciudadanos con policías comunitarios que participen en las actividades. También deberán fomentar programas o campañas para denunciar delitos y zonas de riesgo.

En cuanto al tránsito en el centro histórico, se impedirá que en las calles del cuadro principal se estacionen automóviles y que vehículos de carga transiten en horarios fuera de los establecidos; asimismo, deberá incrementarse la oferta de estacionamiento en los alrededores del primer cuadro.

Vivienda

El habitar dentro de los centros históricos tiene grandes ventajas como contar con todos los servicios públicos y tener acceso a otros (mercados, escuelas, hospitales, centros de trabajo, etc.); por otro lado, está la parte poco bondadosa y muy molesta, por ejemplo, el tráfico vehicular, el ruido y los altos costos de mantener el inmueble.

En los centros históricos la vivienda está pasando por un proceso de "desalojo", ya que los inmuebles se están destinando a usos comerciales o de servicios. Se deben de valorar los efectos de este fenómeno, ya que el centro histórico puede perder la vida social nocturna abriendo espacios a la delincuencia.

Por estos motivos se deberá promover la habitabilidad del centro histórico, otorgando incentivos fiscales y colaborando para facilitar los mecanismos de remodelación y conservación de habitaciones.

Imagen urbana

Se debe revitalizar la arquitectura del lugar con acciones destinadas a homogeneizar la señalética, retirar el cableado aéreo, proteger, restaurar y conservar calles y edificios históricos, rehabilitar sendas y espacios públicos. En este sentido, es imprescindible tomar en cuenta los lineamientos de instancias como el INAH para el mejoramiento de las fachadas, la elección de los colores para las cubiertas de los edificios (paleta aprobada de colores), la recuperación de elementos constructivos originales de la zona (madera, barro, teja en cubiertas, piedra, etc).

Reglamentación

Los municipios, al estar investidos de personalidad jurídica, tienen la facultad para aprobar la reglamentación necesaria para gestionar su centro histórico, siempre y cuando ésta sea de observancia general dentro de su jurisdicción, por lo que es capaz de crear o modificar las normas jurídicas locales que pueden intervenir en la conservación y desarrollo del centro histórico. Tienen importancia particular los reglamentos de obras y servicios públicos, aquéllos ligados a la planeación urbana y por supuesto, reglamentos adecuados que definan aspectos de conservación y cultura.

Creación y/o adecuación de una unidad de gestión

Para una adecuada gestión del centro histórico, se sugiere la creación de una agencia capaz de operar de manera autónoma el plan de manejo. Las opciones pueden variar de acuerdo con la estructura del municipio. Si se parte de las condiciones legales actuales se tienen opciones como los Institutos Municipales de Planeación (Implan), las agencias de desarrollo urbano y los observatorios urbanos, o bien, crear una dirección general, un patronato o un fideicomiso, que maneje el centro histórico. A continuación se describe a grandes rasgos cada una de estas posibilidades.

Instituto Municipal de Planeación (Implan)

Un Implan, como organismo público descentralizado de los gobiernos locales, con patrimonio y personalidad jurídica propios, puede tomar decisiones con autonomía. Sirve a los municipios como consultor en materia de planeación, ya que tiene la capacidad de promover proyectos estratégicos debido al personal calificado en diversas ramas de gestión de los ayuntamientos. Dentro de sus funciones destacan el ser un vínculo entre las instituciones y la ciudadanía; generar información estadística y geográfica para la toma de decisiones en la planeación; emprender investigaciones y planes integrales que sirvan al desarrollo del municipio; y asesorar a instituciones públicas y privadas que lo soliciten, entre otras.

A través de este organismo sería viable integrar las funciones de formular, instrumentar, dar seguimiento y evaluar un plan de manejo; sin embargo, sería necesario establecer un área específica dentro de su estructura que atienda los asuntos del centro histórico.

Agencias de Desarrollo Urbano (Agencias de Desarrollo Hábitat)

El glosario de las Reglas de Operación del Programa Hábitat 2010 define a las agencias de desarrollo urbano de la siguiente forma: " Son una instancia de interés público y beneficio social, que apoya y lleva a cabo actividades de planeación, promoción y gestión, para impulsar iniciativas y prácticas para el desarrollo social y urbano en el ámbito local"⁶. Estas instancias tienen un carácter autónomo, se rigen bajo los lineamientos de una asociación civil y su visión es integral, por lo que tienden a hacer consultas públicas.

De acuerdo con los lineamientos del programa Hábitat, los estudios y proyectos que pueden apoyar las agencias económicamente son: proyectos ejecutivos para instrumentar acciones de mejoramiento de barrio; construcción o mejoramiento de equipamiento urbano; recuperación de espacios públicos, recreativos, deportivos y áreas verdes; preservación de centros de históricos, de ciudad, y de mejoramiento de imagen urbana; estudios y proyectos dirigidos a apoyar la creación de agencias y de asociaciones público-privadas, entre otras⁷.

Al corresponder a un programa público federal, se integra con representantes del gobierno federal (Sedesol), del gobierno estatal y del municipal –en especial, las secretarías de Desarrollo Urbano y Social–. En cuanto a organismos públicos pueden colaborar instituciones académicas y de investigación, colegios de profesionistas, organizaciones de la sociedad civil u organizaciones no gubernamentales, comités u organizaciones vecinales y ciudadanos; también se puede incluir al sector privado (cámaras empresariales, consultores e inversionistas locales, entre otros).

En este sentido, podría crearse una agencia específicamente para la gestión del centro histórico, integrando las demandas ciudadanas e involucrando a más actores públicos de diferentes órdenes de gobierno para el cuidado y desarrollo de éste; sin embargo, estaría limitada a la cobertura que tiene el programa Hábitat (polígonos).

Observatorios Urbanos

La Red Nacional de Observatorios Urbanos en Ciudades Mexicanas de la Sedesol surge como un medio para contribuir con las metas del programa Hábitat, creando instancias "dedicadas al análisis de los problemas sociales y urbanos, la promoción de reformas legales y la formulación de proyectos y de políticas públicas en estas materias"⁸.

Los observatorios urbanos locales tienen la finalidad de proporcionar a las distintas esferas de gobierno información traducida en datos, indicadores e índices que permitan formular mejores políticas públicas urbanas. La Sedesol ha promovido la creación de estos observatorios, aunque es preciso señalar que lo que se ha procurado es que existan las instalaciones para los observatorios y sólo se adaptan a la normatividad estipulada. Algunas de las instituciones que han servido como base para la creación de observatorios son los institutos municipales de planificación urbana, ins-

⁶ Si desea conocer los lineamientos generales que rigen a las agencias de desarrollo urbano ver Anexo de la memoria escrita.

⁷ <http://www.senado.gob.mx/foros/habitat/documentos/agencias.pdf>

⁸ Sedesol. Red Nacional de Observatorios Urbanos Locales. Disponible en: http://www.sedesol.gob.mx/archivos/802536/file/ROP_2010.pdf

tuciones académicas y organizaciones no gubernamentales. No obstante, es necesario dejar claro que de acuerdo con los lineamientos de la Sedesol, cada observatorio deberá formarse al menos con tres instituciones, una del ámbito público local, otra de orden académico y la tercera deberá pertenecer a la sociedad civil. Esta pauta tiene una razón, ya que al ser la sociedad civil la receptora indirecta de las necesidades de la población, puede determinar lo que es necesario investigar: la definición del problema y el tipo de información que se requiere para atenderlo. La política pública la realizarán los académicos, los que una vez que hayan concluido el diseño la harán llegar a los gobiernos, ya que son ellos quienes la pueden poner en marcha.

Dirección General de Centro Histórico

Se puede crear una instancia especializada en el centro histórico dentro del organigrama del ayuntamiento, con personalidad jurídica y con patrimonio propio. La conformación de esta unidad tendría que ser valorada y aprobada por el cabildo, ya que sería necesario modificar la estructura orgánica del ayuntamiento y su reglamento interno; sin embargo, esta dirección podría contribuir a tener una planeación integral y un mayor control de la gestión, conservación y promoción del centro histórico.

Fideicomiso

Otra opción sería crear un fideicomiso público, ya que es posible que una "entidad de la administración pública auxiliar sea creada para un fin lícito y determinado, a efecto de fomentar el desarrollo económico y social a través del manejo de ciertos recursos que son aportados por el gobierno y administrados por una institución fiduciaria"⁹. Esta figura podría compartir los recursos para generar una cogestión del centro histórico y ser supervisada por una contraloría ciudadana que vigile el uso adecuado de los recursos y de las obras que se realicen.

Patronato

Otra alternativa es la creación de un patronato, los cuales son pensados como "órganos estratégicos que se encuentran integrados por personas representativas de los sectores público, privado y social, ya sea por sus conocimientos, vocación de servicio, compromiso, legitimidad, representatividad comunitaria y honorabilidad, que participan acti-

vamente en el mejoramiento de la operación de la institución y en el cumplimiento de su objetivo"¹⁰. Este tipo de organismo ya ha sido utilizado en varios centros históricos como es el caso de Toluca, Mérida, Aguascalientes, Distrito Federal y Guadalajara.

De acuerdo con lo planteado, se puede elegir una alternativa para responsabilizarla de la articulación eficaz y eficiente de la gestión del centro histórico, con características específicas tales como:

1. La instancia encargada debe contar con autonomía suficiente para tomar decisiones y propiciar consensos. Aunque no posea necesariamente un área legal de sanciones debe contar con posibilidades de conectarse rápidamente con estas áreas.
2. Debe poseer capacidad para determinar los lineamientos generales de la planeación y contar con opciones para incidir en los criterios aprobados en materia de obras y servicios.
3. Es conveniente que articule las relaciones intergubernamentales de las agencias gubernamentales de diferentes esferas o niveles que tengan alguna injerencia sobre las decisiones clave en la gestión del centro histórico.
4. Debe contar con mecanismos que faciliten la incorporación creativa y democrática de los actores sociales (garantizar la participación).
5. Que cuente con patrimonio propio y suficiente autonomía financiera.

Mecanismos de participación ciudadana

La participación ciudadana en los diferentes grados y etapas de la formulación del plan de manejo tiene como fin obtener mejores resultados en las decisiones públicas; de esta manera, se generan compromisos institucionales que exigen establecer un ambiente de trabajo comunitario en el que exista confianza en la deliberación pública, la interacción social y el respeto por los valores y la diversidad de ideas. Los mecanismos que se proponen a continuación permitirán acercar al gobierno local con los ciudadanos para fomentar así una participación conjunta en las acciones del centro histórico. Asimismo, debe pensarse que no se pueden tomar decisiones sin la consulta y aprobación de la ciudadanía cuando la acción gubernamental puede afectar sus intereses particulares más inmediatos, en especial aquéllos vinculados con la propiedad del suelo.

⁹ Glosario de términos y siglas, http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/page/gobversfp/csfpptransparencia/sffracccionxxviiicuentapublica/csfpcuentapublica_sfpcountapublica2002/sfpcapitulos/08glosario_ts.pdf9

¹⁰ http://www.cij.gob.mx/paginas/pdf/menuizquierdo/presentacion_patronatos.pdf

Mecanismos de participación ciudadana		
Consulta	Diseño de políticas públicas	Diseño, monitoreo y aplicación de políticas públicas
<ul style="list-style-type: none"> • Consulta ciudadana (electrónica, radio, televisión). • Encuestas. 	Reuniones periódicas de: <ul style="list-style-type: none"> • Consejos de Desarrollo Social (Coplades). • Comités de Desarrollo Municipal. • Institutos Municipales de Planeación (Implan). • Consejos de Participación Ciudadana. • Comités Sectoriales (ej. Niños, jóvenes, mujeres). • Comités Temáticos (medio ambiente, cultura, seguridad). • Comités Territoriales o Vecinales. • Comités de Expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica. • Presupuesto participativo.

Fuente: Ziccardi, Alicia (2004), *Espacios e instrumentos de participación ciudadana para las políticas sociales*. UNAM.

Para que estos mecanismos funcionen deben cumplirse prerequisites de: a) información, b) difusión, c) objetivos claros, d) personal capacitado, e) material. Asimismo, debe verificarse la representación de los diferentes sectores de la población, hacer un registro e invitaciones a actores relevantes con respecto a ciertos asuntos clave, la temporalidad de su intervención, establecer un cronograma de actividades con las formas de participación, los obstáculos de las propuestas y los efectos que se pudieran generar; en este sentido habrá que elegir cuáles son los tipos más adecuados de participación, el diseño del material, cuestionarios, entrevistas y su aplicación.

Mecanismos de control

Para monitorear y evaluar las acciones emprendidas en el centro histórico, propuestas en el plan de manejo, se debe generar en primera instancia un inventario que permita identificar el patrimonio material e inmaterial para verificar las condiciones en las que se encuentra. A partir de la identificación, habría que establecer indicadores que permitan evaluar las condiciones en las que se encuentra dicho patrimonio, así como revisar los aspectos positivos y negativos de las acciones que se desarrollaron de acuerdo con el plan.

Inventarios

Debe prepararse un inventario completo y documentar el patrimonio, así como su contenido y entorno. Este deberá contener una breve descripción del bien, las fechas impor-

tantes en su historia y su localización. El patrimonio debe asegurarse y se recomienda que, para efectos de las pólizas de seguro, los bienes inmuebles del inventario se clasifiquen en una de estas tres categorías:

- Irreemplazables.
- Reemplazables.
- Reproducibles.

Además deberá de establecerse un catálogo de todos los bienes muebles e inmuebles considerados como patrimonio para tener una base de datos que pueda compartirse con los interesados e integrar técnicas de sistemas de información geográfica para manejar eficientemente los datos (Feilden y Jokilehto, 2003).

Indicadores

Para dar seguimiento y evaluar el funcionamiento de las estrategias, programas y gestión del plan de manejo del centro histórico se plantea el uso de los siguientes indicadores: políticas públicas, marco legal, conservación y difusión, participación y tejido urbano, planeación e infraestructura urbana, infraestructura y acciones culturales, turismo, actividad económica. Sin embargo, cada uno de acuerdo con sus necesidades formulará y utilizará aquellos que se ajusten a sus necesidades (Anexo 3).

Proyección de escenarios

La finalidad de la proyección es tener en consideración la opinión de diferentes expertos en torno al futuro del centro histórico, estableciendo tendencias que permitan vislumbrar escenarios posibles y deseados (se sugiere fijar un plazo a 3, 5, 10 o 15 años). Una de las técnicas que se recomiendan para elaborar un estudio prospectivo es la técnica Delfos, que consta de los siguientes pasos:

1. Definición de objetivos

La definición inicial del objeto de estudio puede ser genérica o fijando previamente una hipótesis de partida concreta. El marco espacial puede tener distintos niveles que corresponderían a los planos local, regional, nacional, internacional y mundial. El marco y horizonte temporal suele oscilar entre los 10 y 15 años, aunque puede abarcar lapsos más largos.

2. Selección de expertos

Se debe disponer de un grupo de expertos calificados y motivados para garantizar un nivel de calidad en las respuestas y la conclusión satisfactoria del proceso de investigación.

La selección de expertos tiene dos dimensiones: una cualitativa (se seleccionan en función del objetivo prefijado y atendiendo criterios de experiencia, posición, responsabilidad, acceso a la información y disponibilidad) y otra cuantitativa (elección del tamaño de la muestra, en función de los recursos, medios y tiempos disponibles). Lo cierto es que cuanto mayor sea el nivel de los expertos incluidos en el estudio, más probabilidades se tienen de disponer de información válida y precisa. Una consideración será que en todo momento el contacto con los participantes se efectuará a distancia, por vía electrónica, a fin de facilitar la comunicación y evitar la influencia en las respuestas que pudiera darse al mantener contacto entre ellos.

3. Formación del panel

Durante esta etapa se busca la participación de expertos quienes, por sus responsabilidades y compromisos, les resulta complicado participar en foros o congresos especializados. Es conveniente informar la naturaleza del estudio y el por qué de la necesidad de su participación en los paneles, además de:

- Naturaleza de la institución que realiza el estudio Delfos.
- Objetivo(s) del estudio.
- Criterios de selección del grupo de expertos.
- Motivos por los que se le ha seleccionado concretamente a él/ella.
- Referencias básicas acerca del método Delfos.
- Calendario de desarrollo del estudio Delfos y número de fases.
- Tiempo máximo de duración del estudio.
- Resultados esperados y usos potenciales.
- Recompensa prevista (monetaria, informe final, otros).
- Disposición a cualquier consulta o aclaración respecto al estudio.

Circulación del primer cuestionario: fase preliminar de generación de ideas

En esta fase del trabajo de campo se realiza un estudio exploratorio que permita definir variables para la construcción del cuestionario Delfos.

Es una etapa cualitativa de conceptualización y definición, donde se puede distribuir un primer cuestionario entre los expertos que han aceptado participar con preguntas abiertas, con el fin de que precisen los acontecimientos y/o las tendencias que puedan darse en el futuro, dentro del horizonte temporal de referencia fijada. Se recomienda en el marco de un estudio Delfos con el que se pretende explorar tendencias y se carece de hipótesis de partida.

Análisis cuantitativo. Determinación de los acontecimientos concretos cuya previsión se va a intentar cuantificar

A partir de las previsiones y/o propuestas temáticas proporcionadas en la fase previa por el grupo de expertos, y conjugando éstas con los objetivos de la investigación, se ha de elaborar un segundo cuestionario, que será el distribuido en rondas sucesivas.

Circulación del segundo cuestionario: primera fase Delfos

El objetivo de este segundo cuestionario es, una vez fijados los temas por debatir, recabar las estimaciones de los expertos respecto a éstos, así como las variaciones, consensos y opiniones extremas observadas en las rondas sucesivas.

Análisis preliminar: cálculo de mediana

Recabadas las opiniones de los expertos habrá que analizar la información, determinando frecuencias, de tal forma que pueda identificarse la mediana y dividir por rangos la información proporcionada.

Segunda fase Delfos: reafirmación y argumentación

En esta fase se distribuye por segunda vez el cuestionario anterior, junto con los resultados grupales obtenidos en la primera ronda de evaluación, además de indicar a cada experto la ubicación de su postura respecto del grupo.

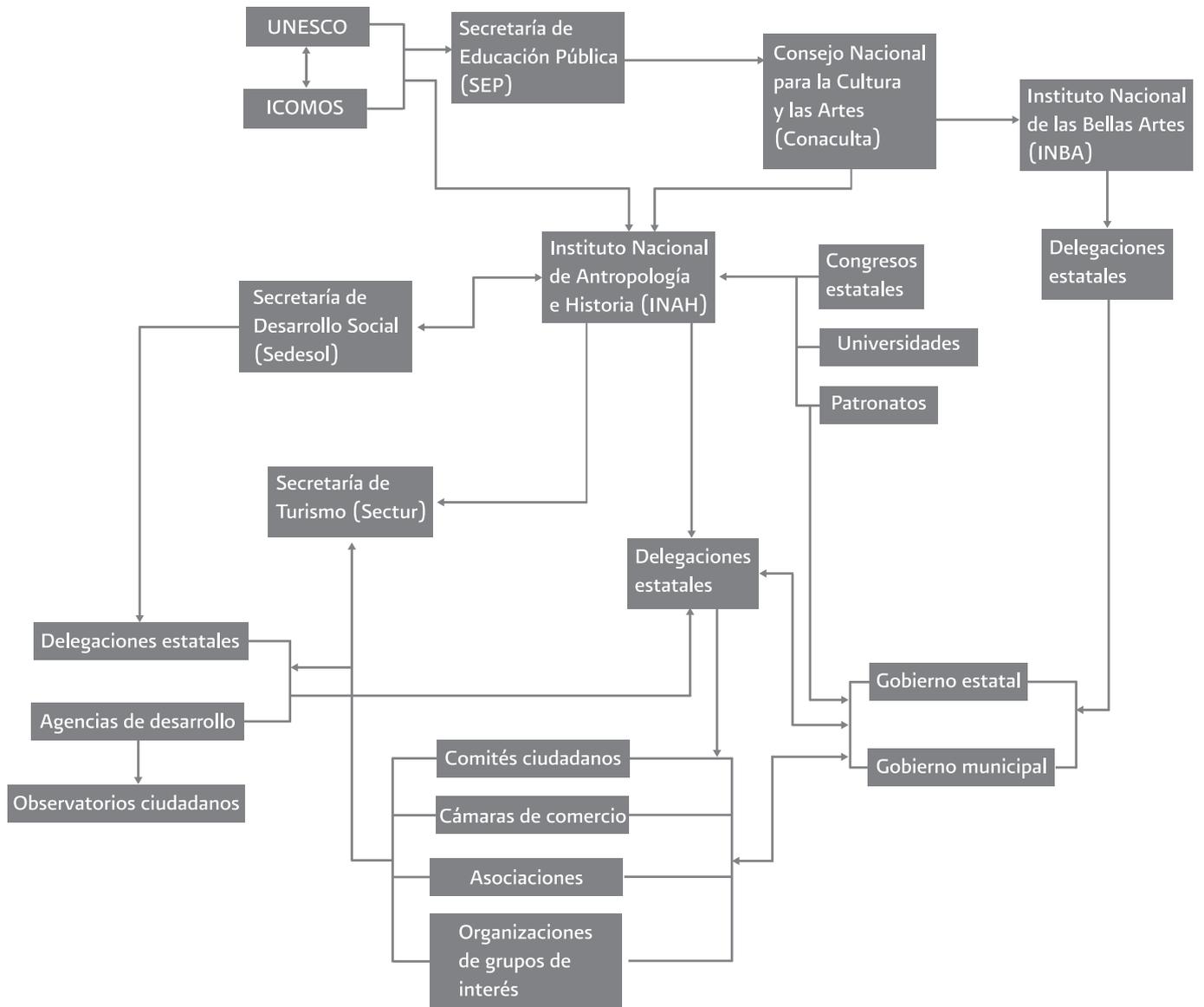
En el cuestionario se le pide que realice una nueva estimación con base en la información que se le ha dado; esta nueva opinión puede o no ser coincidente con la manifestada anteriormente. Con frecuencia los argumentos en que se basan las respuestas extremas se solicitan a sus autores antes de que el grupo responda la segunda ronda y se les envían a todos juntos con el cuestionario. De esta manera, al responder de nuevo el cuestionario tienen ya la información adicional que puede hacerles cambiar de opinión.

Tercera fase y sucesivas (repetición)

Llegados a este punto, se trata de repetir los pasos anteriores en lo sucesivo, hasta obtener una dispersión lo suficientemente pequeña como para considerar que los resultados ya no se modificarán en rondas subsecuentes.

ANEXO 1

Mapa de actores involucrados en la gestión de los centros históricos



Taller de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Una vez que se ha detectado con el esquema FODA la situación general del sitio, cabe realizar el taller participativo donde los actores harán su aporte específico con base en su visión, su particular contribución y vínculo con el centro histórico. La intención de un taller participativo es afinar el diagnóstico sobre la ciudad, recuperando los factores clave identificados por quienes 'hacen la ciudad', reordenarlos o, en su caso, plantearlos con una perspectiva distinta y trazar las líneas estratégicas que determinen la conservación y generen las bases para un desarrollo armónico y respetuoso de los valores que a su vez establezca opciones y comprometa a los ciudadanos de acuerdo con sus intereses.

Las propuestas de manejo para espacios históricos (de alto valor arquitectónico, cultural, con edificios y monumentos catalogados) exigen solución a los problemas con una óptica integral, pues las propuestas son insuficientes si se asume una aplicación estrictamente focalizada. Además, si se persigue un involucramiento constructivo de los habitantes, la participación ciudadana cobra fuerza como base para el diseño exitoso de instrumentos que hagan posible la gestión de los centros históricos.

Lograr la participación requiere de instrumentos que faciliten la tarea de recoger las opiniones, intereses e inquietudes de la ciudadanía, pero sobre todo, se trata de lograr el conocimiento y compromiso de las organizaciones, grupos y actores (*stakeholders*¹¹) en general con un proyecto o plan específico. En otras palabras, la intención es realizar un trabajo de consulta a través de un taller con expertos, así como con las

organizaciones y agrupaciones interesadas o afectadas positiva o negativamente por las intenciones del proyecto.

A continuación se presenta una propuesta de contenido metodológico para la organización del taller, que busca identificar factores clave para elaborar el plan de manejo.

Objetivo general

Construir las bases y líneas generales para el diseño del plan de manejo para la gestión de la ciudad histórica, soportado en la colaboración de las agrupaciones, asociaciones y organizaciones ciudadanas vinculadas al sitio en forma económica, política, social o cultural, cuya participación en el diseño resulte trascendente.

Objetivos específicos

Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que representa un manejo adecuado, planificado y coordinado del centro histórico.

Especificar qué condiciones se requieren para crear los acuerdos y consensos básicos, así como los criterios que deben prevalecer para garantizar la sustentabilidad en el largo plazo del plan de manejo del centro histórico.

Probar algunas herramientas metodológicas para el diseño del plan de manejo de la ciudad histórica que sirvan como prueba piloto para otras experiencias nacionales.

Prefigurar algunos escenarios previsibles en el futuro e identificar alternativas para mejorar la gestión del centro histórico.

¹¹ En política pública el término alude a todo grupo de presión e interés con capacidad de frenar, obstaculizar, redireccionar, apoyar o modificar los objetivos de un programa público. Es conveniente una adecuada detección de los *stakeholders* para asegurar el proyecto, pues el grado de aceptación o rechazo, así como la capacidad de influencia juegan un rol fundamental y al mismo tiempo, permiten identificar los ángulos desde los cuales será posible cambiar su posición original a una más favorable.

Requerimientos

Partiendo de un prediagnóstico básico, se buscará afinar la estructura y contenidos del plan de manejo mediante un análisis FODA basado en la opinión de expertos y actores clave.

Contactar a algunas de las organizaciones, asociaciones y agrupaciones interesadas en la intervención del centro histórico (ver cuadro de potenciales participantes).

Como condiciones logísticas para el trabajo en grupos se debe considerar la previsión de los espacios para el trabajo, así como asientos y mesas móviles, proyector (cañón), PC, rotafolio, tarjetas y plumones.

Metodología del taller

La metodología busca aprovechar al máximo la interacción con grupos de expertos. Partiendo de este supuesto se sugiere utilizar:

- a. Análisis FODA. A partir de una introducción rápida al tema, mediante este método se identificarán aquellos elementos críticos para la elaboración del plan de manejo. El diagnóstico incluirá dos pasos que permitirán definir las problemáticas y características que se enfrentan al instrumentar un plan de manejo concreto.
- b. Trabajo en equipos para la integración de la discusión. En esta parte se trabaja con base en los temas del punto 5.2.
- c. Aplicación de cuestionarios. Esto se hará con base en los cuestionarios que se presentan en la última sección del reporte. Se considera uno dirigido a expertos, otro a los residentes y el último específicamente para conocedores obligados o incidentales del marco jurídico de los centros históricos.

Información en sesión general

Es importante iniciar la sesión de trabajo considerando una presentación no sólo de los participantes, sino estableciendo de entrada los objetivos generales y particulares de la experiencia.

- Presentación de los participantes (consultores, representantes gubernamentales, miembros de la sociedad civil).
- Explicitar las bases para los acuerdos que posibiliten la implementación futura del plan de manejo.

- Dar a conocer el objetivo del taller, exponer la importancia del plan de manejo del centro histórico.
- Exponer algunos antecedentes y datos clave del centro histórico, así como las ventajas de incorporación de una ciudad como patrimonio cultural de la humanidad ante la UNESCO, así como los retos a enfrentar para garantizar una gestión adecuada del centro histórico.

Definición de temáticas

Se considera abordar las siguientes temáticas:

1. Marco jurídico nacional e internacional. Que debe acercarse a la legislación local del estado y municipio.
2. Patrimonio cultural: conservación y sustentabilidad. Considerar los elementos de conservación claves que exige la gestión de los centros históricos, realizando un contraste con los elementos de flexibilidad que se requieren para un desarrollo sustentable.
3. Planeación. Antecedentes clave y estructura de la planeación local; usos del suelo; características de los planes de manejo en otros sitios; proyectos realizados recientemente que han incidido sobre la gestión urbana en el centro histórico.
4. Actividad económica. Partiendo de los datos agregados de la economía en su conjunto y el papel del turismo hasta el detalle de los giros y vínculos de la actividad económica cotidiana; actividad formal e informal (ambulante). Es conveniente tener en consideración aspectos como el desempleo, la educación y la capacitación.
5. Aspectos sociales. Incluyendo la legislación para la participación ciudadana; la caracterización de los actores, organizaciones (sociales, civiles y no gubernamentales), medios de comunicación local (radio, prensa y televisión); considerar su contribución, la forma en que afectan al centro histórico y su postura específica frente a los probables cambios: mapa social.
6. Gobierno local. Estructura del gobierno local, características y criterios de funcionamiento de los servicios públicos (basura, seguridad, transporte y equipamiento urbano en general).

Dinámica de trabajo

De acuerdo con las temáticas definidas se armarán grupos de trabajo integrados aleatoriamente con los representantes de las diversas agrupaciones y asociaciones convocadas. Para agilizar y organizar la discusión en las mesas, se sugiere sujetarse al siguiente esquema que funcionará con la dinámica de lluvia de ideas.

- Iniciar por un análisis de la situación actual del municipio.
- Crear una visión concertada sobre el manejo del centro histórico.
- Identificar los principales problemas económicos, sociales y de gestión gubernamental del municipio.
- Elaborar propuestas iniciales sobre cómo resolver esos problemas.
- Definir los beneficios y riesgos del manejo del centro histórico.
- Hacer una jerarquización de los problemas a resolver.
- Caracterizar la participación de diversos actores (públicos, privados, sociales) y los requerimientos para su integración en la resolución de problemas del centro histórico.
- Se designará de entre los integrantes un redactor que a la vez esté aportando sus ideas.
- Al final se elaborará una matriz de resultados de acuerdo con cada mesa de trabajo.
- Un integrante por equipo expondrá sus resultados.

Cuestionario para actores vinculados al centro histórico

Edad _____
 Sexo _____
 Ocupación _____
 Originario de Querétaro
 Sí No Lugar de procedencia _____
 Tiempo de residencia en Querétaro _____ años.
 Organización de pertenencia _____
 Qué actividad lo vincula o desarrolla en el centro histórico:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Comercio | <input type="checkbox"/> Empleo |
| <input type="checkbox"/> Esparcimiento y/o cultural | <input type="checkbox"/> Habitación |
| <input type="checkbox"/> Estudios | <input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál? |

1. Sabe usted que el centro histórico fue declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1996:

- Sí
 No

2. Por qué cree que se otorgó este reconocimiento o distinción:

3. En una escala de 1 a 5 donde 5 es de mayor importancia, qué calificación asigna a las siguientes actividades que se realizan en el centro histórico:

- Fiestas religiosas
 Fiestas patrias
 Desfiles
 Eventos culturales
 Ferias
 Otro. ¿Cuál?

4. Para usted el centro histórico es un espacio principalmente para el:

- Turista
 Habitante de la localidad
 Empleado
 Comerciante formal
 Comerciante informal
 Transportista
 Otro. ¿Cuál?

5. En su opinión, el centro histórico puede considerarse un espacio para:

- Caminar y disfrutar
 Comprar
 Arreglar trámites
 Hacer manifestaciones
 Aglomeraciones
 Otro. ¿Cuál?

6.Cuál es la razón que normalmente lo lleva a visitar el centro histórico:

- Trabajar
 Comprar
 Estudiar
 Pasear
 Otro. ¿Cuál?

7. En su opinión, el centro histórico está:

- Muy conservado
 Conservado
 Regularmente conservado
 Deteriorado
 En condiciones de riesgo

8. Por el estado de conservación del centro histórico usted considera que las leyes y reglamentos para su protección son adecuadas:

- Sí
- No

9. A quién cree usted que compete la vigilancia de la aplicación de la ley para la conservación del centro histórico:

- Gobierno
- Ciudadanía
- Empresarios
- Policía
- Otro. ¿Cuál?

10. Qué considera usted que debe atenderse de manera urgente en los programas municipales para la conservación del centro histórico:

- Creación de calles peatonales
- Espacios públicos
- Fachadas
- Monumentos
- Otro. Especifique.

11. Cómo califica los servicios públicos que otorga el municipio, específicamente en el centro histórico:

Servicio	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
Limpia				
Parques y jardines				
Alumbrado				
Drenaje				
Agua				
Transporte público				
Seguridad				

12.Cuál considera usted como una de las principales problemáticas que debería atenderse en el centro histórico:

- Seguridad
- Medio ambiente
- Limpieza
- Transporte
- Agua
- Alumbrado
- Comercio informal
- Otro. ¿Cuál?

13. Usted ha tenido la oportunidad de participar directamente en el diseño de programas destinados a la conservación del patrimonio cultural:

- Siempre
- En una mayoría de casos
- En raras ocasiones
- Esta es la primera ocasión

14.Cuál cree usted que debería ser el tema central en la planeación del Centro Histórico de Querétaro:

- Turismo
- Comercio
- Servicios
- Habitación
- Otro. ¿Cuál?

15. En su opinión, cuál es la principal actividad económica en el centro histórico:

- Turismo
- Comercio formal
- Comercio informal
- Otra. ¿Cuál?

17. En su opinión, el ambulante en el centro histórico:

- Representa un riesgo
- Debe ser regulado
- Debe ser reubicado
- No es un problema
- Debe desaparecer

18. Para usted, la actividad del centro histórico influye en su economía personal y/o familiar en forma:

- Muy alta
- Alta
- Baja
- Muy baja
- Nula

Cuestionario para expertos en aspectos relativos al centro histórico de Querétaro

La Sedesol, en conjunto con el INAH y otras instancias gubernamentales, busca poner en práctica un programa de conservación y protección para el centro histórico del municipio. La detección adecuada de los aspectos centrales a incluirse en este programa requiere del apoyo de expertos

en el tema y en ese sentido, estamos considerando su valiosa cooperación al responder este cuestionario.

Ocupación _____
 Nativo del municipio () Sí () No
 Residente del municipio () Sí () No
 Tiempo de residencia en el municipio _____ años.
 Lugar de procedencia _____

1. Actividad que lo vincula al centro histórico:

- () Investigación y academia
- () Asesoría y consultoría
- () Actividad institucional
- () ONG o ASC para defensa del patrimonio histórico
- () Otra. ¿Cuál? _____

2. La inscripción del centro histórico en la lista de patrimonio mundial de la UNESCO para usted representa:

- () Mayor atención e inyección de recursos del gobierno
- () Un mayor atractivo turístico
- () Un motor para el crecimiento económico en diversas ramas
- () Un riesgo para el patrimonio histórico
- () Una mayor desorganización de los servicios
- () La necesidad de una mayor regulación
- () Un refuerzo a la identidad local
- () Ninguna de las anteriores

I. Marco jurídico y programático internacional y nacional

3. El hecho de que el centro histórico haya sido catalogado por la UNESCO como patrimonio mundial, ¿favorece el establecimiento o modificación de reglas para su conservación?

- () Sí
- () No

4. Cómo califica su conocimiento respecto a la legislación en materia del patrimonio histórico del municipio en los distintos niveles de gobierno:

	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
Legislación federal				
Legislación estatal				
Regulación municipal				

5. En su opinión, la legislación y regulación de los niveles federal, estatal y municipal para la conservación del patrimonio cultural en el municipio, ¿requiere de modificaciones?

	Sí, de manera integral	Sí, en algunas partes	Sí, sólo pequeños ajustes	No
Legislación federal				
Legislación estatal				
Regulación municipal				

6. En su opinión, la legislación federal, estatal y municipal para la protección del patrimonio cultural es:

	Clara	Suficientemente clara	Poco clara	Confusa
Legislación federal				
Legislación estatal				
Regulación municipal				

7. Sabe usted de la existencia de reglamentos específicos para la conservación del patrimonio histórico:

- () Sí. ¿Cuáles?
- () No

8. En su opinión, la legislación municipal para la protección del patrimonio cultural:

- () Es ampliamente difundida y conocida
- () Es conocida en gran parte
- () Es conocida en parte
- () No la conozco

9. Cree usted que existe una sobrerregulación jurídica para las actividades económicas en el centro histórico:

- () Sí
- () No
- () No lo sé

10. En su práctica profesional tiene la obligación de aplicar la normatividad en materia de conservación del centro histórico:

- Todo el tiempo
- En algunas ocasiones
- Raramente
- Nunca

11. En su opinión, el grado de aplicación de los reglamentos en el municipio es:

- Amplio
- Limitado
- Muy limitado
- Nulo

12. Considera usted que los reglamentos están actualizados:

- Sí
- En gran parte
- En mínima parte
- No

13. Mencione los reglamentos que debe observar o al menos conocer para realizar su actividad profesional:

14. Sabe usted si en este momento se están aplicando programas federales, estatales y/o municipales para la conservación del centro histórico en el municipio:

	Sí	No	No lo sé
Programas federales			
Programas estatales			
Programas municipales			

15. Conoce algún programa local implementado a favor de la conservación del centro histórico:

- Sí ¿Cuál(es)?
- No

16. De los programas que aplica concretamente el municipio sabe usted si se dan con apoyo de alguna de las siguientes instituciones:

Institución	Sí	No
INAH		
UNESCO		
Sedesol(Hábitat)		
Secretaría de Turismo		
Otra. Especifique		

17. Qué considera usted que debe atenderse de manera urgente en los programas municipales para la conservación del centro histórico:

- Calles peatonales
- Espacios públicos
- Fachadas
- Monumentos
- Otro. Especifique.

II. Planeación

18. Sabe usted si se han realizado consultas ciudadanas para la planeación de la conservación del centro histórico.

- Sí
- No

19. Si su respuesta es afirmativa, usted considera que la participación ha sido:

- Muy amplia
- Amplia
- Regular
- Sólo para cumplir el requerimiento formal.

20. Usted ha tenido la oportunidad de participar directamente en el diseño de programas destinados a la conservación del patrimonio cultural del municipio:

- Siempre
- En una mayoría de casos
- En raras ocasiones
- Esta es la primera ocasión

21. En su opinión, cuál es la principal contribución de una adecuada planeación para la conservación del centro histórico:

- Definición de objetivos claros para la conservación
- Asignación de recursos y responsables
- Fortalecimiento y/o creación de instancias encargadas
- Definición de proyectos específicos
- Participación de diversos actores interesados
- Creación de mecanismo de evaluación del grado de conservación

22. De los siguientes ejes temáticos, cuál considera usted que debe ser el principal para articular la planeación en el centro histórico:

- Turismo
- Comercio
- Servicios
- Habitación
- ¿Otra? ¿Cuál?

23. En su opinión, el diseño de los programas para la conservación del centro histórico del municipio ha contado con la participación de organizaciones civiles:

- Sí, en forma amplia
- En algunos casos
- Sólo de manera formal
- No se fomenta la participación

24. En su opinión, considera que la clasificación del uso del suelo en el municipio:

- Es adecuada
- Requiere de una revisión para fomentar la conservación del centro histórico
- Pone en riesgo la conservación del sitio

25. Usted considera que después de la clasificación del centro histórico como patrimonio mundial por la UNESCO, para garantizar la conservación del sitio histórico la cuota del impuesto predial debe:

- Mantenerse
- Subir
- Bajar

26. En su opinión, la planeación existente para la conservación del centro histórico es:

- Muy completa
- Completa
- Suficiente
- Insuficiente

27. Por el estado de conservación del centro histórico piensa usted que en la planeación municipal, los aspectos mencionados en la siguiente tabla han estado ¿presentes o ausentes?

Aspecto	Presente	Ausente
Visión integral de la planeación		
Conocimiento de técnicas específicas de planeación		
Capacidad para convocar a los actores a participar en el diseño de la planeación		
Interés de los actores para intervenir en la planeación		
Apoyo institucional federal y estatal al municipio		
Instancia responsable en el municipio capaz de aglutinar esfuerzos y orientar las tareas		
Atención de forma integrada por diversas instancias		
Posibilidad de planeación intermunicipal		

III. Actividad económica

28.Cuál de las siguientes actividades económicas es la principal en el centro histórico del municipio:

- Turismo
- Comercio formal
- Comercio informal
- Servicios
- Otra. ¿Cuál?

29. La actividad económica ha sido afectada o se ha detenido con la clasificación como patrimonio mundial del centro histórico del municipio:

- Sí
- Sólo en parte
- No
- No lo sé

30. Considera usted que hay actividades económicas que ponen en riesgo la conservación del patrimonio en el municipio:

- Sí. ¿Cuáles?
- No

31. En su opinión, el ambulante en el centro histórico:

- Representa un riesgo
- Debe ser regulado
- Debe ser reubicado
- No es un problema
- Debe desaparecer

32. En qué nivel de riesgo para la conservación y/o oportunidad para fomentar el turismo en el centro histórico coloca usted a los siguientes giros comerciales:

Giro comercial	Riesgo para la conservación					
	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo	Mínimo	Nulo
Pequeñas industrias						
Restaurantes						
Hoteles						
Bares						
Oficinas de servicios (públicas o privadas)						

Giro comercial	Oportunidad para el turismo					
	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo	Mínimo	Nulo
Pequeñas industrias						
Restaurantes						
Hoteles						
Bares						
Oficinas de servicios (públicas o privadas)						

33. En su opinión, en qué grado es el centro histórico un motor económico en la localidad:

- Muy alto
- Alto
- Bajo
- Muy bajo
- Nulo

34. Qué tan probable considera usted que la inyección de recursos para la conservación del centro histórico contribuiría a impulsar la economía de la localidad:

- Altamente probable
- Probablemente

Es poco probable

Imposible

35. A qué tipo de proyectos deberían destinarse los recursos para la conservación del centro histórico y con qué grado de prioridad:

	Altamente prioritario	Prioritario	Prioridad intermedia	Sin prioridad
Mejoramiento de imagen				
Infraestructura urbana				
Infraestructura cultural (museos, recorridos, preparación de guías, etc.)				
Recuperación y/o revitalización de espacios				
Campañas de difusión entre el turismo nacional e internacional				
Campañas de concientización e identidad local				
Otro. ¿Cuál?				

IV. Aspectos sociales

36. El principal beneficio de la clasificación como patrimonio mundial del centro histórico del municipio es:

- Aumento del turismo
- Mayor inyección de dinero a la localidad
- Más atención del gobierno
- Posibilidad de mejorar la imagen y conservar el sitio
- Mayor identidad entre los habitantes
- Otro. ¿Cuál?

37. El principal riesgo de la clasificación como patrimonio mundial del centro histórico del municipio es:

- Aumento desordenado del turismo
- Empeorar el estado de conservación del sitio
- Mayores prohibiciones y regulaciones para los habitantes
- Pérdida de identidad local
- Ninguno

38. En su opinión, la clasificación como patrimonio mundial del centro histórico beneficia principalmente al:

- Habitante local
- Turista
- Comerciante
- Prestador de servicios turísticos
- Autoridad de gobierno
- Otro. ¿Cuál?

39.Cuál es la principal problemática que debería atenderse en el centro histórico:

- Seguridad
- Medio ambiente
- Limpieza
- Transporte
- Agua
- Iluminación
- Comercio informal
- Otro. ¿Cuál?

40. La clasificación como patrimonio mundial del centro histórico del municipio supone la posibilidad de que la emigración del sitio:

- Se agudice
- Se mantenga
- Se haga a un ritmo más bajo
- Se detenga

41. A qué atribuiría usted la emigración de los habitantes del centro histórico a partir de su clasificación como patrimonio mundial:

- Incremento de la plusvalía de los predios
- Aglomeración turística
- Agudización de la problemática de servicios públicos
- Prioridad de atención a aspectos del turismo sobre la problemática del habitante
- Oferta de vivienda poco accesible
- Otro. ¿Cuál?

V. Gobierno local

42. En su opinión, la gestión del gobierno local para la conservación del sitio ha sido de resultados:

- Excelentes

- Satisfactorios
- Mínimos
- Nulos

43. Cómo califica los servicios públicos que otorga el municipio, específicamente en el centro histórico:

Servicio	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
Limpia				
Parques y jardines				
Alumbrado				
Drenaje				
Agua				
Transporte público				
Seguridad				

44. Identifica usted un área específica del gobierno local responsable de la conservación del centro histórico:

- Sí. ¿Cuál?
- No

45. En su opinión, el centro histórico del municipio está:

- Muy conservado
- Conservado
- Regularmente conservado
- Deteriorado
- En condiciones de riesgo

Utilice el reverso de la hoja para expresarse libremente sobre los aspectos que le interesen o preocupen del centro histórico del municipio: estado de conservación, formas de mejorarlo, aspectos que requieren de especial cuidado, impactos positivos y negativos de su inscripción ante la UNESCO, la contribución que puede hacer para su conservación, programas específicos, etc.

Planificación participativa¹²

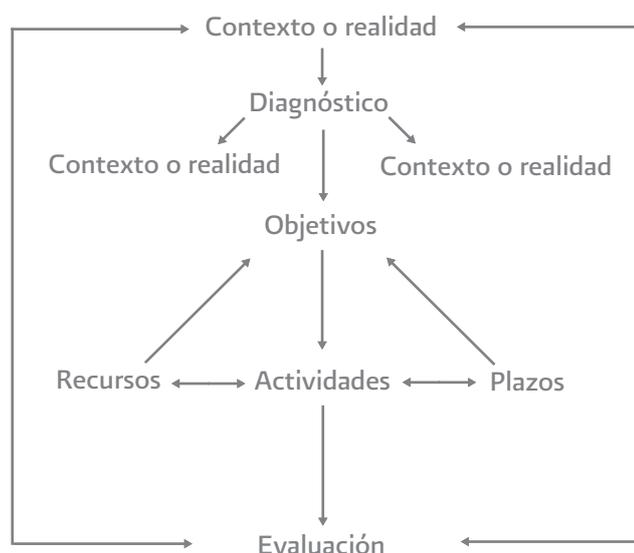
La planificación es una herramienta que permite ordenar, jerarquizar y hacer factible la realización de las acciones que un grupo o una persona defina realizar. Facilita el análisis sistemático de la realidad, orienta la toma de decisiones y ofrece métodos de organización para generar los cambios deseados con la mejor utilización de recursos escasos, el máximo beneficio y el mínimo costo.

¹² Este apartado se retoma del Módulo 3 del Programa de Ciudadanía y Gestión Local. Construyendo Ciudadanía: Manual de trabajo. Participación ciudadana desde lo local. Fundación para la Superación de la Pobreza. Disco compacto.

La planificación es una herramienta que permite ordenar, jerarquizar y hacer factible la realización de las acciones que un grupo o una persona defina realizar. Facilita el análisis sistemático de la realidad, orienta la toma de decisiones y ofrece métodos de organización para generar los cambios deseados con la mejor utilización de recursos escasos, el máximo beneficio y el mínimo costo.

La planificación debe ser entendida no sólo como un proceso técnico, sino que también como un proceso político. Al entenderla como un proceso se parte de la premisa que los cambios del contexto social y político exigen una revisión constante de los objetivos de la acción, lo que no implica descuidar su coherencia. En este sentido, entregar herramientas para que las personas puedan seleccionar sus problemas, reconocer su situación y condición, considerar los recursos con los que cuentan y ejercer sus poderes en la toma de decisiones, buscando soluciones. Es un proceso dinámico y que abre un camino de cambio para que las personas no sean consideradas por las instancias técnicas como objetos de las políticas, sino como sujetos de ellas, con voz para pronunciarse y opinar sobre sus proyectos, con capacidades relativas para hacer escuchar sus propuestas, abordar sus dificultades y generar soluciones propias.

La planificación tiene distintas etapas, que no son necesariamente lineales, sino que pueden darse de manera paralela o cambiar de orden entre sí. En cada una de ellas, es importante considerar la participación del conjunto de la organización y de los distintos involucrados(as).



El esquema que se presentó con anterioridad, busca mostrar gráficamente dicha idea: la planificación como un proceso permanente de cara a la realidad y que se nutre de ella (diagnóstico), que posee varias etapas, pero que no son necesariamente lineales y que se influyen mutua y activamente. Al final de este proceso, con la evaluación como

etapa final, se da pie al comienzo de un nuevo ciclo de planificación.

Etapas del proceso de planificación participativa

Diagnóstico

El diagnóstico es el primer paso del proceso de planificación, y lo que se busca con él es conocer la realidad y los problemas de un determinado grupo, sector o territorio. Gracias al diagnóstico es posible describir y explicar (a través de la detección de las causas de los problemas) una determinada situación y/o problema, así como predecir lo que ocurrirá en el futuro si se interviene –o no– en dicha situación. En este punto es necesario responder a las preguntas:

- ¿Cuál o cuáles son los problemas que nos afectan?
- ¿A quiénes afectan?
- ¿Cómo los afecta?

Para responder a estas preguntas es necesario recoger información tanto cuantitativa (datos, cifras), como cualitativa (opiniones, percepciones). Esta información se puede conseguir a través de diversos medios como estadísticas comunales (disponibles en la municipalidad); nacionales (CASEN, disponible en Ministerio de Planificación; CENSO disponible en Instituto Nacional de Estadísticas); entrevistas a personas relevantes conocedoras del tema o perspectiva (funcionarios de organismos públicos, dirigentes y líderes locales, encargados de programas de las ONG, etc); grupos de discusión con miembros de distintas organizaciones, habitantes del territorio, entre otros. Con esta información se puede definir el o los problemas que se enfrentarán, reflexionando sobre las causas que los originan. Es útil también conocer qué iniciativas se han desarrollado antes para abordarlos, cuáles han sido sus resultados y las razones de éxito o fracaso.

Definición de objetivos

Los objetivos deben responder a la pregunta:

- ¿Qué es lo que se quiere lograr?
- ¿Para qué voy a intervenir en una determinada situación o problema?

Se refieren a las metas que se propone el grupo para ser llevadas a cabo. Los objetivos deben ser claros, de modo que guíen el camino que se debe trazar para el logro de los mismos, considerando siempre a quiénes van dirigidos esos logros.

Estos objetivos deben ser posibles de lograr en las condiciones en que se van a realizar las acciones, aunque para ello sea necesario contemplar sólo una parte del problema y no éste en su totalidad.

Un ejemplo de ello pueden ser los programas de prevención del embarazo adolescente, donde un objetivo alcanzable no es terminar con el embarazo adolescente en una comuna, sino prevenir, entregando información y material a todos los jóvenes de tercer y cuarto año de primaria, por medio de las escuelas del barrio. Ello, porque se puede llegar a determinar con cierta exactitud cuántos jóvenes están cursando dicho nivel educativo y porque se promueven conductas responsables en cuanto a la contracepción.

Es posible fijarse un gran objetivo (general) y subdividirlo en pequeños objetivos (específicos) que permitirán avanzar en el logro final. En su definición se debe considerar:

- Resultados esperados y metas claras. Ejemplo: entregar una cartilla a todos los alumnos de 3° y 4° de educación media de un liceo determinado.
- Factibilidad de la meta, de acuerdo con los recursos disponibles. Ejemplo: ¿cuántos alumnos son? y ¿se puede disponer de cartillas para todos?
- A quiénes beneficia: a la mayoría de los miembros, sólo a algunos o sólo a los que están organizados y no a otros. Ejemplo: cartillas sólo para los jóvenes que concurren a un consultorio, para los alumnos de educación media, para los de un grupo de prevención en VIH o taller de sexualidad. Son posibilidades que implican diferentes involucrados y de diverso modo.
- Resolver un problema a la vez. Si hay muchos problemas, intentar resolverlos todos simultáneamente divide las fuerzas y recursos y agota la organización, probablemente antes de llegar a conseguir resultados. Ejemplo: difundir cartillas, entregar preservativos, hacer un diario o boletín, ayudar a las jóvenes embarazadas, son todos aspectos que pueden ser parte de un plan de acción que requiere mayor planificación y consideraciones.

Definición de actividades

Una vez definido lo que queremos lograr, debemos saber:

- ¿Cómo lo haremos?
- ¿Cuáles son las actividades que realizaremos?

Al diseñar las actividades, es importante considerar los recursos con que se cuenta, de modo que efectivamente se

puedan realizar. Se deben considerar las capacidades reales de las personas involucradas y de quienes han ofrecido o expresado su voluntad de colaborar con la iniciativa.

Esta etapa está íntimamente ligada al punto e) Distribución de tareas y plazos, pues las actividades pueden ser secuenciales (una a una) o simultáneas, dependiendo de las necesidades y capacidades de los involucrados y también de los plazos que existen para ello. A veces los plazos son puestos por otros (en el caso que se está postulando a un proyecto en la municipalidad, por ejemplo) o bien han sido programados por la propia organización.

Recursos

Para llevar adelante nuestras actividades es preciso tener claro:

- ¿Con qué las haremos?

Para implementar nuestras acciones es necesario contar con ciertos recursos, algunos estarán claros a partir del diagnóstico y otros habrá que proyectarlos en esta fase del diseño.

Los recursos se dividirán en humanos, materiales y financieros y habrá que tener en cuenta que todos son valora- bles monetariamente, los propios y los necesarios para completar las necesidades para realizar todas las acciones definidas.

Los recursos propios con que se cuenta son los provenientes de la organización o las ofertas "verificables" que han hecho otros colaboradores(as).

Los recursos externos que se necesitarán deben también ser explicitados: apoyo financiero, tiempos de apoyo profesional o de asistencia técnica, infraestructura y equipos necesarios, materiales.

Distribución de tareas y definición de plazos

Aquí nos preguntamos:

- ¿Cuándo lo haremos?
- ¿Quiénes serán los responsables?

Las actividades se podrán desarrollar sólo en la medida que haya responsables de ejecutarlas y tengan claro cuáles son los tiempos que se han definido para ello.

El establecimiento de fechas y plazos para cada actividad genera claridad sobre la necesidad de crear grupos de trabajo y, lo más importante, permite evaluar los éxitos y fracasos.

Es aconsejable calendarizar las actividades, realizar cronogramas de trabajo o cuadros ordenados por actividades y fechas, ordenadas y proyectadas en el tiempo y con los encargados o responsables claramente definidos.

Evaluación

Con la evaluación se busca medir:

- ¿Cuánto hemos avanzado?
- ¿Hemos logrado los objetivos que nos habíamos propuesto?

Ello nos entrega información que permite ir adecuando nuestras actividades y corrigiendo los posibles problemas que aparezcan.

La evaluación es una actividad que se debe ir realizando a lo largo del proceso de acciones predefinidas, de modo de ir implementando a tiempo las correcciones o redefiniciones necesarias.

Al finalizar nuestras acciones es necesario realizar una última evaluación, en la que se deben reconocer tanto los logros como los fracasos, los aciertos como las dificultades, de modo que cada acción realizada se vaya considerando como una experiencia positiva y facilitadora de las próximas acciones.

La evaluación no es un juicio de valor en que se califica y se pone nota a lo realizado, es detenerse en el camino para ver: cuánto se ha avanzado, por qué no se avanzó o qué se debería hacer para obtener mayores logros.

Al evaluar es necesario siempre tener claro, ¿qué es lo que se va a evaluar?, definiendo para ello indicadores que nos permitan medir los avances logrados.

ANEXO 3

Indicadores

Políticas públicas	Marco legal	Conservación y difusión	Participación y tejido urbano	Planeación e infraestructura urbana	Infraestructura y acciones culturales	Turismo	Actividad económica
Definición específica de políticas públicas sobre patrimonio cultural.	Reglamentos municipales orientados a la conservación.	Censos y catálogos de monumentos y edificios con valor arquitectónico y cultural.	Articulación de actores y grupos sociales en la gestión del centro histórico.	Crecimiento o disminución de espacios peatonales.	Museos: difusión de programas, visitas guiadas y exposiciones.	Hoteles, restaurantes, estacionamientos.	Empleos vinculados a la actividad del patrimonio cultural: museos, rutas culturales.
Evaluación de impacto de las políticas públicas municipales en materia de patrimonio cultural.	Leyes estatales y regionales orientadas a la conservación, preservación o revitalización de infraestructura urbana, turística y cultural.	Mecanismos de vinculación y concertación con instituciones responsables de la conservación del patrimonio (INAH y Conaculta).	Población: grupos de edades; económicamente activa; por sexos; emigración del espacio.	Estado general del espacio público: obras realizadas para mejorar la imagen urbana.	Museos: apertura de nuevos espacios de este tipo.	Grado de competitividad de tarifas y cuotas de servicios.	Puestos de trabajo mantenidos o creados con acciones de recuperación.
	Nivel de aplicación local de las disposiciones legales y reglamentarias.	Estado general del patrimonio: registro, número y porcentaje de monumentos históricos inscritos; número de intervenciones de recuperación.	Lotes abandonados y proyectos de vivienda.	Estado de las redes urbanas y de servicios: agua, luz, alcantarillado.	Museos: vinculación con otros museos regionales; paseos guiados y rutas culturales.	Número de habitaciones de hotel; consumo de agua por habitación; tiempo de estancia promedio.	Empleo que genera la actividad turística.
	Programas municipales destinados a conservar o revitalizar el patrimonio cultural.	Estudios técnicos para soportar la inscripción ante UNESCO.	Oferta de servicios básicos para la población residente en el sitio histórico.	Mobiliario y ornamentación urbanos: incidencia en la imagen urbana.	Festivales y formas de expresión de tradiciones y costumbres.	Porcentaje de ingresos turísticos que se invierten en el patrimonio cultural.	Empresas que operan y se instalan en la ciudad o centro histórico.
	Programa de desarrollo urbano municipal.	Proyectos de recuperación del patrimonio inmaterial.		Redes de transporte y vialidad.	Número de guías turísticos; cursos de preparación y crecimiento en el sector.	Estudios de factibilidad sobre la afluencia del turismo buscando su control.	Eventos nacionales o internacionales de manifestaciones culturales y artísticas realizados en el sitio.
	Programas culturales.			Definición y respeto a los usos del suelo.		Ventanillas de información turística y afluencia.	Incorporación de tecnologías como promotoras de la atracción al sitio histórico.
				Medio ambiente: cuidado del mismo.		Servicios básicos para el turismo.	Comportamiento de ingreso anual proveniente del patrimonio cultural.
				Viviendas y habitantes.			Oferta hotelera; oferta de restauración y oferta de comercio vinculado a la cultura.

Compendio de indicadores UNESCO¹³

Aspectos previos. Caracterización

Caracterización del objeto patrimonial y su tutela. Tipología del objeto declarado

Territorialidad: urbana o rural

Especialidad: compacto o disperso

Estructura: monumento y entorno, conjunto histórico, ciudad histórica, paisaje cultural, paisaje urbano histórico

Tipología de la gestión de la tutela del bien

Origen: eminentemente local, regional o estatal (o federal)

Competencia: concurrente, compartida o exclusiva

Naturaleza

Gubernamental

Privada

Comunitaria o mixta

Población y calidad de vida

Demografía

Población absoluta: número de habitantes

Densidad de población: número de habitantes por kilómetro cuadrado

Crecimiento poblacional: tasa de crecimiento de la población por década o quinquenio

Distribución por sexo

Distribución por edad: número y porcentaje por grupo de edad: 0-14/15-64/65-más

Vivienda

Viviendas habitadas con piso de tierra

Viviendas con excusado o servicio sanitario

Viviendas con lavadora

Viviendas con frigorífico

Promedio de ocupantes por habitación

Diversidad social

Nivel de renta de la población

Detección de situaciones de pobreza: población bajo niveles básicos de vida

Nivel de concentración/diferenciación de grupos sociales

Educación

Población de 15 años o más analfabeta

Población de 6 a 14 años que no asiste a la escuela

Población de 15 años o más con educación básica incompleta

Hogares con individuos de 15-29 años con educación básica incompleta

Programas de valoración cultural y natural

Habitantes que han recuperado y revalorizado conocimientos agroecológicos tradicionales

Habitantes que han recuperado y revalorizado conocimientos constructivos y artesanales

Eventos locales organizados para capacitación en relación con el patrimonio cultural

Necesidades básicas

% Cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado

% Cobertura de redes de energía eléctrica. Consumo *per cápita*.

Capacidad de los centros de transformación

% Cobertura total y eficiencia del servicio de limpieza pública

Eficiencia de las instalaciones y servicios de transporte y carga que operan en el lugar

Instalaciones y servicios de comercialización de productos de primera necesidad

Red de vigilancia y control de seguridad e higiene alimentaria

Nivel de satisfacción en la calidad de los servicios: educación, vivienda, salud y cultura

Sistemas de comunicación

Sistemas de comunicación instalados: telefonía, fibra óptica, telecomunicación

Niveles de servicio: transporte, vialidad

Políticas públicas

Legislación

Ordenanzas municipales; leyes de rango regional y estatal en materia de preservación; y revitalización urbana y paisajística

Nivel de aplicación local de las disposiciones legales

Desarrollo social

Control ambiental y conservación del patrimonio cultural en el desarrollo local y regional

Desarrollo social e igualdad

Derechos de la mujer, el niño, los adultos mayores y población en riesgo

Planificación urbana y paisajística

Tipos de planes y programas en proyecto/ejecución

Planes de manejo-conservación, aprobados

Sitios y monumentos identificados, inventariados y evaluados en su estado de conservación

Paisajes identificados, inventariados y evaluados en su estado de conservación

Plan de gestión de la biodiversidad y ecosistemas de las áreas naturales circundantes a la ciudad histórica

Previsión de áreas de amortiguamiento

Plan de desarrollo aprobado

Plan de acción (POA) aprobado

Convenios interinstitucionales suscritos

Programas de conservación del patrimonio cultural y manejo de las áreas naturales

Instrumentos paisajísticos aprobados o en ejecución: planes, guías del paisaje, acciones, proyectos

Sistema de seguimiento y monitoreo en funcionamiento

¹³ Elaborado por Pedro Salmerón (2009), en el documento denominado El paisaje histórico urbano en las ciudades históricas patrimonio mundial: indicadores para su conservación y gestión, Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y Centro de Patrimonio Mundial, UNESCO, Sevilla: Consejería de Cultura, pp. 223-226.

Recursos aplicados

El plan cuenta con financiación y está en ejecución
Recursos para acciones de conservación y manejo del patrimonio cultural y natural
Cuota anual *per cápita* en recursos asignados a través de la planificación
Empleos especializados de la administración pública

Control de riesgos

Niveles de cobertura de monitoreo de contaminación sonora, atmosférica, visual y otros
Laboratorios para el monitoreo ambiental
Dotación de hidrantes y equipos contra incendios y % de eliminación de cableado aéreo
Nivel de control de áreas inestables, filtraciones de agua, rellenos y otros
Nivel de conservación, rehabilitación y limpieza de barrancos, quebradas y otros accidentes naturales integrados en la escena urbana
Afecciones en el paisaje
Existencia de planes de prevención y mitigación de desastres naturales

Tejido urbano y patrimonio

Eficiencia básica del tejido urbano

Potenciación del espacio público peatonal
Garantía de presencia de servicios de proximidad
Garantía de presencia de equipamientos

Espacio público

Estado general del espacio público: obras realizadas, inversiones
Ornamentación y mobiliario urbano: características, tipo, incidencia en la imagen urbana
Redes de servicio público: estado de las redes, obras realizadas, inversiones
Tránsito de vehículos: aumento del tránsito, áreas para estacionamiento
Publicidad y señalización: impacto sobre la calidad de la imagen urbana
Usos compatibles y no compatibles del espacio público, niveles de degradación
Impacto del turismo en el espacio público

Transformaciones del suelo. Patrimonio arquitectónico/ arqueológico/inmaterial

Transformaciones en el tejido urbano: usos, tipologías, impacto sobre los valores del sitio
Lotes vacantes: cantidad, localización, modos de ocupación
Número de viviendas y de habitantes
Estado general del patrimonio edilicio: grados de conservación, número y tipos de intervenciones de recuperación, usos compatibles y no compatibles, cambios de usos
Registro: número y porcentaje de los inmuebles históricos que han sido inscritos

Desarrollo de proyectos de inventario y recuperación del patrimonio inmaterial
Desarrollo de proyectos de inventario y recuperación del patrimonio arqueológico
Proyectos de inventario y recuperación del patrimonio industrial y arquitectura contemporánea
Presencia del patrimonio arqueológico en el tejido urbano
Diversidad arquitectónica: tipológica/cronológica

Arquitectura contemporánea

Conservación tipológica en rehabilitaciones
Inserción e integración de arquitectura contemporánea
Impacto estético de la arquitectura contemporánea
Renovación tipológica
Impacto de la arquitectura contemporánea
Renovación tecnológica
Grado de aceptación por parte de los residentes
Grado de aceptación por parte de los medios de comunicación

Tejido urbano con vínculos importantes con espacios naturales

Superficie deforestada, reforestada, con vegetación nativa y dedicada al cultivo
Inventario y situaciones de riesgo de flora y fauna (número de especies por tipo)
Cobertura de vegetación (has)
Cambio en la cobertura de vegetación (has) en zonas prioritarias de captación
Superficie que cuenta con políticas públicas de planificación/ conservación/recuperación
Hectáreas quemadas y ubicación por tipo de incendio

Calidad del medio ambiente biofísico y urbano arquitectónico

Programas y proyectos de inversiones privadas y estatales en materia de vivienda y servicios
Programas de intervención y número de viviendas rehabilitadas
% de recuperación y mantenimiento de áreas naturales
% mantenimiento de la diversidad biofísica actual
% de recuperación y mantenimiento de inmuebles
% de casas rehabilitadas para uso de vivienda, turismo, comercio, otros
% de mantenimiento de la autenticidad de inmuebles y espacio público de la ciudad histórica

Equipamientos

Servicios y/o establecimientos de salud
Servicios y/o establecimientos de educación
Equipamientos de servicios culturales con tecnología adecuada
Red coordinada de comedores, albergues y centros de refugio temporal
Programas de defensa y apoyo a poblaciones en riesgo, extrema pobreza y abandono moral
Atención a grupos y zonas de riesgo en prostitución, delincuencia, pandillaje y drogadicción

Actividades económicas

Empleo/ingresos

Artesanías e industrias culturales competitivas e innovadoras
Comercio competitivo/renovación de los dispositivos comerciales
Puestos de trabajo mantenidos y/o creados por las acciones de recuperación
Ingreso promedio anual proveniente de actividades productivas
Eventos nacionales e internacionales de manifestaciones artísticas y culturales locales
Eventos y organizaciones culturales institucionalizadas (nacional e internacional)
Empleo de la actividad turística–empleo generado en la ciudad histórica
Empresas que operan en la ciudad histórica

Creatividad e innovación

Incorporación de nuevas tecnologías. Promoción de las redes wifi en las ciudades históricas
Diversidad de actividades económicas
Índice de creatividad/inversiones

Compromiso urbano

Capacidad de asociación de los habitantes
Promoción de actividades culturales
Compromiso por parte de las autoridades

Originalidad

Movilidad poblacional
Permanencia de las actividades tradicionales
Reducción de la tematización y fachadismo
Mantenimiento de tipologías tradicionales
Proporción arquitectura periodo preindustrial–arquitectura periodo postindustrial

Oferta turística

Oferta hotelera. Establecimientos por categorías, plazas de alojamiento
Oferta de restauración. Restaurantes y cafeterías por categorías y número de plazas
Comercio turístico y actividades artesanales. Establecimientos, características
Elementos visitables y lugares de interés (monumentos, museos, etc.)
Relación de empresas locales dedicadas al turismo: *city tours*, visitas guiadas, etc.
Infraestructuras y equipamientos de acogida al visitantes

Demanda turística

Demanda de alojamiento hotelero. Viajeros y pernoctaciones por años, meses...
Visitantes a museos y monumentos, ocupación de espacios, ritmo de ocupación

Consultas en los puntos de información turística.

Movimiento de viajeros en el aeropuerto de la ciudad.

Tipología de visitantes, imágenes y valoraciones, características personales

Dinámica del sector turístico

Dinámica de la planta hotelera (ciudad/ ciudad histórica)

Dinámica de la oferta de restauración

Dinámica del comercio turístico y actividades artesanales

Dinámica de empresas de receptivo

Evolución de infraestructuras y equipamientos de acogida

Evolución de viajeros y pernoctaciones

Dinámica de la ocupación hotelera

Evolución y dinámica de las consultas en las oficinas de información turística

Dinámica en el movimiento de viajeros

Evolución de visitantes a museos y monumentos

Evolución de autobuses turísticos

Niveles de utilización turística de los espacios urbanos

Dinámica de congresos y reuniones

Evolución de eventos y oferta cultural con proyección turística

Dinámica del turismo idiomático y de estudios

Indicadores relacionales del sector turístico

Establecimientos y camas turísticas en relación con la población residente

Visitantes (turistas y excursionistas) en relación con la población residente

Restaurantes y plazas en relación con población residente y visitante

Comercio turístico en relación con el conjunto de establecimientos comerciales

Funcionalidad turística de los elementos patrimoniales y museísticos

Niveles de saturación turística de los hitos patrimoniales y capacidad de acogida

Utilización turística de los espacios públicos y niveles de frecuentación

Relación turistas/excursionistas

Presión urbanística de la actividad turística (hoteles, restaurantes, comercio turístico)

Superficie de actividades turísticas en relación con los usos: residencial, comercial

Impacto del turismo en el patrimonio edilicio. Adaptación de edificios para usos turísticos

Cuadro de variables

Nivel impacto	Categorías tangibles	Categorías intangibles
Grupos destinatarios	Calidad de vida (cambios en el hábitat y requerimientos de necesidades básicas). <ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento. • Empleo/ingresos. • Conocimientos. 	Capacidades personales (expectativas, motivaciones e intervenciones de las personas). <ul style="list-style-type: none"> • Autoestima. • Identidad cultural. • Creatividad. • Reflexión crítica.
Tejido social e institucional	Gestión local (desempeño de la organización). <ul style="list-style-type: none"> • Descentralización. • Planeación local. • Liderazgo. • Alianzas. • Recursos. 	Valores y practicas (liderazgo local para el desarrollo). <ul style="list-style-type: none"> • Visión local. • Manejo de conflictos. • Vínculos. • Concertación.
Generación de valores y principios	Espacios cívicos (equidad y participación a través de la institucionalización democrática). <ul style="list-style-type: none"> • Leyes. • Políticas. 	Cultura ciudadana (comportamientos colectivos de tolerancia y respeto a la diversidad sociocultural). <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio de ciudadanía. • Valores. • Prácticas.

Indicadores de impacto

Variables	Categorías tangibles	Categorías intangibles
1. Grupos destinatarios	1.1 Necesidades básicas Expansión y mejoramiento de la infraestructura de servicios básicos: limpieza pública, transporte de carga, abastecimiento y comercialización de alimentos. <ul style="list-style-type: none"> • % Cobertura de servicios agua potable y alcantarillado. • % Cobertura de redes de energía eléctrica. • Consumo <i>per cápita</i>. • Capacidad de transformación instalada. • CH tiene cobertura total y eficiente servicio de limpieza pública. • Instalaciones y servicios de transporte y carga que operan eficientemente. • Instalaciones y servicios de comercialización de productos de primera necesidad implementados. • % Cobertura de vías transitables mejoradas. • CH cuenta con una red de vigilancia y control de seguridad e higiene alimentaria. • Nivel de satisfacción de la población local en calidad de servicios en educación, vivienda, salud y cultura. 	A.1 Identidad cultural Instituciones públicas, privadas, medios de comunicación y ciudadanos promueven el conocimiento y conservación de patrimonio cultural y natural. <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de cambio en la calidad de vida desde la aplicación de acciones y políticas de conservación del patrimonio natural y cultural. • Nivel de conciencia de la población de identificación territorial, grupal y cultural. • Nivel de conocimiento poblacional sobre la historia, costumbres y tradiciones de su localidad.

1.2 Equipamiento

Expansión y mejoramiento de la infraestructura de servicio social, cultural y comunal.

- Número de unidades físicas mejoradas, ampliadas y/o creadas, funcionando adecuadamente en las áreas patrimoniales para recreación, producción, salud, educación y cultura.
- Servicios y/o establecimientos de salud integrales e integrados, que aseguren atención prioritaria a grupos vulnerables o en riesgo (niños, jóvenes, madres lactantes, adultos mayores).
- Servicios y/o establecimientos de educación que aseguren atención integral, prioritaria a grupos vulnerables o en riesgo (niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores).
- Equipamientos de servicios culturales con tecnología adecuada (museos, centro de información, centros de interpretación, bibliotecas, archivos, galerías, teatros, cine, centros producción artesanal, etc.), instituciones locales, que apoyan y brindan atención a niños, madres y adultos mayores en situación de extrema pobreza y abandono moral.
- Red interinstitucional coordinada de comedores, albergues y centros de refugio temporal a niños, madres y adultos mayores en situación de abandono moral y material.
- Programas y proyectos de defensa y apoyo a poblaciones en riesgo, extrema pobreza y abandono moral.
- Atención a grupos y zonas de alto riesgo en prevención a prostitución, delincuencia, pandillaje y drogadicción (reducción).

1.3 Calidad del medio ambiente biofísico y urbano arquitectónico

Mejoramiento de las condiciones de habitabilidad del CH deterioradas.

- Programas y proyectos de inversiones privadas y estatales en materia de vivienda y servicios.
- Programas de intervención y número de viviendas rehabilitadas.
 - % de recuperación y mantenimiento de áreas naturales.
 - % mantenimiento de la diversidad biofísica actual.
 - % de recuperación y mantenimiento de inmuebles.
 - % de casas rehabilitadas para uso de vivienda, turismo, comercio, otros.
 - % de mantenimiento de las características de autenticidad de inmuebles y espacio público del CH.

A.2 Autoestima

- Cantidad de personas que identifican al patrimonio cultural como base de su identidad.

A.3 Comunicación

Medios de comunicación: radio, televisión, prensa escrita e informáticos participan activamente en la sensibilización de la población para la conservación y desarrollo integral y sostenible.

- Medios de comunicación escritos y emisoras radiales de mayor audiencia contribuyen a impulsar el plan de conservación, mediante secciones o espacios especializados.
- El medio de comunicación escrito de mayor circulación promueve concurso anual de experiencias exitosas sobre la conservación del CH vinculadas al desarrollo sostenible.
- El plan de conservación cuenta con apoyo de medios locales, para difusión de proyectos y realizaciones.
- Red de medios de comunicación de mayor cobertura que promueven diariamente aspectos de la identidad local y regional en horario y espacio preferente.
- Número y tipo de campañas de comunicación.
- Nivel de percepción que tiene la población, sobre los valores naturales y culturales de la ciudad.
- Cantidad de personas que han cambiado su percepción sobre el patrimonio cultural y natural, y han asumido nuevos roles para su conservación.

1.4 Empleo/ingresos

Recuperación, desarrollo y diversificación de actividades productivas: artesanía, industrias culturales, saberes, cocina, etc., articuladas a cadenas de producción.

- Artesanías e industrias culturales competitivas e innovadoras.
- Centros de competitividad en funcionamiento.
- Número de puestos de trabajo mantenidos y/o creados por las acciones de recuperación de las áreas patrimoniales, natural y cultural.
- Ingreso promedio anual proveniente de actividades productivas de servicios, comercio, turismo, artesanías, habitación.
- Ingreso promedio anual familiar proveniente del manejo sostenible de huertas agroproductivas
- Programas de inversión de instituciones públicas y privadas en actividades culturales y artísticas de la localidad.
- Eventos de alcance nacional e internacional de manifestaciones artísticas y culturales de la localidad.
- Eventos y organizaciones culturales institucionalizadas (alcance nacional e internacional).
- Bienes culturales integradas a políticas de promoción turística.
- Incremento de turistas nacionales y extranjeros al CH y áreas naturales con relación al año base
- Incremento de tiempo de permanencia promedio por turista.
- CH ofrece servicios turísticos competitivos y de calidad internacional.
- Servicios turísticos y capacidad hotelera mejorados: empresas, gremios y sectores económicos productivos del CH fortalecidos y articulados.
- Número de empresas que operan en el CH, articuladas y reconocidas como líderes, modernas, democráticas, y representativas.
- Reducción de la informalidad empresarial.

1.5 Conocimientos

Población que participa activamente en eventos, actividades culturales y artísticas y festividades de la localidad.

- Programas de valoración cultural y natural ejecutados.
- Número de personas que han recuperado y revalorizado conocimientos agroecológicos tradicionales.
- Número de personas que han recuperado y revalorizado conocimientos constructivos y artesanales tradicionales.
- Número de eventos locales organizados para capacitación en recuperación y manejo de áreas naturales, intervención en patrimonio, recuperación de artesanías, servicios turísticos.
- Sector educativo que provee y brinda soporte al desarrollo de artesanías e industrias culturales en innovación y competitividad.

Indicadores de impacto

Variables	Categorías tangibles	Categorías intangibles
2. Tejido social e institucional	<p>2.1 Planeación</p> <p>CH y áreas naturales integradas a la ciudad, ordenadas en su territorio, funcionando como un sistema urbano eficiente, con sus patrimonios cultural y natural conservados y puestos en valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de manejo-conservación, aprobados. • Sitios y monumentos identificados, inventariados y evaluados en su estado de conservación, usos y valores. Especies nativas y áreas naturales protegidas y conservadas. • Plan de manejo de la biodiversidad y ecosistemas de las áreas naturales circundantes al CH, inventariadas e identificadas. • Plan desarrollo aprobado (grado de incorporación de políticas, programas y proyectos de conservación y manejo de las áreas de patrimonio cultural y natural). • Plan de acción (POA) aprobado. • Convenios interinstitucionales suscritos. • Programas y proyectos desarrollados y ejecutados de conservación del patrimonio cultural y manejo de las áreas naturales. • CH articulado con sistemas de comunicación y accesibilidad, con la ciudad y el mundo. • Sistemas de comunicación instalados: telefonía, fibra óptica, telecomunicación. • Niveles de servicio: transporte, vialidad. 	<p>B.1 Participación y toma de decisiones</p> <p>B.1.1 Liderazgo de los entes de gestión</p> <p>Gobierno local ejecuta plan de manejo y conservación, concertando con actores locales del sector público, privado, empresarial, gremial, comunidades y organizaciones de base.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación de la unidad de gestión en decisiones estratégicas en las áreas de patrimonio y naturales. • Tipos y número de eventos que faciliten procesos participativos en la toma de decisiones.
	<p>2.2 Control de riesgos</p> <p>Centro histórico con niveles permisivos de contaminación sonora, visual, atmosférica, acuífera, de aguas superficiales de los suelos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de cobertura de monitoreo de contaminación sonora, atmosférica, visual, acuífero, de aguas superficiales de los suelos. • Laboratorios para el monitoreo ambiental operando. <ul style="list-style-type: none"> - Dotación de hidrantes y equipos contra incendios y % de eliminación de cableado aéreo. - Nivel de control de áreas inestables, filtraciones de agua, rellenos, cimentaciones, limpieza, cunetas, muros, coronación. - Nivel de conservación, rehabilitación y limpieza de quebradas. • Se cuenta con planes de prevención y mitigación de desastres naturales aprobados y en ejecución. 	<p>B.2 Concertación–alianzas</p> <p>Instituciones públicas, privadas, líderes y ciudadanos se encuentran organizados e integrados; trabajan concertada y participativamente por la conservación del patrimonio cultural y el desarrollo local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actores públicos y privados organizados, participan en las organizaciones institucionalizadas (tipo y número de acuerdos de acción conseguidos con instituciones públicas y privadas). • Grupos organizados institucionalizados operan sus actividades financiadas. • Obras y servicios sociales en el marco del plan de conservación se ejecutan en concertación con la inversión pública, privada y comunal. • Realización de concursos experiencias exitosas. • Sistema de evaluación y control social de la gestión pública institucionalizada.

<p>2.3 Recursos administrativos financieros</p> <p>Ente de manejo del CH fortalecido; cuenta con un plan integrado de conservación y desarrollo articulado a la planificación de la ciudad. Cuenta con recursos o asignación de presupuesto suficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan que cuenta con financiación y está en ejecución. • Monto y proporción de recursos institucionales presupuestados y ejecutados para acciones de conservación y manejo de los patrimonio natural y cultural. • Monto y proporción de recursos externos canalizados para acciones de conservación y manejo de los patrimonio natural y cultural. • Asignación para el CH incrementada para inversión <i>per cápita</i>; en relación a otros años el gobierno local realiza una gestión eficiente, moderna y transparente. • Funcionarios y empleados de la administración especializados en conservación del patrimonio cultural y natural, gestión pública, finanzas, gestión, urbana, gestión ambiental, desarrollo económico y otras áreas afines. • Sistema de seguimiento y monitoreo institucionalizado y operando. • Sistema que integra en red a instituciones y organismos públicos y privados y tiene una gran demanda de usuarios.
--

Indicadores de impacto

Variables	Categorías tangibles	Categorías intangibles
<p>1. Generación de valores y principios</p>	<p>3.1 Legislación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenanzas municipales y leyes en materia de preservación, áreas de valor arquitectónico, arqueológico y natural, dictadas, modificadas y/o derogadas. • Nivel de aplicación local de las disposiciones legales para el control y penalización en temas ambientales y de conservación del patrimonio cultural. • Se cuenta con ordenanzas y normas de protección y prevención de desastres ecológicos ante acción humana y/o errores tecnológicos. • Se ha generado marco legal sectorial que norma y asegura calidad de servicios ofrecidos al turista. 	<p>C.1 Valores</p> <p>Ciudadanos proactivos, solidarios, justos con igualdad de trato entre géneros y atención especial a grupos vulnerables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de promoción de derechos ciudadanos y valores cívicos, culturales. • Organizaciones ciudadanas de defensa de derechos ciudadanos, defensa del patrimonio cultural y otros. • Población sensibilizada y proactiva. Los ciudadanos han desarrollado una cultura de paz y de respeto mutuo. • Los ciudadanos e instituciones organizadamente realizan acciones para garantizar la seguridad ciudadana. • Nivel de concienciación de la población sobre derechos y obligaciones en el uso y conservación del patrimonio natural y cultural. • Nivel de conciencia sobre el cambio de prácticas nocivas en las actividades productivas.

3.2. Políticas

- Grado de implementación efectiva de las políticas públicas referidas a control ambiental y conservación del patrimonio cultural en el desarrollo local y regional.
- Grado de implementación efectiva de las políticas públicas referidas a desarrollo social con equidad.
- Programas institucionalizados de defensoría de derechos de la mujer, el niño, los adultos mayores y población en riesgo.
- Instancias municipales que promueven, divulgan y defienden los deberes, derechos y valores cívicos y culturales de las personas.

C.2 Prácticas

Autoridades, entidades, instituciones y sectores claves de la población, sensibilizados en temas relacionados a deberes, derechos, valores cívicos y culturales de las personas.

- % de acciones de mantenimiento anual de las edificaciones del CHZ, usando sistemas tradicionales y/o alternativos.
- % de recuperación y diseminación de artes y oficios artesanales tradicionales.
- % de incorporación de formas no destructivas de aprovechamiento de los recursos naturales. Ciudadanos han desarrollado capacidades y habilidades para afrontar los desastres naturales, de error humano y tecnológico.
- Los ciudadanos organizadamente realizan acciones para prevenir desastres naturales, de error humano y tecnológico.

Cronograma para la formulación de un plan de manejo

Actividad	Semana																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Formación de equipo interdisciplinario	■																			
Recopilación y clasificación de información		■	■	■																
Descripción de antecedentes				■	■															
Delimitación del área de actuación					■	■														
Establecimiento de perímetro(s)					■															
Diagnóstico							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Instrumentación																■	■	■	■	■
Creación de unidad de gestión																■	■	■	■	■
Mecanismos de participación ciudadana					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mecanismos de control																■	■	■	■	■
Escenarios posibles																■	■	■	■	■
Anexos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Actores sociales: organizaciones de la sociedad civil (OSC), instituciones de educación superior, centros de investigación y/o gobiernos municipales que participan en un programa determinado mediante la presentación de proyectos dirigidos a impulsar el desarrollo social y humano con equidad de género, así como la creación de oportunidades y el fortalecimiento de capacidades.

Agencias de Desarrollo Urbano/Agencias de Desarrollo Hábitat: instancias de interés público y beneficio social, que apoyan y llevan a cabo actividades de planeación, promoción y gestión para impulsar iniciativas y prácticas para el desarrollo social y urbano en el ámbito local¹⁴.

Centro histórico: sitio urbano situado en el área central del área sede del municipio, ya sea en términos geográficos como en términos funcionales e históricos, que se constituye en centro tradicional.

Comercio formal: es aquella actividad socioeconómica que está regida bajo los estatutos legales vigentes y tiene un establecimiento fijo donde realiza sus actividades de intercambio.

Comercio informal: son aquellas actividades comerciales que no tienen sustento legal, es decir, no cumplen con las obligaciones fiscales y con los impuestos estatales y municipales. Este tipo de comercio es conocido como ambulante ya que no tiene un establecimiento formal y sus actividades las realizan en las calles y en los espacios públicos, afectando la vialidad y el panorama del lugar.

Colaboración ciudadana: participación activa que tiene como principales atribuciones: colaborar con el jefe de gobierno para la eficaz prestación de servicios en la forma en que fijen las leyes y reglamentos aplicables. Proponer

al jefe de gobierno proyectos de leyes y reglamentos, así como opinar sobre los nuevos proyectos, reformas o adiciones a las existentes; y, proponer que una determinada función realizada de manera regular y continua se declare servicio público, siempre y cuando se estime sea de interés público.

Espacio público: lugar de encuentro donde cualquier persona tiene derecho de circular y en donde se desarrollan actividades deportivas, recreativas, artístico-culturales y de esparcimiento.

Fideicomiso: operación mercantil mediante la cual una persona física o moral (fideicomitente) destina ciertos bienes o derechos a la realización de un fin lícito determinado, encomendando ésta tarea a una institución fiduciaria¹⁵.

Gestión: alude a la acción y efecto de administrar, por lo que entraña un ejercicio de planeación, definición de objetivos y optimización de recursos.

Imagen urbana: conjunto de elementos naturales y artificiales (lo construido) que constituyen una ciudad y que forman el marco visual de sus habitantes, como colinas, ríos, bosques, edificios, calles, plazas, parques, anuncios, etc. (Hernández, 2000).

Objetivo general: descripción objetiva y concreta de lo que se pretende alcanzar con las acciones a ejecutar en un periodo determinado. De éste deben desprenderse aspectos medibles y cuantificables.

Objetivo particular: define de forma más específica los efectos esperados. Los objetivos particulares se ligan a indicadores que permitan tanto el seguimiento como la evaluación de resultados.

¹⁴ Si desea conocer los lineamientos generales que rigen a las agencias de desarrollo urbano consultar *Guía metodológica para la constitución y operación de las Agencias de Desarrollo Urbano*, disponible en <http://www.sedesol.gob.mx/index/index.php?sec=802179>

¹⁵ Para más detalle consultar la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Capítulo V, Sección primera Del Fideicomiso.

Participación ciudadana: mecanismo de articulación entre el gobierno y la sociedad; pretende impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad en las decisiones políticas.

Patrimonio: es la memoria de una sociedad y expresa la forma de organizarse, sus formas de concebir e insertarse en el mundo, es pues un conjunto de relaciones que se materializan en un conjunto de edificaciones.

Patrimonio cultural: comprende las obras de los artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas, surgidas del alma popular, y el conjunto de valores que dan sentido a la vida.

Plan de manejo: definición y diseño de instrumentos de gestión para garantizar la preservación del patrimonio cultural e histórico y con ello facilitar la gestión del centro histórico.

Plan Nacional de Desarrollo: patrón rector de las acciones que el gobierno federal emprende en un sexenio, en el cual

se establecen: objetivos nacionales, fijación de metas de la economía del país, entre otras.

Programa sectorial: programa que determina la estrategia, política y acciones generales de los diversos sectores del desarrollo urbano y el ordenamiento territorial; las reservas territoriales, agua potable, drenaje, transporte y vialidad, vivienda, medio natural y equipamiento urbano.

Relaciones intergubernamentales: relaciones (procesos administrativos, autorizaciones, relaciones de dependencia legal, decisiones, etc.) entre los tres órdenes de gobierno, las cuales facilitan la consecución de metas comunes a través de la cooperación.

Servicios públicos: son todas aquellas actividades que realiza el ayuntamiento de manera uniforme y continua, para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad. Son ejemplos de servicios públicos: agua potable, alcantarillado, mercados, panteones, rastros, calles, parques y transportes¹⁶.

¹⁶ SEGOB, La Administración de los Servicios Públicos Municipales, México, disponible en http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_La_administracion_de_los_servicios_publicos_m.

BIBLIOGRAFÍA

- Programa de Atención Urbana para Centros Históricos, Tradicionales o de Ciudad*, México, Sedesol, 2008, pp. 51-52 y 54.
- Arízaga, Dora, "Informe sobre los mecanismos de gestión de las ciudades inscritas en la lista de patrimonio mundial. Propuesta de indicadores", en *El paisaje histórico urbano en las ciudades históricas patrimonio mundial: indicadores para su conservación y gestión*, Sevilla, Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y Centro de Patrimonio Mundial/UNESCO, 2009, p.156.
- Ayuntamiento de Villa Corzo, *Plan de trabajo del Programa Todos Planeando Juntos*, México, versión electrónica.
- Ballard, José y Tresserras, J., *Gestión del Patrimonio Cultural*, Barcelona, Ariel Editores, 2001.
- Bas, Enric, *Megatendencias para el siglo XXI. Un estudio Delfos*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004, 322 pp.
- Blanco, Ismael, *Participación y gobierno local en Europa y América Latina: aspiraciones, resultados y retos*, ponencia presentada en el VI Congreso de la Red de Investigadores en Gobiernos Locales, Mazatlán (Sinaloa, México), 2009.
- Blanco, Ismael y Font, Joan, "Conclusiones", en Joan Front (coord.) *Ciudadanos y decisiones públicas*, 2005, pp. 219-237.
- Bolfy, Cotton, *Nación, patrimonio cultural y legislación: los debates parlamentarios y la construcción del marco jurídico federal sobre monumentos en México, siglo XX*, México, Porrúa, 2008, 527 p.
- Borja, Jordi y Castells, Manuel, *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, México, Taurus, 2002.
- Brito, Marcelo, "Bases para la construcción de un sistema de indicadores para ciudades históricas patrimonio mundial", en *El paisaje histórico urbano en las ciudades históricas patrimonio mundial. Indicadores para su conservación y gestión*, Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico/Centro de Patrimonio Mundial, UNESCO, 2009, pp. 70-85.
- Brito, Marcelo, *Construcción de indicadores de conservación y gestión de ciudades históricas inscritas en la Lista del Patrimonio Mundial. Aproximaciones iniciales*. Sevilla, 2006.
- Brito, Marcelo (coord.), *Las Ciudades Históricas como Destinos Patrimoniales: potencialidades y requisitos*, Islas Baleares. Fundación Cátedra Iberoamericana, 2007.
- Brito, Marcelo (coord.), *Plano de preservación, Sitio Histórico Urbano*, 2005.
- Carrión, Fernando, "Centro Histórico: la polisemia del espacio público", en *Centro-h, Revista de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Centros Históricos (Olacchi)*, No. 2, diciembre 2008a, pp. 89-96.
- Carrión, Fernando, "La centralidad histórica: entre el nacionalismo del pasado (monumento) y el sentido social del hoy (centro vivo)", en *Centro-h, Revista de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Centros Históricos (Olacchi)*, No. 3, Abril, 2009, pp. 7-12.

- Carrión, Fernando, "Policentralidad: esencia de la sociedad plural", en *Centro-h, Revista de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Centros Históricos (Olacchi)*, No. 2, diciembre 2008b, pp. 7-9.
- Castells, Manuel, *Movimientos sociales urbanos*, México, Editorial Cerro del Agua, 1988.
- Conaculta, Lista de Ciudades con Centros Históricos Decretados por el Ejecutivo Federal como Zonas de Monumentos Históricos, Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural, junio 2009.
- Conaculta, Listado de Conjuntos Urbanos con características patrimoniales sin declaratoria de Zonas de Monumentos Históricos. (Por Entidades Federativas), Dirección de Sitios y Proyectos Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural, junio 2009.
- Congreso de la Unión, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *Diario Oficial de la Federación* (05-02-1917), México, última reforma 24-08-2009.
- Congreso de la Unión, Ley Federal Sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, *Diario Oficial de la Federación* (06-05-1972), México, última reforma 13-01-1986.
- Congreso de la Unión, Ley General de Asentamientos Humanos, *Diario Oficial de la Federación* (21-07-1993), México, última reforma 05-08-1994.
- Congreso de la Unión, Ley General de Bienes Nacionales, *Diario Oficial de la Federación* (20-05-2004), México, última reforma 31-08-2007.
- Congreso de la Unión, Ley General de Desarrollo Social, *Diario Oficial de la Federación* (20-01-2004), México.
- Congreso de la Unión, Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Medio Ambiente, *Diario Oficial de la Federación* (21-08-1988), México, última reforma 16-05-2008.
- Congreso de la Unión, Ley General de Planeación, *Diario Oficial de la Federación* (05-01-1983), México, última reforma 13-06-2003.
- Congreso de la Unión, Ley Sobre la Celebración de Tratados, *Diario Oficial de la Federación* (02-01-1992), México.
- Congreso de la Unión, Reglamento de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, *Diario Oficial de la Federación* (08-12-1975), México, última reforma 05-01-1993.
- David, Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Pearson, 2003, p. 14.
- Gaceta Oficial Digital*, martes 20 de octubre de 2009 disponible en www.asamblea.gob.pa/APPS/LEGISPAN/PDF_GACETAS/2000/2009/26392-A_2009.PDF, consultada el 16 de noviembre de 2009.
- García, Rodolfo (coord.), "Mejoramiento de la imagen urbana del barrio de Guadalupe, (Cableado Subterráneo de la Red de Energía Eléctrica)", en *Reporte de Evaluación del Premio Vivir Mejor en la Ciudad 2009*, México, Sedesol/CIDE, 2009.
- García, Rodolfo y Ziccardi, Alicia, "Capital social y relaciones intergubernamentales en programas sociales de los gobiernos locales: los casos de Hermosillo y Puebla", ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Argentina, 2008.
- INAH, "Fortalece centro INAH Zacatecas, vínculo con cronistas del estado", 22 de noviembre de 2007, disponible en http://dti.inah.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=492, consultado el 25 de noviembre de 2009.

INAH, La protección del patrimonio cultural de la nación, guía técnica, 2005.

Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y Centro de Patrimonio Mundial de la UNESCO, *El paisaje histórico urbano en las ciudades históricas patrimonio mundial. Indicadores para su conservación y gestión*, 2009, p. 24.

Instituto de Planeación para el Municipio de Colima, Observatorio Metropolitano de Colima (OMECOL), disponible en http://www.ipco.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=29:observatorio-metropolitano-de-colima-omecol&catid=25:evaluacion-, monitoreo&Itemid=31, consultado el 27 de noviembre de 2009.

Instituto Roerich, Convenio sobre la Protección de Instituciones Artísticas y Científicas y Monumentos Históricos (Pacto Roerich), Washington.

Mier y Terán, y Ziccardi, Alicia, "Pobreza urbana, programas de inclusión social y participación ciudadana", en Clara Jusidman Rapoport (coord.), *Reflexiones ciudadanas sobre la política social*, México, Sedesol/Consejo Consultivo de Desarrollo Social, 2008, 137-157 pp.

ONU, La experiencia del Presupuesto Participativo de Porto Alegre (Brasil), en Buenas prácticas latinoamericanas y del caribe seleccionadas en Hábitat II, 1996, disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/bpal/onu/bp049.html>. Consultado el 8 de diciembre de 2009.

Opeskin, Brian R., "Mecanismos para las Relaciones Intergubernamentales", ponencia presentada en el Forum of Federations, Mont-Tremblant, Québec (Canadá), 2000, versión CD.

Patronato Panamá Viejo, Informe de gestión, Agosto 2003 a Octubre 2008, disponible en www.panamaviejo.org/patronato/imagenes/Informe%20de%20gesti%C3%B3n%20a%20B1o%202003-2008%20esp.pdf, consultado 16 Noviembre de 2009.

Prats, Joan, "Pero ¿qué es gobernanza?", en *Gobernanza, Revista Internacional para el Desarrollo Urbano*, edición 17, martes 1 de febrero de 2005, disponible en <http://www.iigov.org/gbz/article.drt?edi=14352&art=14369>, consultado el 20 de octubre de 2008.

Rodríguez, Fernando, "Gestión de centros históricos en América Latina: lecciones aplicables a la gestión de ciudades intermedias", en *Staff Revista Hermes*, Revista No. 2, disponible en www.ub.es/geocrit/sn/b3w-215.htm, consultada el 13 de octubre de 2009.

Salmerón, Pedro y Zans, Nuria, *El paisaje histórico urbano en las ciudades históricas patrimonio mundial*, Centro de Patrimonio Mundial, UNESCO, Sevilla.

Sánchez, Rosalía, "La rehabilitación de los centros históricos en México, un estado de la cuestión", en *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, No. 215, 7 de marzo de 2000, disponible en www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-39.htm, consultado el 18 de octubre de 2009.

Santín, Leticia y Motte, Victoria, "Participación ciudadana para el desarrollo Municipio de Berriozábal, Chiapas", en Enrique Cabrero Mendoza (coord.), *Innovación en gobiernos locales: un panorama de experiencias municipales en México*, México, CIDE/Premio Gobierno y Gestión Local, 2002, pp.557-574.

Sectur, Programa de Pueblos Mágicos, disponible en http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_buscar?q=pueblos+magicos&q2=+lr+

Sedesol, Lineamientos de operación del Programa Hábitat 2010, México, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio/Unidad de Programas de Atención de la Pobreza Urbana.

Sedesol, Red Nacional de Observatorios Urbanos Locales, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio, disponible en: <http://www.sedesol.gob.mx/index/index.php?sec=802072>, <http://www.sedesol.gob.mx/index/index.php?sec=802072&pagina=> y <http://www.sedesol.gob.mx/index/index.php?sec=802072&pagina=3>

Seplade, Observatorio urbano, Gobierno del Estado de Aguascalientes, disponible en http://www.aguascalientes.gob.mx/seplade/observatorios/obs_urbano/directorio.asp

Silva, Marco A., "Conservación del Centro Histórico de la Ciudad de Oaxaca", en III Encuentro de Alcaldes y Autoridades de América Latina y el Caribe con centros históricos en proceso de recuperación, mimeo.

Steiner, George, Planeación Estratégica, México, CECOSA, 1997, 366 pp.

Tratado sobre la Protección de Muebles de Valor Histórico <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/c-4.htm>

UNESCO, Biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, disponible en <http://whc.unesco.org/fr/etatsparties/mx>, consultado el 7 de julio de 2009.

UNESCO, Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, París, 1972, disponible en <http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>, consultado el 10 de octubre de 2009.

UNESCO, Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, París, 1972, disponible en <http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>, consultado el 10 de octubre de 2009.

UNESCO, Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, París, 2003, disponible en <http://unesdoc.unesco.org/Images/0013/001325/132540s.pdf>, consultado el 15 de octubre de 2009.

Y. Vanden, Bemden (éd.), *Premières Rencontres du Patrimoine. Amérique latine-Europe : Monuments, Sites Et Documents Historiques (Actes du colloque)*, Namur, 1996, p.19-22.

Wright, Deil. S., *Understanding Intergovernmental relations*, Belmont, CA. USA, Brooks/Cole Publishing Company, 1988.

Ziccardi, Alicia, "Instrumentos de participación ciudadana para la democratización de políticas sociales", en Alicia Ziccardi (coord.), *Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local*, México, UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales/Consejo Mexicano de Ciencias Sociales/Instituto Nacional de Desarrollo Social, 2004, pp. 243-272.

*Guía metodológica para la formulación, seguimiento
y evaluación de planes de manejo para las ciudades
mexicanas Patrimonio de la Humanidad y los centros
históricos y tradicionales del país*
se terminó de imprimir en octubre de 2011
con un tiraje de 1,000 ejemplares.

