



Salamanca / Foto: Miguel Sánchez Martín

Informe sobre los mecanismos de gestión de las ciudades inscritas en la lista de patrimonio mundial. Propuesta de indicadores

Dora Arízaga Guzmán

Ministerio Coordinador de Patrimonio Natural y Cultural-Ecuador

CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Es importante anotar como marco conceptual un acercamiento a lo que se entiende universalmente como gestión. Entre muchas definiciones se anotan algunas que ayudan a entender la gestión de las ciudades y su patrimonio cultural.

Una primera definición proviene de la real academia de la lengua, en la que se establece que gestión es la "acción y efecto de administrar".

Otra que proviene de la disciplina de administración de empresas, que indica que la gestión puede entenderse también como la acción de gestar o crear nuevas formas de administrar con el fin de obtener cambios que muden de una situación negativa a una positiva o mejorada. Acciones que implican el "logro de objetivos, la producción de productos a través de procesos, y la optimización de recursos"¹, es decir que la gestión es el conjunto de actuaciones que se realizan para lograr la satisfacción de necesidades, deseos y demandas de una comunidad o grupo social y económico determinado (ver gráfico 1).

Una tercera definición que nos aproxima hacia el tema en cuestión, es la propuesta por Ballard y Tresserras (2001) que anota que la gestión del patrimonio cultural es el "conjunto de actuaciones con el objetivo de conseguir una óptima conservación de bienes patrimoniales y un uso de estos bienes adecuado a las exigencias sociales contemporáneas" y, finalmente, una definición de Cristovao Buarque (1999) que sintetiza las anteriores y desarrolla específicamente el concepto de gestión que se adecua a la gestión urbana, la que perfectamente se puede aplicar a la gestión de las ciudades inscritas en la lista de patrimonio mundial; y esta es: se entiende por gestión al "sistema institucional y arquitectura organizacional adecuados y necesarios para implementar la estrategia y el plan de desarrollo lo-



Gráfico 1. Fuente: *Guía para la planificación participativa municipal*. PROMUDE/GTZ/ISDEM. San Salvador 1998. Adaptado para este estudio por la autora

cal sustentable, movilizando y articulando los actores (organización de la sociedad) y los agentes (instancias públicas), con sus diversos instrumentos y asegurando la participación de la sociedad en el proceso, para la ejecución y el acompañamiento de las acciones".

Lo anotado nos lleva a plantear que la gestión es un elemento activo de la planeación, que se relaciona con lo creativo, con la acción, con las prácticas y la puesta en marcha de éste de acuerdo con la visión planteada, y cuyos resultados dependerán de la intensidad, la calidad y la estabilidad de las interacciones que se produzcan entre los actores participantes de las determinaciones del plan, dejando de lado,

aquellas percepciones de que una buena gestión está ligada únicamente a la ejecución de presupuestos o de gastos, y cuya medición se establece por el número de acciones, programas y proyectos realizados, o por la optimización de los recursos financieros y humanos.

Hoy, la gestión exige mejoras y cambios relacionados con el cumplimiento de objetivos vinculados al desarrollo económico y social y a la sustentabilidad de sus recursos naturales y culturales, a partir del reconocimiento de todos los actores que ocupan el territorio, de su interdependencia y de su capacidad de incidir en el desarrollo de éste, en la que juega un rol preponderante y de liderazgo la participación activa de las administraciones públicas, especialmente las de los gobiernos locales y regionales, cuya principal tarea es la de asumir las responsabilidades públicas para el buen funcionamiento de las relaciones interorganizativas en el territorio.

En este ámbito, la gestión y conservación de las ciudades inscritas en la lista de patrimonio mundial, deberán formar parte de las políticas de desarrollo económico y social, estar integradas al planeamiento territorial y urbanístico de las ciudades y, formar parte de los procesos y sistemas de gestión participativa, con el fin de conseguir una gestión eficaz, eficiente, efectiva y sostenible, con miras a la consecución de objetivos sociales de conservación y desarrollo de los patrimonios cultural y natural.

Y, en la especificidad se deberá:

- Profundizar en el conocimiento de la estructura de la ciudad Histórica y sus elementos para que la identidad de la ciudad provea bases para el desarrollo urbano.
- Promover la sensibilización de la sociedad para conocer la importancia de los bienes culturales.
- Garantizar la manutención y conservación de las cualidades y valores de la configuración urbana y arquitectónica.
- Asegurar la manutención de lo que existe de específico, de no reproducible, de lo no renovable, incorporando nuevos objetivos económicos y sociales.
- Promover la continua vigilancia del estado de conservación y estrategias de sostenibilidad.
- Dotar de instrumentos de control (inventario físico arquitectónico, documentación histórica, etc.). - Reglamentación, y creación de mecanismos de participación comunitaria para los diversos grupos sociales presentes en el sitio y en la ciudad.

Los cambios de visiones y comprensiones sobre la gestión han cambiado fundamentalmente, de la "teoría de organización racional" (1900), o visión clásica, a la "teoría de la inter organización" (1970), éstas se visualizan de forma clara en la tabla 1. La primera caracterizada por un sistema organizacional, con concentración de poder en la autoridad, y cuya responsabilidad sobre la planificación se remitía a una gestión proveniente de "los planes libro" a partir de procesos impositivos y nada democráticos.

La segunda, proveniente de una visión de los autores, Levine and White; Aldrich; Pfeffer; Benson; Croizier, que plantean un nuevo enfoque sobre la gestión a la que llaman "teoría de la inter organización", que hace referencia a una práctica de autoridad compartida, en la que la función del gestor es la de mediador y guía de oportunidades sobre un proyecto de ciudad, orientado en una dirección de futuro, en acción coordinada con los diferentes actores urbanos, priorizando el establecimiento de unas relaciones de calidad entre éstos para la creación de efectos sinérgicos (Ver tabla 1).

Estos cambios de visiones respecto a la gestión se vinculan estrechamente con los cambios de roles de los entes organizacionales y administrativos; los municipios como gestores locales cambiaron de su accionar clásico de prestador de servicios, hacedor de obras locales, controlador de conductas y recaudador, a uno más proactivo como coordinador de acciones públicas y privadas, orientador del crecimiento y promotor del desarrollo local, en búsqueda de conseguir las mejores condiciones y calidad de vida de los ciudadanos.

Las estrategias de gestión también han cambiando, la concertación y la apertura para la participación de los diferentes actores sociales son nuevas prácticas que apuestan a concebir el desarrollo y fortalecen a los grupos organizados para adaptarse a los constantes cambios. "Bajo esta concepción de gestión, se entiende a la cultura y a la identidad como valores asociados al territorio y como factores privilegiados de competitividad regional"

DIAGNÓSTICO

Las nuevas y renovadas visiones citadas sobre la gestión de las ciudades en lo que respecta a las ciudades históricas, al parecer no están debidamente implementadas y asumidas como tales. La

ENFOQUES DE LA GESTIÓN PÚBLICA			
Perspectivas:	<i>Teoría de la Organización racional</i> (1900-; Fayol; Taylor; Weber)	<i>Teoría de la Contingencia</i> (1960-; Burns and Stalker; Lawrence and Lorsch, Mintzberg)	<i>Teoría de la Interorganización</i> (1970-; Levine and White; Aldrich; Pfeffer; Benson; Croizier)
Actores	Organizaciones entendidas como unidades coherentes con un propósito claro.	Organizaciones entendidas como sistemas abiertos que consisten en subsistemas interrelacionados.	Organizaciones entendidas como parte de una red de organizaciones.
Procesos	Racional, estructurada desde arriba y orientada hacia objetivos de maximización de producción. Planificación, organización y control.	Anticipación estratégica a los cambios del entorno. Ajuste de los subsistemas y de sus interacciones.	Interacción interorganizacional donde se intercambian los recursos. Guiada por nodos entre organizaciones.
Decisiones	Las decisiones son el resultado de las acciones estratégicas de la autoridad central. Su finalidad es alcanzar los objetivos formulados	Son el resultado de las interacciones entre los subsistemas. Tienen que ser las más adecuadas a la Estructura de la organización y el entorno.	Resultado de la negociación entre organizaciones. Están orientadas a mantener el flujo de recursos. Necesario para su supervivencia.
Poder	Estructura de autoridad Centralizada, claramente definida (en el vértice de la organización).	Estructura de autoridad ambigua (depende de la configuración del subsistema).	Ausencia de estructura centralizada. El poder se entiende como capacidad de influenciar en la red interorganizacional.
Información/ valores	Recopilación científica de la información disponible. Objetivos y Valores claros.	Recopilación estratégica de la información (en función de las características del entorno). Ambigüedad de los valores.	La información es fuente de poder y está poseída por actores diversos. Valores en contraposición.

Tabla 1. Fuente: Walter J.M. Kickert, Erik-Hans Klijn y Joop F.M. Koppenjan (1997) Managing Complex Networks. London: Sage, 1997

información proveniente de las conclusiones de la evaluación realizado por la UNESCO en el año 2004, sobre los informes periódicos presentados por los países de América Latina y el Caribe que poseen sitios de patrimonio mundial natural y cultural, permiten aseverar lo anotado.

Los datos y cifras sobre el estado de conservación del patrimonio mundial, sobre los niveles de desarrollo de instrumentos y de capacidades locales nos remiten a problemas de manejo y de gestión de estos.

Entre los aspectos más relevantes anotados en el mencionado informe, se citan los siguientes:

- Los niveles de autenticidad/integridad han variado en un 23% luego de la declaratoria. El 36,1% prevé cambios en un futuro cercano.
- La protección de los bienes es insuficiente, hace falta revisar los mecanismos administrativos y de gestión de los bienes del patrimonio mundial.
- Personal y recursos financieros insuficientes.
- Planes de gestión no coordinados o integrados con los planes de gestión territorial.
- No cuentan con un plan de preparación de emergencias o riesgos.
- Confusión respecto al concepto de un plan de gestión.
- No se contempla un enfoque integrado para la gestión.
- El 41% de los bienes cuenta con un sistema formal de monitoreo en marcha y establecido indicadores aproximadamente un 50%.
- Incomprensión de la importancia y pertinencia del monitoreo del estado de conservación.
- Conocimientos limitados sobre métodos de monitoreo y uso de indicadores confiables y verificables.

Interpretando este conjunto de aspectos, se podría afirmar que los problemas de la gestión se resumen en cuatro grandes campos: los de planificación, los administrativos, los financieros, y los legales.

De la planificación

Las ciudades en general cuentan con múltiples y variados propuestas y soluciones de planificación, e instrumentos para la regulación, control, elaboración de estrategias locales de desarrollo, etc., pero para los centros históricos, las propuestas de planificación han sido limitadas.

Hay casos en que la planificación territorial considera al centro histórico como una área de protección por sus valores históricos-arqui-

tectónicos, limitándose a normar sobre la conservación de elementos morfológicos, y a recomendaciones sobre usos permitidos y prohibidos, produciéndose una ruptura entre la concepción de ordenamiento general de la ciudad y el papel del "centro" dentro del sistema urbano. Las propuestas no llegan a precisar el destino y el uso del centro desde el punto de vista de las demandas sociales y de la ciudad misma.

En otras ocasiones los análisis y diagnósticos se limitan a aspectos funcionales, pérdida de la centralidad, o problemas específicos, dejando de lado la valoración y los significados sociales y de identidades locales. No se incorporan debidamente las potencialidades que poseen al desarrollo económico, social y cultural. Aspectos que se reflejan en los cuerpos normativos orientados únicamente al control de aspectos morfológicos (tratamiento de alturas, materiales, procedimientos de actuación en las edificaciones), con conceptos que se asimilan más a lo monumental y que en muchos casos se amplía a toda la estructura urbana.

Otro aspecto a resaltar de la planificación es la falta de articulación entre las áreas construidas y las naturales circundantes, o propias del enclave de las ciudades y pueblos, a pesar de que dentro de las áreas de protección paisajísticas se las delimita y se las norma como patrimonio natural, al igual que la ninguna o poca consideración sobre la gestión de riesgos y amenazas de eventos naturales que afectarían sustancialmente a la conservación de las ciudades históricas. Sobre estos, cuando los hay son generales para la ciudad, sin prestar la debida atención y tratamiento especializado, que exige el manejo de las áreas naturales y los bienes culturales de las áreas consideradas como patrimonios de las ciudades.

Una práctica constante de intervención pública y privada en los centros históricos, es la ejecución de proyectos puntuales y aislados en los espacios públicos y en edificaciones, privilegiando este accionar en detrimento de políticas, objetivos y metas a largo plazo; prácticas que impiden coordinar acciones conjuntas con los diferentes agentes involucrados en los Centros, alejando así el concepto y la necesidad de la participación de la población en la toma de decisiones y en el desarrollo de proyectos.

Lo administrativo

La mayoría de los centros históricos de América Latina dependen en su control, legislación, políticas y dotación de recursos financieros de

los niveles nacionales, aunque en las últimas décadas la tendencia a la descentralización hacia los gobiernos locales para el manejo de éstos, es creciente.

La vinculación directa con los poderes nacionales, en muchos casos, ha influido negativamente en la articulación de las políticas de actuación sobre los centros históricos, debido a la limitada coordinación entre los niveles administrativos, agravada en muchas ocasiones por decisiones de tipo político que privilegia ciertos intereses privados por encima de los del bien público, ocasionando así, el debilitamiento institucional por la desconfianza y falta de credibilidad entre los actores sociales.

Otro aspecto que incide negativamente es la falta de continuidad de las acciones públicas, los continuos cambios políticos que se dan en la América Latina, repercute no solo en la inestabilidad de funcionarios y técnicos, sino que el desarrollo de instrumentos para la actuación, como los presupuestarios y de planificación son alterados en sus prioridades y a veces en cambios de visiones y orientaciones.

Una materia de importancia a ser anotada es la carencia de talentos humanos con preparación interdisciplinaria que enfrenten las especificidades de la conservación sobre lo cultural y lo natural, que integren y adapten nuevos conceptos y miradas que exige el desarrollo sostenible, que puedan negociar con distintos actores e intereses y "manejen conflictos en un mundo de crisis y de escasos recursos". La capacitación recibida por técnicos y profesionales no es apropiada para enfrentar los nuevos retos que exige el actuar en el contexto local en proceso de cambio. Es común encontrar que la conservación en las políticas urbanas y planes aún es considerada como una "*parte suplementaria*" y no como la salida determinante de propuestas del desarrollo².

Comparando la gestión para la conservación del patrimonio cultural con otros campos de la gestión pública, esta es prácticamente inexistente. La gestión de las ciudades históricas como campo específico dentro de la gestión pública, es relativamente nueva, frente a otros campos como la salud, educación, calidad de vida, cuya contundencia y rango de amenazas son explícitas y asumidas fácilmente en detrimento de la intervención en el patrimonio cultural, la que es subestimada, ocasionando que el desarrollo organizacional sea incipiente, carezca de instrumentos gerenciales, y que los sistemas de seguimiento cuando los hay, no sean confiables.

Lo Financiero

Este aspecto se vincula directamente con las políticas de Estado, y al no constar la preservación y conservación del patrimonio cultural, como una prioridad en las agendas de los gobiernos latinoamericanos; su financiamiento prácticamente es nulo; los pocos o mínimos recursos que se asignan al sector, generalmente van dirigidos a cubrir acciones puntuales y dispersas de conservación de algún bien cultural emblemático y de impacto, limitando las sinergias de recuperación de zonas y sectores que podrían generarse si existieran mecanismos y líneas de financiamiento para acciones sostenidas de rehabilitación urbana, y en general para el desarrollo económico y social.

Cuando se cuentan con planes de ordenamiento territorial de las áreas o centros históricos, estos se limitan a normas de control, y no incluyen estímulos que propicien la participación de la comunidad con el sector público en actividades de carácter financiero, además de que los instrumentos de política urbana generalmente no integran los centros históricos al desarrollo económico de la ciudad y/o de la región, aislándolos de la posibilidad de ser generadores de múltiples recursos, las miradas más bien van encaminadas a que la intervención en éstos, son de gasto, en menoscabo de otras áreas de la ciudad que demandan socialmente su intervención.

Lo legal

Los instrumentos legales para regular las intervenciones en los centros históricos, generalmente provienen de normas y leyes de carácter nacional, complementadas por normas municipales y regionales, muchas veces contradictorias en sus competencias y visiones (monumento aislado versus conjunto, sitio o áreas históricas), creándose fuertes tensiones en la aplicación de las mismas que hacen que el acatamiento de la ley por parte de funcionarios y ciudadanos sea mínima, llegando en casos a ser inexistente.

Muchos de los marcos regulatorios y normativos de los planes locales, contienen disposiciones y herramientas que suelen ser contradictorios para los objetivos de conservación y desarrollo de las áreas históricas; su aplicación genera enfrentamientos de intereses, entre la administración y los usuarios-propietarios, provocando en muchos casos el deterioro, el abandono o el embalsamiento de las áreas protegidas.

El cumplimiento y aplicación de los cuerpos jurídicos es inherente a la capacidad institucional existente para la ejecución de procedimientos,

control, aplicación de sanciones, gestión en general, etc., pero como se anotó anteriormente la debilidad institucional, la insuficiencia de personal técnico especializado, los complejos procesos para la aplicación de estímulos estipulados en las normas de gestión urbana, la carencia de herramientas adecuadas para gerenciar los procedimientos de control urbano, los largos trámites, procedimientos engorrosos y exigencias onerosas para obtener licencias y permisos de actuación en estas áreas, ocasionan la informalidad de las intervenciones y el irrespeto a las leyes.

En algunos casos, las legislaciones consideran la inclusión de la participación de la comunidad en auditorías o veedurías ciudadanas, como un intento de integración de la sociedad civil a la protección del patrimonio cultural, pero que en la práctica, este ejercicio de ciudadanía, acaba concentrándose en grupos de intelectuales y personeros de reconocido renombre, cuyas intervenciones y voces se centran en la conservación del Patrimonio "artístico monumental", llevando a que la percepción ciudadana sea aquella de que la conservación del patrimonio cultural es un accionar de las "elites culturales".

INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

Generalidades

Superar los problemas presentados implica asumir nuevos retos para conseguir la gobernabilidad de los centros históricos, retos que deberán inscribirse dentro de los cambios urbanos de reorganización de sus funciones, del uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y de los aspectos y consecuencias que trae la globalización económica y la mundialización social y cultural. Esto obliga a que los centros históricos cuenten con estrategias urbanas definidas, se articulen a los sistemas urbanos de la ciudad y desarrollen una gestión de relaciones y concertaciones.

Los centros históricos deben contar con estrategias de cualificación de sus recursos, de sus infraestructuras, de sus servicios, es decir de todas las cualidades que los hacen diferentes y que les permiten potencializar sus singularidades y especificidades, aspectos por los que se constituyen en uno de los subsistemas de la ciudad.

Las cualidades que poseen y desde la mirada de la productividad son las fortalezas que les permite incrementar sus capacidades de proyec-

ción, organización, competitividad y de nuevos flujos; condiciones que deben ir acompañadas de fuertes políticas sociales, que no solo garanticen prestaciones y servicios, sino que promuevan acciones capaces de organizar a la comunidad para reducir desigualdades e inequidades en el acceso al uso y disfrute de sus patrimonios culturales, que son el capital cultural de la ciudad y del país, concentrados en estas áreas.

En suma, las políticas públicas planteadas para la conservación de los centros históricos, deben gestionarse con calidad y con la cooperación de todos los actores implicados, buscando fórmulas para la coordinación y la organización de estos, tomando en cuenta los intereses y demandas de las ciudadanas y los ciudadanos inmersos en la gestión.

En conclusión, la identificación de una estrategia de conservación y desarrollo de los centros históricos, no sólo es necesaria, sino que debe ser revisada de manera continuada a través de una gestión que determine acciones de planeación, garantice su ejecución e incorpore rutinas de evaluación de resultados, plantee acciones para la realización de programas y proyectos apoyada en la concertación, coordinación y construcción de consensos, y que se evalúe la eficiencia y eficacia en el logro de resultados.

Cabe entonces retomar el concepto de Boarque aplicado a la gestión que es la de contar con un sistema institucional y arquitectura organizacional, adecuados y necesarios para implementar la estrategia y el plan de desarrollo local sustentable, movilizándolo y articulando los actores (organización de la sociedad) y los agentes (instancias públicas), con sus diversos instrumentos y asegurando la participación de la sociedad en el proceso, para la ejecución y el acompañamiento de las "acciones".

Tipos de planes: especiales, de conservación, estratégicos, de desarrollo, otros

La gestión urbana requiere de una práctica de planificación entendida como una guía para la acción y camino para la evolución, expresada en planes, cuyas formas de intervención sobre la ciudad y el territorio responden a concepciones y visiones, así como de técnicas de ordenación y de actuación que incluyen el campo del planeamiento y el del diseño urbano.

La calidad, la claridad, y la potencia de sus propuestas, constituyen el "mapa de ruta" para provocar los cambios propuestos y consecución

de metas y objetivos. Su ejecución requiere de una activa participación y compromiso de los diferentes actores involucrados en los procesos de cambio, que cumplan con sus roles de veedores para conseguir su ejecución.

En suma, la planificación si la entendemos como dice Matus (1989), es la capacidad de pensar o de reflexionar antes de actuar, es la oposición a la improvisación, es el cálculo que precede y preside la acción, es el proceso de decisión que anticipa el futuro, o la definición de Boarque (1999) sobre la planificación, indica que es la "herramienta de trabajo utilizada para la toma de decisiones y organizar las acciones de forma lógica y racional, de modo que garantice la realización de los objetivos de una sociedad, con los menores costos y en el menor plazo posible", conceptos que se complementan con la necesidad cíclica de verificación permanente de la situación de una comunidad y de su territorio, evaluando el cumplimiento de metas entre las definidas en el estado actual y los resultados, siendo uno de los objetivos que la comunidad organizada asuma como práctica la cultura de participación para definir colectivamente su rumbo.

A manera de síntesis, el gráfico 2 permite leer el proceso de planificación que recapitula los conceptos anotados sobre planificación, y al que se ha sumado los requerimientos y condiciones de la gestión (eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y sustentabilidad) (ver gráfico 2).

Al igual que con los conceptos sobre la gestión, las visiones e instrumentos para la planeación urbanística también han sufrido grandes cambios, desde el modelo funcionalista adoptado después de la segunda guerra mundial, en el que el *zoning* caracterizaba el planeamiento general junto con la disposición de infraestructuras, normativas y sistemas de regulación funcional, hasta el *boom* del modelo de la planeación estratégica, en el que se privilegia lo socioeconómico y lo funcional del territorio, y lo concreta en "proyectos urbanos estratégicos" (reconversiones de áreas obsoletas, revitalización de frentes litorales o fluviales, parques temáticos, creación de nuevas centralidades).

Últimamente una nueva perspectiva, aún en construcción, que considera el paisaje y la ecología, como una nueva práctica, que según Giuseppe Campos Venuti (1994), son de "tercera generación urbanística", fundamentada en el paso de la cultura de expansión urbana a la cultura de transformación, en la que el territorio "es el campo de manifes-

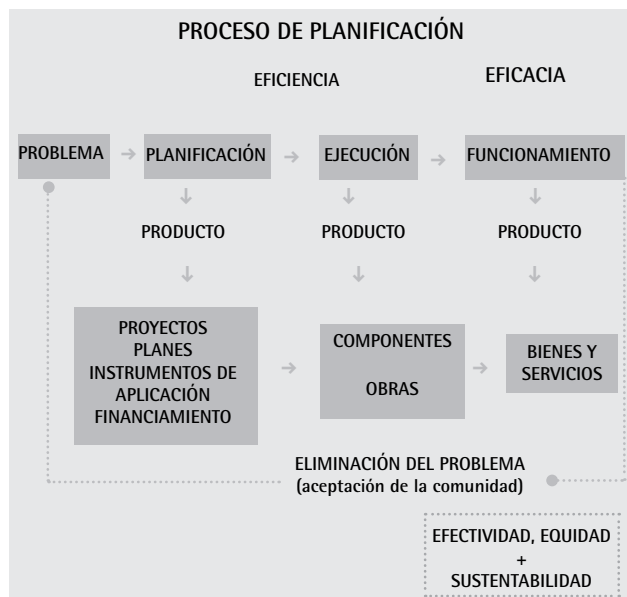


Gráfico 2. Fuente: Guía para la planificación participativa municipal. PROMUDE/GTZ/ISDEM. San Salvador 1998. Adaptado para este estudio por la autora.

tación y representación de la diversidad de la cultura, que en términos de la planificación presenta el reto de cómo mantener un proceso de transformación del territorio que no anule la herencia, y que al mismo tiempo integre a lo nuevo en una relación de armonía, desde la cultura, el ambiente, las tradiciones constructivas y de forma".

Lo anotado no excluye que instrumentos y documentos de la planificación tradicional continúen siendo una práctica, así, las redacciones de planes generales, de ordenación o planes maestros, son comunes. En estos se incluye la planificación física y ordenación urbana, la identificación de áreas y zonas para desarrollo físico, de conservación natural y cultural, reformas urbanas del suelo, levantamientos de catastro, documentos de planificación económica, etc. Últimamente hay una creciente incorporación de nuevos instrumentos de gestión y control urbanístico como la aplicación de sistemas de información geográfica.

Los POT (planes de ordenamiento territorial) permite a las ciudades y municipios intervenir en el territorio de una manera planeada, organizada e integral entre habitar territorio y ambiente, estos instrumentos como se indicó (plan de urbanismo, diseño urbano, visión

espacial de la ciudad) son importantes para determinar acciones y medidas que repercuten también sobre el medioambiente construido como universo de acción.

La planificación sectorial y la ordenación de áreas concretas conocidas como "Planes Especiales"³ son también parte de estas prácticas, en los que básicamente contienen orientaciones que los sectores tratados deben tener en el desarrollo del territorio. Frecuentes son los planes de transporte, los planes de saneamiento, los planes de franjas costeras, los planes de reforma estructural de barrios periféricos; últimamente y con creciente profusión como uno de los apartados de planificación, se han incorporado el tratamiento de las áreas centrales, con propuestas de intervenciones sobre el patrimonio cultural, dirigidas a la rehabilitación física y en algunos casos a la dinamización social y económica de éstas.

Sobre estos últimos se elaboran planes denominados planes de conservación cuyo objetivo es la conservación de los bienes culturales para salvaguardar su calidad y sus valores, proteger su material esencial, y asegurar su integridad para las generaciones futuras, en los cuales se incorporan los requisitos delineados por el centro de Patrimonio mundial en la identificación de los valores excepcionales, se demuestre la autenticidad/integridad, que tengan, la debida protección legal y que se garantice su conservación a través de una gestión adecuada.

Los planes estratégicos

Por ser una práctica generalizada de las ciudades en las últimas décadas, la incorporación como uno de los instrumentos de gestión regular de las políticas urbanas y municipales de "la planificación estratégica", es detallada tomando un texto de Josep Maria Pascual Esteve publicado en la revista *Elements de debat territorial*⁴ en el 2001 que define exactamente esta forma de planificación, llamando la atención que un plan estratégico, no puede compararse ni con un plan de urbanismo ni con un plan económico.

"Un plan estratégico debe entenderse como la etapa de planificación de una nueva gestión urbana, y señala las principales vías para que los gobiernos locales puedan conseguir una transición eficaz desde el plan, a la gestión estratégica. El Plan Estratégico es un instrumento lo suficientemente adecuado y útil para los retos de las ciudades y de

los gobiernos locales en la era de la globalización y de la sociedad de la información..." (PACUAL ESTEVE, 2001).

"La decisión principal para elaborar un plan estratégico fue la de buscar una mayor capacidad de relación entre los actores urbanos y, por tanto, de colaboración de la sociedad civil con la administración local, ya sea de los principales actores, de las entidades de la ciudad" (PACUAL ESTEVE, 2001).

Las principales motivaciones para establecer un plan estratégico se ubican en:

- Crear un consenso en torno al modelo de futuro de ciudad.
- Definir un modelo de ciudad dada la percepción de los cambios que se producen en el entorno.
- Dar una respuesta a una situación de crisis, de recesión de los sectores básicos de la economía territorial.
- Mayor cohesión e integración territorial, análisis y reflexión objetiva y rigurosa sobre el territorio.
- La promoción de nuevos ámbitos de participación ciudadana.

Los requisitos que definen este tipo de planificación son: la determinación de una misión, establecimiento de a dónde se quiere llegar; las estrategias, planteamiento de como llegar a conseguir la visión de futuro y la misión; el presupuesto con el que se cuenta, que define lo que se puede hacer; y el control, que determina como medir el avance del proceso, todo esto basado en la "toma de decisiones y participaciones" y, en planos y documentos que sintetizan las dimensiones técnicas: problemas, potencialidades, amenazas y oportunidades (propuestas urbanísticas, institucionales y financieras).

Entre las bondades de este tipo de planificación es indistinguible como:

- Un método participativo, abierto y transparente".
- "Facilita la reflexión compartida, integra una visión global y transversal".
- "Permite identificar potencialidades y establecer prioridades, concentrándose en aspectos clave, sobre la base del consenso".
- "Promueve la concertación entre los agentes sociales y económicos".
- "Facilita la anticipación y la formulación de nuevos proyectos".

Y entre los principales factores de éxito de un plan estratégico, reconocidos por algunos actores están:

- La identificación correcta de todos los actores que inciden en el territorio, las garantías de su participación e implicación en el proceso de elaboración del plan estratégico.
- El aseguramiento de la existencia de voluntad política clara por parte de la institución promotora para llevar a cabo la fase de impulso y ejecución del plan: Compromiso político.
- El punto de partida sobre planteamientos posibilistas en la redacción de objetivos y criterios, así como de lo que cabe esperar de un plan estratégico.
- La incorporación de una estrategia de comunicación en el momento del planteamiento inicial del plan.
- El aseguramiento de la existencia de una mínima estructura institucional independiente del Ayuntamiento, que sea garantía de un trabajo riguroso e independiente con las organizaciones económicas y sociales más importantes.

Sin embargo de los aspectos positivos enunciados, una de las principales críticas se refieren a la similitud de los contenidos de los planes y sus estrategias, debido a la adopción como modelo propio, a un método originado en situaciones económicas, sociales e institucionales tan diferentes a otras realidades, que poco han ayudado a la definición de estrategias propias; por lo que "la planificación estratégica debe entenderse no como un modelo a seguir, sino como un conjunto de métodos y teorías, cuya aplicabilidad dependerá de las condiciones urbanas específicas de cada ciudad para alcanzar los objetivos de dotarse de una estrategia urbana basada en la cooperación pública y privada, y legitimada en base a la participación ciudadana".

"El plan estratégico urbano debe entenderse como la etapa inicial de planificación de la gestión estratégica de las ciudades, no substituye ni complementa los planes urbanísticos, ni los grandes proyectos urbanos ni cualquier otro plan económico o social que tenga por objetivo ordenar, priorizar en el tiempo y el espacio la actuación de la administración pública, por la sencilla razón de que un plan estratégico urbano no trata de gestionar mejor y con mayor impacto social los recursos públicos, sino de dinamizar la ciudad implicando los recursos de todos los actores públicos y privados, y creando sinergias entre ellos a partir de compartir unos criterios de actuación".

Planes de manejo

Otro instrumento que prolifera es el plan de manejo, generalmente aplicado a las áreas naturales y a los centros históricos. Algunos autores, como Reeve (1996), definen el plan de manejo como "la coordinación efectiva de los sectores público y privado, incluyendo profesionales de instituciones a través de la consulta pública para crear en colaboración un centro histórico exitoso". Similar definición la hace la British Retail Consortium, que establece que un plan de manejo es "desarrollar una asociación entre sectores público y privado para evaluar fortalezas y debilidades de un centro determinado".

Otros entienden este instrumento como la simple implementación de programas y proyectos, o como el proceso de coordinar aspectos de un área determinada a través de contactos acuerdos o pactos con el sector privado. Al parecer, la denominación más precisa de los planes de manejo está referida a la inclusión en la planificación de la dimensión ambiental, la que construye las bases para la comprensión de las dinámicas ecológicas y ambientales que determinan la función de las áreas naturales y de los centros históricos en términos de la definición de valores de conservación, desde la perspectiva de la generación de servicios para el municipio. Por lo tanto, la dimensión ambiental se convierte en uno de los ejes estructurales del ordenamiento territorial.

Bajo esta dimensión, un plan de manejo debe entenderse entonces como un instrumento que orienta el manejo y la gestión, que armoniza los diferentes intereses del presente de acuerdo con las características y potencialidades propias de la dimensión ambiental.

Los objetivos que busca un plan de manejo, desde la perspectiva específica de la dimensión ambiental, son:

- "Sostener y conducir los procesos ambientales esenciales, garantizando la generación de servicios ambientales.
- Elevar la calidad ambiental y balancear la oferta ambiental
- Promover la apropiación sostenible y disfrute público de la oferta ambiental por parte de la ciudadanía, a partir de la integración con los demás componentes mediante la formulación de proyectos concretos." (CÁRDENAS JIRÓN, 1998)

Estos planes incorporan también la dimensión socio-cultural, que apoya y soporta la formulación de los planes de manejo y gestión in-



Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia

tegral mediante la caracterización y diagnóstico de las variables histórico, arqueológica, social, económica, y caracterización de actores.

Un plan de manejo, o de gestión, adecuado requiere de un ciclo de planeamiento, implementación, monitoreo y evaluación, dotado de mecanismos de retroalimentación permanente, de un conocimiento profundo sobre los valores culturales de los bienes patrimoniales, de un mapa o listado lo más exhaustivo y completo posible, de instituciones y personas relacionados con el bien patrimonial y sus respectivas acciones y responsabilidades, de una adecuada asignación de recursos humanos y financieros, de mecanismos de creación de capacidades, de un sistema financiero y de manejo transparente y fiable, de un órgano de gestión operativo y eficiente, y de Indicadores de gestión adecuados y comprobables.

El diagrama que se presenta a continuación nos muestra un esquema metodológico del proceso de planificación como un proceso permanente de naturaleza sistémica, con mecanismos incorporados de revisión y retroalimentación continua, a partir del levantamiento de las demandas y aspiraciones comunitarias, junto con la identificación de los valores específicos del centro histórico, la producción de instrumentos de planificación (objetivos y metas concretos, estrategias, es-

tructuración de programas y proyectos), la ejecución de lo planeado, el funcionamiento o la dotación de bienes y servicios.

El cumplimiento de este ciclo se cierra con la eliminación del problema, la potenciación de los recursos, y la evaluación entre lo propuesto y lo obtenido en términos de avances hacia el logro de la visión, se hacen los ajustes y se vuelve a retomar el proceso siempre con la vista puesta en el futuro vislumbrado por todos los actores (Ver gráfico 3).

Utilidad del Plan

- Ayuda a los administradores del bien patrimonial a tomar decisiones estratégicas y coherentes.
- Es un medio para la difusión de la visión sobre el futuro del sitio a todos los involucrados.
- Permite el fomento, conocimiento y apropiación del sitio por parte de los agentes sociales.
- Ofrece elementos para reconciliación de conflictos de intereses.
- Clarifica una gama de contextos legales.
- Facilita la priorización de asignación de recursos humanos y financieros.
- Posibilita la evaluación de impactos de proyectos que pueden tener sobre el sitio y sus valores, como los de desarrollo urbano.
- Convince a potenciales donadores que el sitio está bien manejado (plan manejo operativo, asegura continuidad y seguimiento, prerequisite para cualquier inversión o préstamo de importancia).

PARTICIPACIÓN DE AGENTES INSTITUCIONALES

El involucramiento de los diferentes actores sociales en la definición y priorización de las políticas públicas como práctica del ejercicio de sus derechos ciudadanos, es cada vez mayor; y su organización explica el florecimiento de redes de políticas sociales que exigen un buen sistema de relaciones intergubernamentales en la vía de transformar las viejas prácticas de poder y generar nuevas y renovadas formas de gestión pública, basadas en relaciones de confianza mutua, de procesos de negociación y de compromisos acordados para el desarrollo de programas y proyectos sociales coherentes y sostenibles.

Siguiendo el pensamiento de Junqueira (1998), la construcción de las relaciones intergubernamentales requieren de liderazgo, y esta es una de las funciones de los gobiernos locales en unión de los actores

públicos y privados para la creación de redes en torno a un problema, y consecución de objetivos comunes para resolverlo. "En la gestión de las políticas sociales, las redes permiten lograr la optimización de los recursos disponibles y la democratización en la adopción de decisiones y, al mismo tiempo, producen conocimientos propios, desde un punto de vista transectorial".

El fortalecimiento de los vínculos entre actores, dependerán de los conocimientos, acuerdos, y formas de intercambio establecidas en las prácticas sociales concretas, que superen los medios formales de representación y se establezcan mecanismos de involucramiento en los procesos de formulación, realización evaluación y seguimiento de la acción gubernamental inmersa en estructuras político jurídicas.

En la planeación y la gestión, la participación es un proceso y un escenario como bien lo anota Dolly Cristina Palacio (2006) "... Proceso porque plantea un conjunto de actividades e interacciones sociales y políticas en torno a la definición de prioridades y a la formulación de caminos para abordarlas. Escenario porque en estas dinámicas hay lugares de encuentro de voces heterogéneas tanto por su origen como por sus intereses que buscan interactuar para dialogar y negociar sus visiones perspectivas sobre los problemas conjuntos"⁵.

Entre las principales ventajas de la participación en los procesos de planificación y de la gestión son indiscutibles, los autores Fung y Wright (2003: 41-47) indican las siguientes: mejora de la toma de decisiones (aporta más información sobre las preferencias de los actores), fomento de la comunicación y reducción del riesgo de que los participantes rechacen los resultados de un proyecto. La participación hace posible que un mayor número de personas pertenecientes a la comunidad comprenda y apoye los proyectos y acciones incrementando así la legitimidad y apoyo en la implementación. Finalmente, la participación estimula la educación pública, en tanto que los ciudadanos aprenden sobre la lógica de las decisiones, comparten información básica sobre cuestiones técnicas y la complejidad de los valores e intereses implicados (MEADOW-CROFT, 2003).

Concretar la participación en los procesos de planificación y de gestión, demandará la aplicación combinada de los instrumentos

de gestión en general y de los problemas específicos del área que se analiza, en este caso los centros históricos, a partir de conocer e identificar a las organizaciones y agentes sociales vinculados a la planeación y gestión del patrimonio (características organizacionales en torno al patrimonio, e intereses), tipologías y cohesión de las redes Inter organizacionales que formulan y gestionan la puesta en marcha de políticas, programas proyectos y acciones patrimoniales, y el involucramiento en la discusión y evaluación de resultados.

Los principales agentes sociales⁶ inmersos en los procesos inter-organizacionales, se ubican en la esfera pública y en la privada. Esta últimas es conocida también como sociedad civil o tercer sector, cuyas características o condiciones son:

- "Conjunto de organizaciones de diversa naturaleza, o red de asociaciones (asociacionismo) surgidas de espacios de la comunidad.
- Organizadas y actuantes en la vida pública independientes del Estado, de sus agentes y poderes fácticos. Su autonomía les permite oponerse o aproximarse a los poderes públicos.
- Las asociaciones contribuyen significativamente a trazar el curso de vida social, especialmente el que se origina en las estructuras del poder público. No suplantán a los partidos políticos, pero pueden complementarlos en determinadas circunstancias.
- La actuación pública de las organizaciones funciona bajo normas legales, que ordenan la sociedad y que dicta el Estado" (TORRES RIVAS).

Las funciones y actuaciones se relacionan con la interpretación de la realidad, la canalización de la participación, la creación de opinión, la estructuración y construcción de demandas, el fomento y auto-organización de servicios, asumen funciones prospectivas, crean plataformas de organización, elaboran, negocian, solucionan conflictos y ejecutan políticas⁷.

La tabla 2 muestra una síntesis de los principales agentes sociales públicos y privados, los niveles de organización más generalizados y las características de cada uno.

Hay que citar a estos agentes o actores para el caso específico de los centros históricos y el patrimonio cultural, las agencias nacionales e internacionales de protección, y los nuevos actores relacionados con las recientes formas de gestión urbana "que busca identificar oportunidades de mercado y ayudar a los inversores privados locales y beneficiarse de esas condiciones" (ZANCHETTI).

PRINCIPALES AGENTES	
Agentes de la administración pública	Nivel nacional
	Nivel regional
	Nivel local
Agentes de las instituciones sin fines de lucro	Fundaciones
	Asociaciones
	Organización no gubernamentales
	Organizaciones juveniles
	Agrupaciones varias
Agentes de las instituciones privadas	Empresas
	Asociaciones privadas
	Profesionales
	Artistas
	Industria
	Servicios

Tabla 2. Fuente: Agentes y políticas culturales los ciclos de las políticas culturales, Martinell Sempere Alfons

CARACTERÍSTICAS		
ADMINISTRACION	ASOCIACIONISMO	PRIVADA
Un territorio administrativo	Un espacio amplio	Un ámbito de acción sin límite territorial
Un marco legal	Una voluntad	Un interés
Unas competencias ineludibles	Una organización propia y participativa	Una organización centrada en la rentabilidad
Un servicio publico	Un camino de acción	Un producto o servicio retribuido
Una representación temporal	Unos valores asociativos	Una adecuación al mercado
Una relación administrador administrado	Una relación asociación –asociado	Una relación empresa– cliente
Un modelo de gestión publico muy controlado socialmente	Un modelo de gestión delegado participativo	Un modelo de gestión privada y reservada
Lógica publica	Lógica publica/privada	Lógica privada

Tabla 3 . Fuente: Agentes y políticas culturales los ciclos de las políticas culturales. Martinell Sempere Alfons

- "Los inversores inmobiliarios;
- Los inversores financieros privados;
- Los empresarios de servicio y comercio;
- Las organizaciones no gubernamentales;
- Las agencias multilaterales de fomento y financiamiento de desarrollo;
- Las agencias nacionales de promoción de cultura o de desarrollo;
- Las fundaciones u organismos, nacionales o internacionales, privados, de beneficencia cultural y social" (ver tabla 3).

Si entendemos que el patrimonio es un eje estructurante de la planeación urbana, la gestión participativa como proceso de ordenamiento, implica la articulación de ciertos elementos como la "pertenencia", "la diferencia", "la estabilidad" y "el deber ser" como producto de una construcción conjunta y permanente entre los miembros participantes, procesos que debidamente institucionalizados incorporarán también las veedurías y auditorías ciudadanas en el seguimiento de las acciones gubernamentales y colectivas, orientadas a la colaboración y retroalimentación de los proyectos y actividades con el fin de introducir correctivos que satisfagan las aspiraciones y necesidades de los actores (ver gráfico 4).

El grafico anterior, muestra la fuerte interrelación que se da entre los agentes públicos y privados cuando participan para definir objetivos comunes que lleven al desarrollo local. Las definiciones sobre el ordenamiento territorial como contenedor de su patrimonio cultural y natural, que construye los paisajes locales; las demandas y necesidades de la diversidad cultural, social, económica de la comunidad que requieren ser resueltas; y las responsabilidades institucionales como líder de la promoción y del desarrollo local. Conseguir la armonización de estos tres componentes, demanda de procesos permanentes que garanticen las 4 Es de la gestión: eficacia, eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad.

COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE LAS OFICINAS TÉCNICAS RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LOS DIFERENTES INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

La planificación y gestión participativa es un tema emergente en las agendas públicas de los gobiernos, en especial en los locales o municipales, y para llevarla a cabo requiere de tres aspectos fundamentales:



Gráfico 4



Gráfico 5

- Contar con una estructura organizacional fuerte y consolidada.
- Articulación y cooperación inter organizacional.
- Cultura ciudadana sensibilizada y formada, para acompañar y ejercer veeduría de la gestión gubernamental.

Disponer de una adecuada arquitectura organizacional y con el marco jurídico idóneo, garantizará que la misión de la organización se cumpla y posibilite el tratamiento de las fuerzas externas que desafían a la organización. El sistema organizacional a la vez, deberá poseer las suficientes capacidades técnicas, una estructura fuerte y consolidada que ejerza liderazgo, cuente con recursos humanos formados y actualizados en su conocimiento sobre la especificidad del tema a ser gestionado (centro histórico), cumplimiento de la misión, gestión financiera, gestión en programas y servicios, vínculos con otras organizaciones, etc.

La organización requerirá de fortalecimiento permanente para su normal funcionamiento, para lo cual deberá contar con:

- Suficientes recursos materiales y financieros (capacidad financiera para inversión y gestión).
- Recursos humanos aptos y dispuestos a desarrollar las actividades necesarias para la producción de cambio.
- La organización de los recursos por medio de procesos internos (sistema de organización administrativa, financiera, de bienes y servicios, de administración de personal, de control interno y externo, con capacidades para programar, ejecutar y controlar).
- Información y tecnología.

La aplicación de lo anotado se lo resume en el diagrama que sigue, en el que se muestra sintéticamente el mapa institucional u organizacional y la relación de la estructura con los instrumentos de planificación, la interrelación entre ellos a partir de la existencia de un plan de ordenamiento territorial (POT), en donde las capacidades técnicas, financieras, administrativas y legales de la organización, posibilitarán la ejecución del plan en sus respectivos programas y proyectos, cumplimiento de objetivos y metas dentro de los plazos y periodos estipulados para los periodos corto, mediano y de largo aliento (ver gráfico 5).

La gestión a corto plazo, generalmente definida a través de los planes operativos anuales conocidos como POA, es un instrumento de gestión que debe sobrepasar al único objetivo de cumplimiento de

las asignaciones presupuestarias o financieras: contar con proyectos que tengan una verdadera incidencia en la población y en el territorio, que sean prácticos, sencillos, con determinaciones precisas, que aprovechen las oportunidades existentes o provocadas, son indispensables y recomendables.

Para los centros históricos, los proyectos prioritarios deben buscar la articulación con el resto de la ciudad, como es deseable la recuperación de los espacios públicos y de la infraestructura de bienes y servicios deteriorados, que reafirmen la identidad cultural, que los reactiven social y económicamente; proyectos que como se anotó, deben contar con la máxima participación de los agentes sociales con compromisos establecidos para su realización, que es la fórmula de éxito en la gestión.

Una de las funciones de las oficinas técnicas de las organizaciones públicas, responsables del manejo de la ciudad y/o de las áreas históricas, es la aplicación del marco legal, entendido como el conjunto de leyes, normativas, ordenanzas, reglamentos, etc., que expresan las formas de ocupación y uso del territorio, los espacios y áreas protegidas, identifica los lugares y sitios del territorio donde se debe concentrar los esfuerzos y las acciones, políticas urbanas, todo esto basado en el aprovechamiento de las condiciones geográficas, culturales y ambientales del territorio.

De la misma manera, la inclusión de la participación de los diferentes agentes reconocido en muchas de las legislaciones en las que se determina las modalidades, niveles de participación y compromisos, son responsabilidades de la oficina de gestión del plan, aunque últimamente para provocar acuerdos y garantizar la participación pública-privada, se han formado nuevas estructuras administrativas independientes de la organización de los gobiernos locales, en las que prima las características de gestión de la empresas privada.

Otra de las funciones importantes de las organizaciones administrativas es la difusión de las acciones que realiza, usando las diferentes vías y medios comunicacionales, práctica que responde al cumplimiento de los derechos ciudadanos que es la de tener acceso a la información pública en un ámbito de transparencia y oportunidad.

Una actividad fundamental, poco implantada en la cultura ocupacional de las oficinas técnicas son los Sistemas de evaluación, segui-

miento, rendición de cuentas de los resultados de la planificación; sin embargo de ello, cada vez es mayor la demanda de contar con herramientas e instrumentos, como indicadores y procesos determinados con periodicidad para el seguimiento y monitoreo de resultados que permita conocer los niveles de cumplimiento y calidad de la gestión.

Los resultados obtenidos y evaluados dentro de los parámetros establecidos, demostrarán la capacidad de gestión en su eficiencia, eficacia, y efectividad; y en la medida que se obtengan los más altos niveles de inclusión y equidad de los servicios y bienes que se ofrecen a los diferentes agentes sociales, así como de la permanencia de los beneficios obtenidos en el tiempo, se hablará de una gestión exitosa.

RECURSOS

Recursos Financieros

Si se entiende por "financiamiento" o "recursos financieros" a todos los recursos o fuentes financieras que una organización cuenta para la realización de sus proyectos; para el caso que nos ocupa, la intervención en áreas históricas o centros históricos, la proveniencia de recursos financieros para su gestión, ha estado fuertemente vinculada a las asignaciones presupuestarias del Estado en cualquiera de los niveles, sean estos nacionales, regionales y locales, cuyos montos y porcentajes han dependido de prioridades y visiones personales para la asignación de recursos.

Las experiencias latinoamericanas en donde se han realizado y realizan acciones de rehabilitación de los centros históricos, dan cuenta de la existencia de financiamientos extraordinarios, que provienen de aportes especiales, vía impuestos y tasas, aunque la mayoría de los recursos financieros provienen de préstamos de organismos de crédito de agencias multilaterales de fomento.

Estos últimos originados en los procesos de descentralización que como dice Zancheti (2006), "los gobiernos locales estarían poco propensos a aplicar recursos de origen local, por lo menos en gran volumen, en áreas urbanas problemáticas, como son aquellas que necesitan de proyectos de revitalización (Ensure, sd). ...Las nuevas formas de financiamiento de revitalización están basadas en tres ejes principales: en la elaboración de nuevos proyectos de desarrollo

urbano, en la formación de articulaciones de actores económicos y políticos locales y nacionales para contribución público-privadas, en la formación de sistemas de gestión con un abordaje más próximo a las empresas privadas"⁸.

En todo caso, la gestión está determinada por el tipo de oferta de financiamiento, de la composición de los organismos decisores sean estos públicos o privados, y de los esquemas de gestión que se propongan para los proyectos de rehabilitación de las áreas a ser intervenidas; aunque el actor central, por las características de los proyectos en áreas de patrimonio natural y cultural, continúa siendo el gobierno local, quien actúa, como el catalizador de intereses respecto al desarrollo local, negociando estrategias de actuación, resolviendo conflictos, consiguiendo compromisos, y de hecho, los recursos requeridos para viabilizar las iniciativas previstas.

Entre las fuentes de recursos tradicionales identificadas para la elaboración y ejecución de los proyectos, constan:

- Los recursos asignados por los gobiernos nacionales, seccionales y locales (dotaciones presupuestarias, donaciones, recaudación de tasas o impuestos específicos para el área o sector del programa o proyecto).
- Los de organismos nacionales de crédito (líneas disponibles en los bancos locales u organismos financieros de desarrollo para apoyar a las instituciones locales y regionales en proyectos de desarrollo)
- Los de préstamos a entidades financieras internacionales de desarrollo; (organismos multilaterales de crédito que apoyan con financiamiento y asistencia técnica para el desarrollo de países, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), Corporación Andina de Fomento (CAF) entre otros.
- Las asignaciones de entidades internacionales para programas concretos (UNESCO); o de relaciones bilaterales por asignaciones no reembolsables de gobiernos amigos para programas o proyectos acordados y negociados entre países.
- Las asignaciones de organismos no gubernamentales (ONGs, Organismos no gubernamentales), fundaciones o asociaciones de la sociedad civil que cuentan con recursos financieros provenientes de diferentes fuentes para la ejecución de proyectos específicos).
- Las del sector privado y gremios, (fuentes potenciales de financiamiento, siempre y cuando los bienes patrimoniales puedan ser utilizados como generadores de rentabilidad).

- Los recursos obtenidos por el uso del suelo y las licencias de obra en entornos urbanos.

Hay otras posibilidades de financiamiento que se originan en las acciones de autogestión, y pueden ser:

- Creación, administración y operación de fondos financieros propios para reinversión de proyectos.
- Cobro de impuestos locales a las actividades comerciales.
- Comercialización de productos culturales.
- Cobro de servicios culturales especializados y entradas a instalaciones recreativas y culturales.
- Creación de empresas rentables de gestión económica.
- Cobro de visitas a sitios intervenidos que sean de disfrute y ocio.
- Creación de industrias relacionadas con las actividades de rehabilitación, cultura turismo, que aporten al desarrollo y movimiento económico.
- Promover alianzas intersectoriales e interinstitucionales para el desarrollo de proyectos específicos que generen el financiamiento de recurso.

Y las originadas como recursos especiales:

- Operaciones mercantiles (importación y exportación, etc.).
- Aportes propios de cada actor social por propia iniciativa.
- Aportes e inversiones de empresas e industrias motivadas por el trabajo realizado.
- "Formulación de condiciones para incentivos y canalización de recursos en la relación público-privado, pueden ser:
 - Subsidios en tasas de interés y garantías estatales para proyectos con mayor riesgo financiero pero de impacto social y cultural.
 - Canalización de líneas de crédito con condiciones atractivas para proyectos de mejora de vivienda, micro empresas productivas, jóvenes empresarios, en proyectos orientados a generación de empleo con actividades que apoyen a la rehabilitación integral de las áreas centrales de las ciudades.
 - Asistencia técnica subsidiada.
 - Concesión de Garantías (coordinación para establecer esquemas mutuales).
 - Donaciones para proyectos prioritarios con base a criterios técnicos y mecanismos transparentes y competitivos (definición de criterios, métodos de evaluación y sistemas de control y de adjudicación com-

petitiva), en lo relativo al sector privado y servicios financieros que presten el sector financiero y ONG.

- Incentivos tributarios a nivel local relacionados con impuestos prediales y otros propios de cada localidad.
- Incentivos a ONG y asociaciones que intervengan en las áreas históricas y en el patrimonio como créditos de impuestos a la renta⁹.
- Potenciar las diversas formas de financiamiento del sector privado, como: el Patrocinio (marketing social, apoyo financiero a cambio de publicidad e imagen), el mecenazgo y el *fundraising*. (donaciones sin condiciones).

Los procesos de rehabilitación de las áreas históricas, demandan que los roles históricos de dependencia estricta de orden público y de gasto indefinido, sean cambiados con la incorporación de nuevos agentes sociales y económicos que proporcionen, en algunos casos, rentabilidad económica-financiera con generación de ganancias, y por otro, rentabilidad social con la mejora de las condiciones de vida y de ingresos de los grupos que en ella participan.

En este marco, la planificación es el instrumento que delinea las acciones para la promoción socioeconómica del territorio, que permita la consolidación de las economías locales (prácticas productivas, y comerciales establecidas como las artesanales u otras que expresan la riqueza y diversidad de saberes existentes en las áreas históricas), adaptándolas a los cambios que exigen los nuevos patrones de consumo en medio de un contexto de competición económica.

La creación de empresas e industrias vinculadas con las acciones de conservación, rehabilitación y mantenimiento, pueden ser acciones que generen empleo para los pobladores de las áreas históricas en que se interviene. Estas acciones junto con otras alianzas estratégicas con inversionistas como los del sector de la construcción, inmobiliaria, industria, artesanía, comercio, infraestructura urbana, turismo, etc., propiciarían que los flujos de capitales que generan estas inversiones, permanezcan en la zona, y se reactive el comercio y otras actividades conexas.

El contar con recursos financieros permanentes, garantizará que las sinergias producidas por las actuaciones en los procesos de rehabilitación de las áreas históricas, generen los beneficios esperados, es decir que se superen las negativas calidades ambientales; aunque se requiera en sus fases iniciales, de una fuerte intervención de capital

público subsidiado, justificado plenamente por tratarse de inversiones dirigidas a potenciar las vocaciones de estas áreas y por integrar políticas regionales o locales de desarrollo que responden a objetivos de promoción social y económica.

Recursos Humanos

Los procesos de rehabilitación no requieren únicamente de sólidas organizaciones administrativas, sino que el personal que asume la gestión debe estar altamente formado y capacitado para ejecutar y proponer acciones para la gestión de los planes e instrumentos, y responder eficientemente a los condicionantes de tipo tecnológico, económico, político, social, legal e institucional que los nuevos procesos demandan.

Los talentos humanos encargados de la gestión, deberán estar capacitados y generar destrezas en el manejo de metodologías e instrumentos de gestión, que integre los principios y las teorías de la conservación y del desarrollo sostenible, que conozca metodologías de planificación participativa e integrada, que conozca de procesos de negociación y mediación con distintos actores e intereses, en situaciones de conflicto y de escasez de recursos.

Deben estar formados para identificar y reconocer los valores culturales locales, incorporarlos en los procesos de desarrollo en un contexto de diversidad e integración social, cultural, político. Así como para asumir las rutinas de la organización y la gestión de programas y proyectos locales de conservación, en los que se implementen políticas de conservación, se desarrollen programas y proyectos de conservación, y se propongan indicadores para su seguimiento y respectiva evaluación.

También para manejar instrumentos y herramientas para promocionar y difundir principios de la conservación entre los diferentes actores sociales, políticos, económicos, y conocer la relación de recomendaciones y legislaciones nacionales e internacionales. Así como tener información sobre la formulación y priorización de proyectos, proveniencia de fuentes y recursos, conciencia de la escasez del dinero y dificultad de conseguirlos frente a múltiples demandas y necesidades de desarrollo local.

En síntesis deberán propiciar que los procesos de gestión del centro histórico y/o de las áreas patrimoniales, cumplan las etapas o se-

cuencias de: conocer el área en sus diversos aspectos y conflictos; planificar e integrar las políticas de desarrollo y conservación; impulsar consensos; divulgar los valores; sensibilización a la comunidad; conseguir financiamiento; legislar y realizar el seguimiento de las propuestas.

INDICADORES

Siguiendo a Víctor Manuel Quintero Uribe, en su libro *"Evaluación de proyectos sociales: construcción de indicadores"*, y a Víctor Hugo Torres en su libro: *"Sistema de desarrollo local SISDEL. La participación comunitaria y vecinal en la formulación seguimiento y evaluación de proyectos"*, ambos recomiendan que la medición de resultados¹⁰ e impactos¹¹ de un proyecto se debe realizar en tres niveles:

- Nivel inferior: medición de efectos¹² o impactos directos sobre los grupos destinatarios localizados en un territorio determinado por el proyecto (individuos y familia). Este nivel corresponde a las transformaciones de corto plazo y alcance inmediato.
- Nivel intermedio: efectos o impactos en el tejido social e institucional. Estos aseguran la permanencia de los beneficios en el tiempo (sustentabilidad de resultados) traducidos en las capacidades internas de las organizaciones e instituciones locales que ejecutan el proyecto. Los impactos son de mediano plazo y mayor alcance debido a la necesidad de empoderamiento de las organizaciones territoriales y su representación (organizaciones de base, municipios, ONG, redes).
- Nivel superior: corresponde a la generación de valores y principios que como resultado de los otros niveles se afincan en los beneficiarios (comunidad, vecindario, región, etc.). Estos son impactos a largo plazo.

A la vez, éstos son de dos tipos: tangibles e intangibles. Los tangibles representan cambios que se registran y se los constata directamente, se observan, se cuentan, se miden y se documentan en forma inmediata; en cambio los intangibles son cambios más sutiles, culturalmente aceptados que se registran y se documentan pero de manera indirecta.

Para la medición tanto en los niveles de impacto y las categorías, se establecen ciertas dimensiones que se consideran como "las variables" o "componentes" de importancia para conseguir el desarrollo



Arriba izquierda. Paseo elevado por la muralla de Ávila / Foto: Pedro Salmerón

Centro izquierda. Lima / Foto: Raúl Egúsquiza

Abajo izquierda. Salamanca. Plaza Mayor / Foto: Javier Campos

Arriba. Tetuán / Foto: M. A. Troitiño

local aplicado en el ámbito territorial; estas variables permiten diferenciar los impactos y se relacionan con los objetivos y propósitos del desarrollo local.

Algunas variables consideradas como básicas y que se relacionan con los conceptos de desarrollo local, se han identificado en el cuadro que se presenta a continuación, las que en términos generales con las adaptaciones del caso, podrían considerarse para medir los planes de manejo propuestos para las áreas y centros históricos.

Estas variables se las ubican en los tres niveles, y en las dos categorías anotados anteriormente; complementadas con el concepto de gestión asumido, en el que se anota que el sistema institucional, el plan de desarrollo local y la articulación de diversos actores y agentes con sus diversos instrumentos, aseguran la ejecución y el acompañamiento de las "acciones". Además, se pone mucho énfasis en las nuevas formas de gestión urbana, en la que los indicadores para la evaluación, consideran las relaciones sociales como imprescindible, bajo la concepción de que "la ciudad es una organización territorial de relaciones sociales".(Ver tabla 4)

Propuesta metodológica

El medir la gestión realizada y los impactos generados por las acciones, programas y proyectos ejecutados en los tiempos previstos y en los diversos niveles y categorías enunciadas, demanda la aplicación de instrumentos que posibiliten la revisión y análisis fundamentalmente del cumplimiento de los objetivos, sean estos institucionales, operacionales, programáticos, etc.; así como de las estrategias propuestas para alcanzar el cumplimiento de esos objetivos.

El proceso se inicia con la identificación de los objetivos planteados en el plan que se evaluará y analizará, sea este estratégico, de manejo, de conservación, de desarrollo, en sus componentes institucionales, programáticos y de proyecto. El análisis de cada uno de ellos, llevará a la caracterización y a la determinación de las variables relevantes y la definición del o los indicadores con los cuales se cuantificará el cumplimiento de las metas, logros, resultados y efectos deseados.

Es importante señalar que los objetivos, variables e indicadores (status y/o estándares) deberán ser situados e identificados en un momento anterior a las propuestas, es decir que muestren la realidad o

situación del estado de la situación del sitio, sin proyecto, conocido como evaluación *ex ante*.

De la misma manera, deberán situarse: las metas y los logros previstos y los tiempos en los cuales se conseguirán la nueva situación, que en términos prácticos y simples son las respuestas a la pregunta de ¿Al finalizar el período de intervención, que resultados concretos se obtendrán, o se conseguirán?, ¿Cómo saber si se ha logrado el objetivo?

No hay que perder de vista que cuando se establece estas preguntas, también están implícitos los principios básicos de medición de la gestión, que se relacionan con los actores y agentes, se podría decir el ¿para quién? se realiza la evaluación sobre la gestión. Así:

- La eficiencia respecto a los efectos del proyecto se medirán, en el óptimo manejo de los recursos financieros y humanos, en el cumplimiento de metas y cronogramas en los plazos establecidos, en el

CUADRO DE VARIABLES

NIVEL IMPACTO	CATEGORÍAS TANGIBLE	CATEGORÍAS INTANGIBLE
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	GESTION 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 socio cultural) <ul style="list-style-type: none">• Ejercicio de ciudadanía• Valores• Prácticas

Tabla 4. Fuente: Sistema de desarrollo local SISDEL. La participación comunitaria y vecinal en la formulación seguimiento y evaluación de proyectos, adaptado para este estudio por la autora

funcionamiento de los sistemas administrativos de la organización, en especial en aquellos de control y de seguimiento, es decir que este se centra en la atención del sistema organizacional.

- La eficacia y la efectividad, se medirán en el carácter estratégico de los impactos del plan con sus programas y proyectos en relación con las políticas, orientadas a satisfacer las demandas de los actores sociales y a la eliminación de los problemas identificados en la situación sin proyecto.
- La efectividad se medirá en el conocimiento de la satisfacción expresada por los usuarios y beneficiarios de los bienes y servicios que como producto del plan se hayan producido.
- La equidad, se medirá en los niveles de inclusión social, cultural, económica, etc., que muestre que el impacto de los proyectos aporta a la superación de las desigualdades y de exclusión al acceso de bienes y servicios de calidad.
- La sostenibilidad, se medirá la manera en que se garantizan los beneficios generados por el proyecto en el tiempo, sean estos comunitarios, de la organización, de la operación y mantenimiento, etc.

La tabla 5, de seguimiento de resultados, es un formulario que ayuda a identificar y ordenar las variables e indicadores que se usarán para la tarea de evaluación, recoge la información del estado de situación sin proyecto, conocido como “línea base” (recolección de datos para verificar situación al inicio del proyecto con relación a los resultados esperados) y los productos esperados; para cada momento sin proyecto y luego del proyecto, se marcan las fechas que permitan confrontar los cambios.

A manera de ejemplo, se incorporan las variables e indicadores del cuadro de variables antes citado, en el que a partir de la definición de variables y sus respectivos indicadores de medición, habrá que confeccionar el cuadro que sintetiza el estado de las intervenciones.

Diseño de estrategias de evaluación

Comprende el establecimiento del plan de trabajo: Programa de actividades, metodología, recursos necesarios, tiempo previsto, grandes rubros de actividades, prioridades (cuales, tiempo, responsables, como participa la comunidad, etc.). Y a partir de la identificación de la línea de base y la fecha en que fue producida dicha información, así como de los productos esperados, se establecerá la o las modalidades de recolección de datos e información, sea a través de muestras indicativas, entrevistas y encuestas para la aplicación de

SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

VARIABLES E INDICADORES	LINEA DE BASE INFORMACION	FECHA	PRODUCTOS ESPERADOS	FECHA
NECESIDADES BASICAS				
<ul style="list-style-type: none">• tipo de equipamiento comunitario• Mejor acceso a servicios básicos				
EMPLEO/INGRESOS				
<ul style="list-style-type: none">• Número de empleos mantenidos o creados• ingreso promedio anual				
CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none">• Tipo de conocimientos locales incorporados• Tipo de eventos en los que se aplican los conocimientos				
SOLIDARIDAD				
Grado de participación local en decisiones estratégicas				
VINCULOS				
Grado de disponibilidad para facilitar procesos locales.				
RECURSOS				
<ul style="list-style-type: none">• Monto de recursos canalizados•proporción de recursos propios sobre el costo total del proyecto				
POLITICAS				
Influencia para transformar temas de interés local en acciones públicas				
PLANEACION				
incorporación de demandas públicas en planes				

Tabla 5. Fuente: *Sistema de desarrollo local SISDEL. Participación comunitaria y vecinal en la formulación/seguimiento/evaluación de proyectos*

los indicadores previstos en el plan, o generados como instrumento para apoyo en la medición de los objetivos propuestos. Importante es definir ciertos supuestos para concluir que los cambios esperados se han conseguido.

En esta fase se identificará donde se consigue la información que permita constatar los cambios logrados, y como se han registrado estos. En caso de que exista sistemas de seguimiento, se establecerán los procedimientos de como se llevan a cabo y los reportes que informan sobre el logro de los resultados.

Es importante que en la medición de impactos se considere la intervención de los actores locales (concertación local e institucional), determinando cuales son los actores que participan, en especial los beneficiarios directos de las acciones y aquellos agentes claves identificados en la formulación del plan y en el proceso. Deberá establecerse las modalidades de participación, conocer los compromisos establecidos, y en caso de no haberlos cumplido los porqués. Ya se mencionó que las contribuciones y aportes de los grupos anotados son fundamentales para el análisis y las conclusiones del ejercicio de evaluación y la medición de logros y resultados, y como es obvio, el impacto en los beneficiarios.

Recolección de datos

En la etapa de análisis es recomendable revisar detenidamente los informes de seguimiento y los que constituyen la línea base del proyecto, con el fin de conocer los problemas y/o cambios que haya sufrido el proyecto en la fase de ejecución, de operación y mantenimiento; todo esto para identificar correctamente los impactos que genera el proyecto y o el programa en evaluación y medición.

De la misma manera, en esta fase de análisis, se deberán identificar los objetivos y los productos propuestos en la formulación del plan, los que se obtendrán de los documentos de archivo proporcionados por el ente o los entes ejecutores. Es necesario que se evidencie y se visualicen claramente los tipos de cambios esperados, para confrontarlos con los cambios que se lograron con la o las soluciones ejecutadas, al igual que los cambios ocurridos en el transcurso de los tiempos definidos como metas.

Análisis e interpretación de impactos

Los análisis y la respectiva interpretación, comprenderá el resultado de la comparación entre los dos momentos, base inicial y

tiempo transcurrido, con base al establecimiento de los niveles, variables e indicadores, interpretando como las estrategias utilizadas han conseguido los impactos deseados en la construcción del desarrollo local.

El registro de los Impactos como se anotó, proviene de la información recolectada en campo y en archivos, destacando e identificando los impactos de acuerdo a los niveles (grupos destinatarios, tejido social e institucional, y generación de valores y principios), las variables (tangibles e intangibles), y sus correspondientes indicadores.

El análisis determinará si los productos determinados en el plan (bienes, servicios, etc.), son aquellos demandados por la población, si la cantidad, frecuencia y magnitud producida satisface las demandas, si el tiempo previsto y los recursos asignados son suficientes y garantizan la sostenibilidad de los mismos, si las tecnologías usadas afectan al medio ambiente, y como son mitigadas.

En relación a los niveles de conservación del patrimonio cultural, si los proyectos afectan o incrementan los valores, mantienen la autenticidad y aprecio de la comunidad sobre los valores, niveles de conservación o pérdida de la materialidad de la arquitectura, entorno, etc. Al igual que los impactos sobre beneficios económicos, respecto al empleo, estabilidad, ingresos, permanencia, reinversión, etc.

Así mismo se deberá valorar los recursos humanos, materiales y financieros aportados a la ejecución del plan, las fuentes de financiación, los costes de las actividades previstas y costes finales, como se recuperan, si han sido definidas, subsidios, etc.(estas últimas importantes para determinar aspectos de la sostenibilidad de los servicios).

Divulgación

La última fase del proceso de la evaluación es discutirlo y difundirlo entre los diversos actores, en especial con aquellas instancias de decisión. Las conclusiones preferentemente deben tratar aspectos generales o específicos que se entienden como lecciones aprendidas, identificando los factores de éxito como aspectos positivos del proyecto que luego serán considerados como "buenas prácticas" para su consolidación, réplica, y difusión; así como aquellas sugerencias y recomendaciones encaminadas a corregir procesos, prácticas, metodologías, etc.



Ibiza / Foto: Silvia C. Garavís

Los procesos de rehabilitación de las áreas históricas demandan que los roles históricos de dependencia estricta de orden público y de gasto indefinido, sean cambiados con la incorporación de nuevos agentes sociales y económicos que proporcionen rentabilidad económica-financiera, con generación de ganancias, y rentabilidad social, con la mejora de las condiciones de vida

IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES PARA OBJETIVOS DE DESARROLLO Y CONSERVACIÓN

Se presenta un espectro de indicadores considerados como los más relevantes y significativos que podrían ser aplicados al momento de analizar los impactos de los proyectos que tienden a conseguir el desarrollo local y la conservación del patrimonio cultural de las áreas y sitios históricos de las ciudades consideradas patrimonio mundial.

Estos deberán ser considerados como una propuesta inacabada y flexible, adaptable a la realidad única e irrepetible de cada situación y problemática de un centro histórico, de sus objetivos y prioridades. Dentro de cada variable pueden existir innumerables

indicadores que deben responder a la concepción del proyecto y necesidades específicas a ser medidas, las cuales deben ser identificadas al momento de la formulación del proyecto. En todo caso se recomienda utilizar aquellos que se consideren los más representativos y que permitan analizar y sistematizar los impactos establecidos en el tiempo de la ejecución del proyecto, según los objetivos, alcances y duración.

Es preciso anotar que en la selección de los indicadores de impacto desarrollados en la tabla 6, se han tomado en cuenta los aspectos sociales, económicos, medioambientales e institucionales marcados en la Agenda 21 de desarrollo, los que han sido adaptados y considerados para esta propuesta.

Tabla 6. INDICADORES DE IMPACTO: Selección de variables e indicadores para la conservación del Patrimonio Natural y Cultural de un Centro Histórico

VARIABLES	CATEGORÍAS TANGIBLE	CATEGORÍAS INTANGIBLE
1. Grupos destinatarios	<p>1.1 NECESIDADES BÁSICAS Expansión y mejoramiento de la Infraestructura de Servicios básicos, limpieza pública, y de transporte de carga, abastecimiento y comercialización de alimentos.</p> <ul style="list-style-type: none">• % Cobertura de servicios agua potable y alcantarillado• % Cobertura de redes de energía eléctrica. Consumo per cápita.• 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. <p>1.2 EQUIPAMIENTO Expansión y mejoramiento de la Infraestructura de servicio social, cultural y comunal.</p> <ul style="list-style-type: none">• No. 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.)	<p>A.1. IDENTIDAD CULTURAL Instituciones públicas, privadas, medios de comunicación y ciudadanos, promueven el conocimiento y la conservación de patrimonio cultural y natural</p> <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 <p>A.2. AUTOESTIMA • Cantidad de personas que identifican al patrimonio cultural como base de su identidad.</p> <p>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.</p> <ul style="list-style-type: none">• 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 escrita 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

VARIABLES	CATEGORÍAS TANGIBLE	CATEGORÍAS INTANGIBLE
1. Grupos destinatarios	<p>Instituciones locales, apoyan y brindan atención a niños, madres y adultos mayores en situación de extrema pobreza y abandono moral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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). <p>1.3 CALIDAD DEL MEDIO AMBIENTE BIOFÍSICO Y URBANO ARQUITECTÓNICO</p> <p>Mejoramiento de las condiciones de habitabilidad del CH deterioradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas y Proyectos de Inversiones privadas y estatales en materia de vivienda y servicios. • Programas de intervención y No. 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. <p>1.4 EMPLEO/INGRESOS</p> <p>Recuperación, desarrollo y diversificación de actividades productivas: artesanía, industrias culturales, saberes, cocina, etc, articuladas a cadenas de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artesanías e industrias culturales competitivas e innovadoras • Centros de Competitividad en funcionamiento. • No. 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 agro productivas <p>Programas de Inversión de instituciones públicas y privadas en actividades culturales y artísticas de la localidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos de alcance nacional e internacional de manifestaciones artísticas y culturales de la localidad. • Eventos y organizaciones culturales institucionalizadas (alcance nacional e internacional). <p>Bienes culturales Integradas a políticas de promoción turística</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>Empresas, gremios y sectores económicos productivos del CH fortalecidos y articulados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. de empresas que operan en el CH, articuladas y reconocidas como líderes, modernas, democráticas, y representativas • Reducción de la informalidad empresarial. 	<p>Red de medios de comunicación de mayor cobertura que promueven diariamente aspectos de la identidad local y regional en horario y espacio preferente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. 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.

VARIABLES	CATEGORÍAS TANGIBLE	CATEGORÍAS INTANGIBLE
2. Tejido social e institucional	<p>1.5 CONOCIMIENTOS</p> <p>Población que participa activamente en eventos, actividades culturales y artísticas y festividades de la localidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de valoración cultural y natural ejecutados. • No. de personas que han recuperado y revalorizado conocimientos agro ecológicos tradicionales. • No. de personas que han recuperado y revalorizado conocimientos constructivos y artesanales tradicionales. • No. 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. 	
	<p>2.1 PLANEACION</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 <p>CH articulado con sistemas de comunicación y accesibilidad, con la ciudad y el mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de comunicación instalados: telefonía, fibra óptica, telecomunicación • Niveles de servicio: transporte, vialidad <p>2.2 CONTROL DE RIESGOS</p> <p>Centro histórico con niveles permisivos de contaminación sonora, visual, atmosférica, acuífero, aguas superficiales; 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 <p>– Dotación de hidrantes y equipos contra incendios, y % de eliminación de cableado aéreo.</p> <p>– Nivel de control de áreas inestables, filtraciones de agua, rellenos, cimentaciones, limpieza cunetas, muros coronación.</p> <p>– Nivel de conservación, rehabilitación y limpieza de quebradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con Planes de Prevención y Mitigación de Desastres Naturales aprobados y en ejecución <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>	<p>B.1 PARTICIPACION Y TOMA DE DECISIONES.</p> <p>B.1.1 LIDERAZGO DE LOS ENTES DE GESTION.</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 No de eventos que faciliten procesos participativos en la toma de decisiones. <p>B.2 CONCERTACION.- ALIANZAS</p> <p>Instituciones públicas y privadas, líderes y ciudadanos se encuentran organizados e integrados y 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 No. de acuerdos de acción conseguidos con instituciones públicas y privadas) • Grupos organizados institucionalizados, operan y, 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 institucionalizado.

VARIABLES	CATEGORÍAS TANGIBLE	CATEGORÍAS INTANGIBLE
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan cuenta con financiación y está en ejecución. • Monto y proporción de recursos institucionales presupuestados y ejecutados para acciones de conservación y manejo de los patrimonios natural y cultural. • Monto y proporción de recursos externos canalizados para acciones de conservación y manejo de los patrimonios natural y cultural. • Asignación para el CH incrementada para inversión per cápita, en relación a otros años <p>Gobierno Local realiza una gestión eficientes, moderna y transparente</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	
3. Generación de valores y principios	<p>3.1. LEGISLACION</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>3.2. POLITICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<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 y culturales. • Organizaciones ciudadanas de defensa de derechos ciudadanos, defensa del patrimonio cultural y otros. • Población sensibilizada y proactiva. <p>Los ciudadanos han desarrollado una cultura de paz y de respeto mutuo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>C.2 PRACTICAS</p> <p>Autoridades, entidades, instituciones y sectores claves de la población sensibilizados en temas relacionados a deberes, derechos y valores cívicos y culturales de las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • % 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. <p>Ciudadanos han desarrollado capacidades y habilidades para afrontar los desastres naturales, de error humano y tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ciudadanos organizadamente realizan acciones para prevenir desastres naturales, de error humano y tecnológicos

ANEXO I: CONTENIDOS DE UN PLAN ESPECIAL PARA CIUDADES HISTÓRICAS

Planes de pensamiento estratégico de la ciudad

Para garantizar su aplicación, los planes de manejo forman parte de los Planes municipales de desarrollo urbano y de los Planes parciales de desarrollo. Los componentes contemplados para su elaboración, deberán trazar las líneas básicas para la conservación de los centros históricos en el contexto del desarrollo.

Los elementos de su estructura se presentan a continuación:

- Criterios para la planeación (tomado de "Los planes de manejo como herramienta para la conservación de los centros históricos". INAH. Méjico):

Desarrollo urbano y ordenamiento territorial

a) Estructura urbana. Incluye como factor clave el análisis de las variables que definen la organización espacial del centro histórico, a partir de la configuración y funcionamiento de su estructura vial, la ubicación y particularidades de las actividades y su correspondencia con los usos del suelo actuales. Para ello, deberá considerar: diagnóstico del desarrollo urbano; territorialidad y usos del suelo; componentes monumentales y grado de fragilidad; los sistemas de vialidad y transporte; redes de servicios; infraestructura; equipamiento y servicios; sistemas de comunicación, vivienda, reserva territorial; zona núcleo, de amortiguamiento e influencia.

b) Fisonomía e imagen urbana. Considera como principales factores de análisis, los usos y actividades de la ciudad histórica, su delimitación geográfica, principales características físicas y problemática específica.

c) La variable ambiental. Que contempla como parte fundamental de los conceptos de manejo un área de amortiguamiento que actúe como espacio de contención de las presiones y amenazas propias del crecimiento urbano y que, primordialmente, se delimite con arquitecturas vegetales en proporción a la superficie de la ciudad misma, mientras que las áreas históricas, estarán sujetas a límites apropiados de altura y volumetría con diseño paisajístico-ambiental que exprese las particularidades de su imagen.

d) Normatividad. Compuesta por disposiciones de carácter normativo o administrativo, así como las políticas particulares de desarrollo y conservación urbana, y los lineamientos estratégicos aplicables en las zonas históricas.

Caracterización social, cultural, económica e histórica

- a) Información básica (social, económica, demográfica, etcétera) sobre la población en general.
- b) Identificación de la arquitectura de los espacios abiertos asociados a prácticas sociales, culturales y religiosas de la comunidad.
- c) Investigación documental, bibliográfica y gráfica sobre la historia del sitio.

Estudio cualitativo. Imagen colectiva, vista a través de sus habitantes

- a) Identificación de los principales componentes paisajísticos.
- b) Esquemas espaciales de referencia y aspectos sensibles para encontrar los valores de la comunidad con respecto al paisaje y patrimonio cultural del sitio.

Forma básica del paisaje

Que analiza los factores naturales del sitio. Este tipo de estudio permite conocer la interdependencia y las condiciones de vulnerabilidad o resistencia del paisaje con respecto a posibles acciones de conservación, mejoramiento o desarrollo, a manera de establecer una línea de continuidad dentro de un paisaje cultural en constante cambio.

Dado que el patrimonio histórico tiene que conservar sus aspectos formales para trascender en el tiempo, ya que conceptúa la expresión arquitectónica, social y ambiental de la ciudad, los planes de manejo no son un fin en sí mismos, sino que constituyen un punto de partida para contribuir a garantizar la existencia de la cultura material e inmaterial de los centros históricos y facilitan la intervención mediante acciones de recuperación y salvaguarda de los valores existentes, apoyándose en la identidad y voluntad de los actores involucrados.

Niveles de actuación para la planeación y la gestión urbana

(tomado de "Planeación y gestión estratégica de ciudades. Conceptos generales." Dirección General de Desarrollo Urbano y Suelo Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio Méjico)

Educación y desarrollo institucional

Educación y formación para la planeación; Cultura ambiental y urbana; Desarrollo tecnológico; Capacitación técnica en niveles operativos

Organización y participación social

Organización autoridad; Organismos mixtos descentralizados

<i>Consejos consultivos</i>	de la normatividad; Aplicación transparente y efectiva de criterios técnicos; Accesible sobre instrumentos normativos
Participación ciudadana; Voluntad política de autoridades	
<i>Planeación integral</i> (ordenamientos promotores, sindicatos, organismos regionales, urbanos y ecológicos):	<i>Instrumentos económicos y fiscales, y mecanismos de gestión</i>
Planes integrados; Programas de acción; Proyectos ejecutivos	Recaudación fiscal; Mecanismos financieros; Gerencia de proyectos / liderazgo y equipos de trabajo
Acciones directas: obras, etc.	
<i>Regulación, leyes, reglamentos, normas y criterios</i>	<i>Evaluación y Sistemas de información</i>
Vigencia y actualización de Leyes, reglamentos y normas; Vigilancia	Indicadores, observatorios urbanos; Diagnósticos y pronósticos
	Buenas prácticas; Certificación

ANEXO II: CONCEPTOS DE LAS CATEGORÍAS

Necesidades básicas	Satisfacción de necesidades locales de: educación, vivienda, hábitat, salud y educación
Equipamiento	Dotación de equipamiento colectivo para recreación, producción, salud, educación, y cultura
Empleo/ingresos	Creación y mejoramiento de puestos de trabajo. Obtención de ingresos por actividades productivas, de servicios y comerciales
Conocimientos	Incorporación/recuperación de conocimientos propios y nuevos para el desarrollo local.
Autoestima	Valoración de la condición personal para potenciar la intervención local
Identidad cultural	Conciencia de pertenencia territorial y grupal para el crecimiento humano
Creatividad	Disposición para innovar acciones en el medio
Reflexión crítica	Capacidad de valorar propuestas en el contexto local y de reconocer errores y aprender de ellos.
Vínculos	Establecimiento de relaciones horizontales y verticales para resolver problemas colectivos
Descentralización	Capacidad local de autogobierno para asumir atribuciones y disponer de recursos propios.
Planeación local	Diseño concertado y legítimo de estrategias de desarrollo local de largo plazo
Liderazgo	Capacidad para facilitar procesos participativos para la toma de decisiones
Recursos	Generación y movilización de recursos humanos, financieros, y materiales para programas de desarrollo local
Visión local	Habilidad para ver más allá del momento inmediato y proveer cambios importantes en el contexto local
Manejo de conflictos	Destreza para el tratamiento colaborativo de incompatibilidades locales y diferentes de intereses
Alianzas	Capacidad para establecer compromisos de acción e inversión social con instituciones públicas y privadas.
concertación	Pericia para abrir espacios de cooperación y articulación de intereses entre actores locales
Leyes	Promulgación y/o modificación de disposiciones jurídicas que legalizan la agenda de desarrollo local
Políticas	Implementación de acciones públicas gubernamentales para resolver problemas de la población local
Valores	Nociones, ideas y valores que guían la acción colectiva local
Prácticas	Implementación de acciones alternativas sin necesidad de políticas y leyes

Fuente: Sistema de desarrollo local SISDEL. La participación comunitaria y vecinal en la formulación seguimiento y evaluación de proyectos, Víctor Hugo Torres

Notas

¹ Gerardo de Jesús Domínguez Giraldo. Artículo "Gestión moderna" en Memorias Cátedra UNESCO. Gestión integral del patrimonio en Centros Históricos. Manizales-Caldas. Colombia. Junio 18-28. 2000. Editor: Fabio Rincón Cardona.

² Zanchetti, Silvio "Estrategia de entrenamiento para la gestión de conservación territorial y urbana en América latina: una propuesta". Documento de discusión. Recife. 2000.

³ En anexo No1. Se encuentra los contenidos de un plan especial para ciudades históricas.

⁴ Pascual Esteve, Josep Maria. De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades. Estratègies de Qualitat Urbana. Elements de debat territorial. Núm. 13 - gener del 2001

⁵ Palacio, Dolly Cristina. "Redes y narrativas del patrimonio natural y cultural en Bogotá. Un análisis crítico de la gestión y la planeación participativa". Pag.44, en Construcción de lugares-patrimonio. El centro histórico y el humedal de Córdoba en Bogotá. Universidad externado de Colombia. 2006.

⁶ AGENTES movilizadores sociales y políticamente por medio de formas de participación y de organización.

⁷ Martinell Sempere Alfons, "Agentes y políticas culturales los ciclos de las políticas culturales". Artículo. Cátedra UNESCO. Universidad de Girona. 2000.

⁸ Zancheti, Mendes Silvio. El financiamiento de revitalización urbana en América Latina: una revisión de la teoría y la práctica después de 1990. Ponencia presentada en Seminario "Financiamiento de los centros históricos de América Latina y el Caribe". 16-17 marzo 2006. FLACSO. Quito-Ecuador.

⁹ Ayala Oramas Ulpiano. "Instrumentos para la financiación y el desarrollo institucional de la conservación del patrimonio histórico inmueble". Dirección Nacional Patrimonio Cultural. 1998 Bogotá. Impreso.

¹⁰ Resultados son todas las consecuencias materiales y culturales que se derivan de las actividades programadas del proyecto.

¹¹ Impactos del proyecto:Transformaciones profundas en el hábitat y la vida de la población como consecuencia del proyecto.

¹² Efectos: Son las modificaciones inmediatas provocadas directamente por el uso de los productos.

Bibliografía

AMBROSETTI, A.; ALMIRÓN, L. R.; FORCLAZ, H.; ORTIZ, M. I.; FERNÁNDEZ, R.; MALDONADO VARGAS, P.; TERRAES, J. C. (2003) Estudio de un caso Colonia Carlos Pellegrini. Resumen: S-044. *Comunicaciones Científicas y Tecnológicas 2003*. Universidad Nacional del Nordeste

ARIZAGA GUZMAN, D. (2001) *Gestión y financiamiento de proyectos de conservación en ciudades históricas*. Brasil: UNESCO/IPHAN/MONUMENTA/ BID., 2001

ARIZAGA GUZMAN, D. (2002) Proceso de financiación de proyectos de conservación urbana. En *Gestión del Patrimonio Cultural integrado. CECI programa de pos graduación en desarrollo urbano*. Recife, Brasil: UFP/WHC/UNESCO/ICCROM, 2002, pp. 279-285

ARIZAGA GUZMÁN, D. (2003) Recuperación de las áreas centrales. En *Gestión urbana para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. Chile: CEPAL/COOPERAZIONE ITALIANA, 2003

AYALA ORAMAS, U.(1998) Instrumentos para la financiación y el desarrollo institucional de la conservación del patrimonio histórico inmueble. Dirección Nacional Patrimonio Cultural. Bogotá. Impreso, 1998

BALLART HERNÁNDEZ, J.; JUAN I TRESSERRAS, J. (2001) Gestión del Patrimonio cultural. Barcelona: Ariel, 2001

BELLETT SANFELIU, C.; LLOP TORNÉ, J. M. (2004) Miradas a otros espacios urbanos: las ciudades intermedias. *Scripta Nova Revista electrónica de geografía y ciencias sociales* Vol. VIII, nº 165, mayo, Universidad de Barcelona, 2004

BONFIL CASTRO R. M. (2007) *Ciudades mexicanas patrimonio de la humanidad, habitabilidad, conservación y revitalización* Ponencia. Méjico, 2007

CAMPOS CASTELLÓ, A. DE M. (2007) *Los planes de manejo como herramienta para la conservación de los centros históricos*. Monterrey, Méjico: INAH Fórum Universal de las Culturas, 2007

CÁRDENAS JIRÓN, L. A. (1998) Definición de un marco teórico para comprender el concepto del desarrollo sustentable. *Boletín del Instituto de la Vivienda INVI*, nº 33. Santiago: Facultad Arquitectura y Urbanismo. Universidad de Chile, 1998

CATENAZZI, A.(s/f) La planificación urbana desde las decisiones tomadas: un análisis de lo que está en juego en las intervenciones que se concretan. Mesa 1: Política urbana, descentralización y gobierno Instituto del Conurbano. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina. (Versión preliminar sujeta a modificaciones)

CEPAL Serie Medio ambiente y desarrollo, nº 48

CHINELLATO, M.; DRUETTA, V.; MALANDRINO, M. Modelos de gestión. Propuesta de rehabilitación del ex Asilo y Cárcel del Buen Pastor. Noveno Seminario Internacional Fórum Universidad y Patrimonio UNESCO. Córdoba, Universidad Católica de Córdoba, Argentina

COLEGIO NACIONAL DE JURISPRUDENCIA URBANÍSTICA A. C. DERECHO URBANO Las zonas de monumentos y patrimonio cultural: problemática jurídica. El derecho como instrumento para tener una ciudad conservada y ordenada, este es nuestro patrimonio. Artículo. Méjico

COTA YÁÑEZ, M. DEL R. (2000) *La planeación estratégica en las ciudades*. Carta Económica Regional. Enero. 2000

DIAZ MALASQUEZ, L. R. (2006) El desarrollo urbano sostenible en América Latina y el Caribe, La Agenda Pendiente de los Gobiernos Locales *Voxlocalis Revista digital ibero-americana municipalista*, nº 001, enero 2006

DOMÍNGUEZ GIRALDO, G. DE J. (2000) *Gestión moderna*. En Memorias Cátedra UNESCO. Gestión integral del patrimonio en Centros Históricos. Manizales-Caldas. Colombia. Junio 18-28. Editor: Fabio Rincón Cardona, 2000

FURTADO, F. (2002) El proceso de acompañamiento, valoración y control de proyectos. En *Gestión del Patrimonio Cultural integrado. CECI programa de pos graduación en desarrollo urbano*. Recife, Brasil: UFP/WHC/UNESCO/ICCROM, 2002, pp. 169-174

- GANGOTENA, J.; JÁCOME, M.; ARÍZAGA, D.; MALDONADO, N.; OJEDA, G. (1998) Evaluación de impactos de proyectos en el Centro Histórico de Quito. FONSAL- Municipio de Quito Quito. Ecuador. Impresos, 1998
- GÓMEZ ROCHA, S. Planeación y gestión estratégica de ciudades. Dirección general de desarrollo urbano y suelo, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio SEDESOL. Cozumel, Méjico
- ICOMOS (2007) *Descripción de los sitios Patrimonio Mundial con una bibliografía disponible en el Centro de Documentación*. París: Centro de Documentación, Patrimonio Mundial en América Latina y Caribe, 2007
- INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA (2007) *Los planes de manejo como herramienta para la conservación de los centros históricos*. Monterrey: Fórum Universal de las Culturas, 2007
- INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA CIVIL (2004) *Plan Nacional de Prevención y Atención de Desastres (PNPAD). Programa de ciudades sostenibles*. Cap. X, 2004
- ISOCARP (2004) *Modelo de Manejo de las Metrópolis*. México, 2004
- JOKILEHTO, J.; FEILDEN BERNARD M. (1995) Manual para el manejo de los sitios del Patrimonio Mundial Cultural.. Bogotá, Colombia: COLCULTURA/ICCROM /UNESCO/ICOMOS, 1995
- KICKERT, WALTER J. M.; KLIJN, E. H.; KOPPENJAN, JOOP F. M. (1997) *Managing Complex Networks*. London, Sage, 1997
- LÓPEZ MORALES, F. J. (2003) Los Indicadores y el estado de conservación de los bienes culturales en México. Seminario Internacional sobre Indicadores Culturales: su contribución al estudio de la economía y la cultura. 8 de mayo de 2003
- LÓPEZ MORALES, F. J. (2001) Congreso sobre las ciudades históricas iberoamericanas. Seminario Internacional de Ciudades Históricas Iberoamericanas. Toledo, 2001
- LÓPEZ MORALES, F. J.; OJINAGA CARVAJAL, L. (s/f) Los indicadores base para la evaluación del estado de conservación de las ciudades históricas de México. *En Estrategias relativas al Patrimonio Cultural Mundial. La Salvaguarda en un Mundo Globalizado: Principios, Prácticas y Perspectivas*, pp. 254-255
- MARTINELL SEMPERE, A. (2000) *Agentes y políticas culturales los ciclos de las políticas culturales*. Cátedra UNESCO. Universidad de Girona, 2000
- MELE, P. (1995) La construcción jurídica de los centros históricos: patrimonio y políticas urbanas en México. *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 57, nº. 1, Orden jurídico y espacio urbano (Jan. - Mar., 1995), pp. 183-206
- MENDES ZANCHETI S. (2006) *El financiamiento de revitalización urbana en América Latina: una revisión de la teoría y la práctica después de 1990*. Ponencia en Seminario "Financiamiento de los centros históricos de América Latina y el Caribe", 16 y 17 de marzo. FLACSO. Quito, Ecuador, 2006
- MYRVOLL, S. (s/f) *La ciudad dentro de la ciudad: la integración de la gestión patrimonial en el moderno desarrollo urbano*. Ponencia
- PALACIO, D. C. (2006) Redes y narrativas del patrimonio natural y cultural en Bogotá. Un análisis crítico de la gestión y la planeación participativa. En *Construcción de lugares-patrimonio. El centro histórico y el humedal de Córdoba en Bogotá*. Universidad externado de Colombia, 2006, p. 44
- PASCUAL ESTEVE, J. M. (2001) De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades. *Estratègies de Qualitat Urbana. Elements de debat territorial*, nº 13, 2001
- PEÑA CHACÓN, M. La tutela jurídica del paisaje. Argentina pág. web. Asociación paisajistas
- PÉREZ DE AZPILLAGA, L. G.; GARCÍA FERNÁNDEZ, H. J. (2002) Aplicabilidad de un sistema de información geográfica para el estudio de la implantación de nuevas infraestructuras en un espacio interior de la ciudad de Sevilla. Instituto Cibernos. Master Sistemas de Información Geográfica de Sevilla, 2002
- PESCI, R. Desarrollo sostenible en ciudades intermedias testimonios en América Latina
- PLAN ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO (s/f) Anexos Matriz Operacional Agenda 21.Trujillo
- PROGRAMA NACIONAL DE DESARROLLO URBANO Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO 2001-2006. Primer Informe de Ejecución 2001. Cap. 14: DESARROLLO URBANO. México, 2001, pp. 358-362
- QUINTERO URIBE, V. M. (1995) *Evaluación de proyectos sociales: construcción de indicadores*. Bogotá, Colombia: Fundación FES, 1995
- ROJAS, E. (2001) Financiando la conservación del patrimonio urbano en América latina y el Caribe, la acción del Banco Interamericano de desarrollo. En *Centros históricos de América Latina y el Caribe*. Quito, Ecuador: UNESCO/BID/MINISTERIO DE CULTURA Y COMUNICACIONES DE FRANCIA/FLACSO, 2001, pp.15-22
- ROJAS, P. Aproximación Conceptual: Paisaje Cultural Eje Paisajes Culturales
- SCHWEIZER, P. J. (2008) Tirando o Plano Diretor da Gaveta. *Revista de Administração Municipal IBAM*. Ene-mar 2008, nº 265, Brasil, 2008
- SIPAC INAH (2006) *Sistema de Información del Patrimonio Cultural. Componente de Información Geográfica*, 2006
- STOVEL, H. (2002) El seguimiento para la gestión y la conservación del patrimonio cultural. En *Gestión del Patrimonio Cultural integrado. CECI programa de pos graduación en desarrollo urbano*. Recife, Brasil: UFP/WHC/UNESCO/ICCROM, 2002, pp. 186-197
- TORRES, V. H. (1997) *Sistema de desarrollo local SISDEL. La participación comunitaria y vecinal en la formulación seguimiento y evaluación de proyectos*. Quito-Ecuador: Ed. ABYA YALA, 1997
- TORRES-RIVAS, E. La sociedad civil en la construcción democrática: notas desde una perspectiva critica. *Revista Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya*
- UN- HABITAT (2004) *Diálogo sobre realidades Urbanas. World Urban Forum Cities: crossroads of cultures. Inclusiveness and integration?* Barcelona, 2004
- ZANCHETI, S. (2000) *Estrategia de entrenamiento para la gestión de conservación territorial y urbana en América latina: una propuesta*. Documento de discusión. CECI. Recife. Brasil, 2000