

MANUAL 1



Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 177/2024 de 30 de agosto del 2024

MANUAL 1

Elaboración del Plan Maestro de Áreas Patrimoniales



ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE CULTURAS,
DESCOLONIZACIÓN Y DESPATRIARCALIZACIÓN



BICENTENARIO DE
BOLIVIA



EMBAJADA
DE ESPAÑA
EN BOLIVIA



aecid



Cooperación
Española
BOLIVIA



Manual de Elaboración del Plan Maestro de Áreas Patrimoniales

CRÉDITOS
Gestión 2024

Esperanza Guevara
Ministra de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización
Juan Carlos Cordero Nina
Viceministro de Patrimonio e Industrias Culturales y Creativas
Dirección General de Patrimonio Cultural
Unidad de Conservación, Salvaguardia y Sistemas de Registros

Cooperación Española
Embajada de España en Bolivia

Depósito Legal: 4-1-312-2024 P.O.
ISBN: 978-9917-9773-1-5

Impreso en Sigla Editores
La Paz - Bolivia
2024

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización, con el valioso apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), presenta el Manual de Elaboración del Plan Maestro de Áreas Patrimoniales destinado a la gestión del patrimonio cultural.

Este manual ha sido elaborado como parte de un proceso reflexivo y estratégico destinado a fortalecer la gestión del patrimonio cultural y proporcionar directrices claras y prácticas para abordar diversos aspectos de la preservación y administración del patrimonio.

Organizado para facilitar su consulta, ofrece políticas y procedimientos accesibles. Recomendamos revisar las secciones pertinentes a su rol y familiarizarse con las pautas descritas para una aplicación efectiva.

Agradecemos a la AECID y a todos los colaboradores por su contribución a esta importante publicación, que será una herramienta esencial para la preservación y gestión de nuestro patrimonio cultural.

MANUAL 1

**Elaboración del Plan
Maestro de Áreas
Patrimoniales**

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. Introducción	7
2. Clasificación del patrimonio cultural	8
3. Actores que participan en la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural	9
4. Instrumentos legales que protegen el patrimonio cultural	10
5. Acciones para la protección del patrimonio cultural	10
6. Planificación	14

1. Introducción

El patrimonio cultural es la herencia material e inmaterial recibida por las comunidades para ser disfrutada y protegida por las generaciones presentes, y ser transmitida a las que vendrán.

El concepto de patrimonio cultural es subjetivo y dinámico. Se incluyen los bienes y manifestaciones, pero también son muy importantes los valores que la sociedad les atribuye en cada momento de la historia y que determinan cuáles hay que proteger, salvaguardar y difundir.

2. Clasificación del patrimonio cultural

2.1. Patrimonio material, creaciones materiales realizadas por agrupaciones de personas, comunidades o sociedades del pasado, que por su antigüedad, características y simbolismo se consideran relevantes en cada etapa de la sociedad.

Los bienes que componen este tipo de patrimonio:

- Bienes muebles son aquellos que pueden ser trasladados o transportados de un lugar a otro; esta categoría abarca desde objetos pequeños, hasta obras de gran formato.
- Bienes inmuebles son obras que no pueden ser separadas del lugar al que pertenecen.

2.2. Patrimonio inmaterial, manifestaciones, saberes, técnicas, usos y costumbres que enriquecen la memoria histórica de una comunidad y son transmitidos de una generación a otra, o de una cultura a otra.

3. Actores que participan en la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural

3.1 Autoridades

- **Ministerio de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización, los Gobiernos Autónomos Departamentales, los Gobiernos Autónomos Municipales y los Gobiernos Indígena Originario Campesinos Autónomos** definen políticas de protección, conservación, salvaguardia, recuperación, defensa, preservación, investigación y difusión del patrimonio cultural en sus respectivos niveles ejecutivos, en el marco de sus competencias.
- **Asamblea Plurinacional** coadyuva con las acciones de cada departamento, ciudad o población en la investigación, conservación y salvaguardia del patrimonio cultural.

3.2 Actores sociales – culturales

- **Orgánicos,** corresponden a federaciones, juntas vecinales y sindicales reconocidas legalmente.
- **Comunitarios,** corresponden a las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afrobolivianas y todas las reconocidas por la Constitución Política del Estado que tienen su propia organización.
- **Comunidad en general,** conjunto de personas agrupadas de manera voluntaria o espontánea por tener un objetivo en común.
- **Circunstanciales,** aquellos que se organizan para un fin determinado y que dejan de existir cuando el objetivo ha sido alcanzado.

Administradores

- **Iglesia Católica,** custodio del patrimonio cultural material e inmaterial.
- **Policía,** cumple funciones de carácter público, esencialmente preventivas y de auxilio.
- **Universidades,** centros de educación que apoyan el desarrollo cultural, económico, social y político, constituyéndose en importantes aliadas para la conservación, salvaguardia y difusión de este patrimonio.
- **Órgano técnico – judicial,** toda actuación que suponga la comisión de

un delito, en este caso contra el patrimonio cultural, tiene que ser sujeto a proceso penal.

• **Ministerios y Viceministerios:** Culturas, Educación, Planificación, Medio Ambiente y Aguas, Urbanismo y Vivienda.

• **Comisiones/concejos/comités/asociaciones o grupos de personas** cuyo propósito es establecer políticas orientadas a la conservación, salvaguardia y difusión del patrimonio cultural y la supervisión directa a las entidades gestoras.

• **Unidades gestoras,** comités técnicos descentralizados bajo tuición del Gobierno Autónomo Municipal, que conocen a los portadores del patrimonio, usuarios, necesidades, intereses y hábitos, entre otros.

4. Instrumentos legales que protegen el patrimonio cultural

- Constitución Política del Estado
- Documentos internacionales reconocidos por el Gobierno Plurinacional de Bolivia
- Ley N° 530, Ley del Patrimonio Cultural Boliviano
- Ley N° 1220, modificaciones e incorporaciones a la Ley N° 530
- Ley Marco de Autonomías y Descentralización

5. Acciones para la protección del patrimonio cultural

Procedimientos previos a las acciones de conservación y salvaguardia:

Procesos de investigación para la protección

Registro, tiene por objeto la identificación, localización e inscripción legal de los bienes y manifestaciones que conforman el patrimonio cultural.

Inventario, instrumento fundamental en toda acción de preservación que permite conocer cualitativa y cuantitativamente el patrimonio material e inmaterial; localizar, controlar e informar sobre los bienes y manifestaciones culturales, y desarrollar políticas para la gestión del patrimonio cultural.

Catalogación, instrumento de agrupación o recopilación de datos sobre un bien o manifestación cultural dentro de un carácter homogéneo que contienen su caracterización, valor y reconocimiento.

Identificación de los valores del patrimonio cultural

Los valores brindarán instrumentos para resolver interrogantes sobre ¿cómo y qué?, para poder responder al ¿por qué y qué conservar y salvaguardar? De este modo, se podrá ponderar los “grados de intervención” que deben aplicarse para evitar la pérdida de valores y el daño del patrimonio cultural.

Es fundamental identificar los valores que los distintos grupos sociales le confieren a determinado bien o manifestación cultural para definir las estrategias de gestión y las acciones a ejecutar para su conservación y salvaguardia.

Categorías de valoración:

Historicidad, cuando:

- está vinculado al valor testimonial y documental,
- se constituye en hito en la memoria histórica,
- en el transcurrir histórico se constituyó en hito al ser escenario relacionado con personas o eventos importantes,
- forma parte de un conjunto histórico,
- posee elementos arqueológicos que documentan su evolución y desarrollo.

Características tecnológicas, cuando:

- aplica técnicas que son singulares o de especial interés,
- expone técnicas de elaboración o uso de materiales característicos de una época o región determinada.

Características formales, cuando:

- es ejemplo sobresaliente por su singularidad,
- presenta características tipológicas representativas,
- cuenta con principios morfológicos: unidad, composición volumétrica, materiales, contraste, textura, proporción en detalles,
- conserva elementos arquitectónicos y tradicionales de interés,
- es poseedor de manifestaciones artísticas y decorativas de interés.

Relación con el entorno, cuando:

- contribuye a definir un entorno de valor por su configuración y calidad en la estructura urbanística, el paisaje y el espacio público,
- es considerado hito de referencia por su emplazamiento.

Valor inmaterial, cuando:

- está relacionado con la organización social o forma de vida: usos, representaciones, conocimientos y técnicas que las comunidades y grupos sociales reconocen como parte de su patrimonio.

Valor natural, cuando:

- presenta elementos naturales de relevancia histórica, estética, científica o alberga animales como: aves, úrsidos, peces, anfibios, entre otros.

Valor por muebles, cuando:

- el inmueble alberga bienes históricos muebles como ser pinturas, esculturas, fotografías, archivos, altares, portones, vajillas, artefactos, piezas arqueológicas que pueden ser transportadas, y que se relacionan con la historia de la comunidad.

Conservación y salvaguardia del patrimonio cultural

Conservación, acciones que deben realizarse para prevenir el deterioro, transformación y pérdida del patrimonio cultural material para prolongar su permanencia.

La mínima acción es la mejor, debe ser en lo posible reversible para no perjudicar futuras intervenciones.

Salvaguardia, medidas destinadas a garantizar la permanencia del patrimonio inmaterial que las comunidades reconocen como propio y que les infunde un sentimiento de identidad y continuidad.

La salvaguardia requiere acciones de identificación, documentación, investigación, valorización, preservación, protección y difusión de las manifestaciones en un territorio y cultura específica.

Criterios de intervención para la conservación del patrimonio material

Es necesario asociar conceptos generales con acciones específicas para aclarar las políticas de conservación. La terminología usada para expresar cada tipo de intervención debe ser suficientemente clara para permitir la comunicación coherente entre aquellos involucrados en los procesos de conservación y gestión¹.

Protección: Es la acción que provee las condiciones para que un bien cultural perdure. El término se relaciona también con la protección física de los sitios históricos contra el robo o el vandalismo, así como ataques ambientales e intrusiones visuales. Las zonas de amortiguación como áreas de confluencia también sirven como protección a las áreas históricas.

La protección legal se basa en la legislación y normas de planificación, apunta a garantizar la defensa contra cualquier intervención dañina, proveer normativas para tomar acciones apropiadas e instituye sanciones contra la impunidad.

Preservación: El objetivo de la preservación es tomar las medidas necesarias para mantener el sitio en su estado actual. Las medidas de preservación incluyen inspecciones regulares y mantenimiento rutinario. Esto implica que las reparaciones se deben realizar cuando sean necesarias para asegurar la integridad del bien.

Restauración: Significa devolver un lugar a un estado previo conocido, eliminando adiciones o montando de nuevo elementos existentes con la mínima introducción de material nuevo.

Refuncionalización: Implica la introducción de nuevos usos o servicios, debe involucrar el mínimo cambio posible para la edificación.

Consolidación: Es la adición física o aplicación de material adhesivo o de soporte a una obra patrimonial para asegurar su continuidad, durabilidad o integridad.

¹ Manual para el manejo de los sitios del Patrimonio Cultural Mundial, Bernard M. Feilden y Jukka Jokilehto, ICCROM 2003.

Anastilosis: Su objetivo es hacer que una estructura en ruinas sea más comprensible por la reinstalación de su forma primitiva, usando el material original que se encuentre disponible en el sitio, debe estar respaldada por evidencia arqueológica cierta.

Integración: Es la incorporación de componentes preexistentes o nuevos en el bien patrimonial, los cuales deben ser armónicos visualmente e identificables a simple vista.

Criterios de intervención para la salvaguardia del patrimonio inmaterial

Procedimientos que favorecen la práctica y su transmisión continua:

Registro, inventario, catalogación e investigación para conocer lo que se manifiesta, se muestra, se transmite, los elementos asociados, entre otras variables.

Salvaguardia, medidas encaminadas a garantizar la viabilidad del patrimonio inmaterial: identificación, documentación, investigación, preservación, protección, valorización, transmisión y sensibilización para su difusión de manera participativa con las comunidades y la sociedad en general.

Monitoreo y evaluación periódica, para evaluar la efectividad de las medidas de salvaguardia, garantizar que se logren los objetivos establecidos y para identificar áreas que necesitan la recuperación. Deben ser participativos, involucrando a las comunidades y grupos que son los portadores del patrimonio cultural inmaterial. Esto garantiza que las medidas de protección sean efectivas y estén adaptadas a las necesidades y realidades locales².

6. Planificación

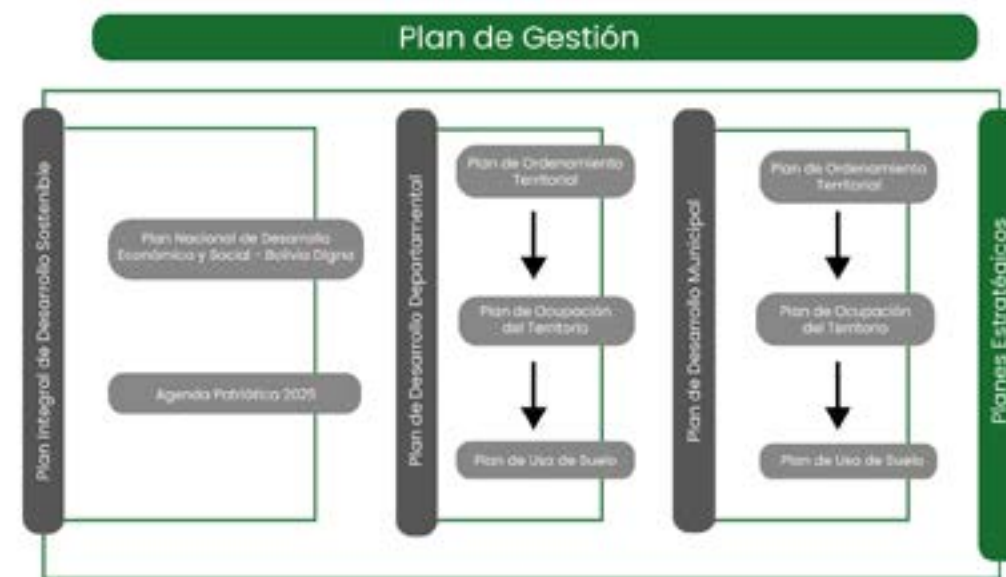
Los gestores del patrimonio cultural necesitan de instrumentos adecuados para la planeación y orientación de acciones, considerando la participación ciudadana en la generación, formulación, puesta en marcha y evaluación de políticas sustentables adecuadamente concertadas.

² Principios y modalidades operacionales para la salvaguardia ... - UNESCO. <https://ich.unesco.org/es/-01143>.

Los planes relacionados con el patrimonio cultural deben formar parte de la planificación estratégica nacional, departamental y municipal para implementar acciones y lineamientos encaminados a garantizar la protección, salvaguardia, sostenibilidad y aprovechamiento del patrimonio cultural.

Plan de Gestión, instrumento que establece un marco general de acciones de planificación destinado al conocimiento, preservación, salvaguardia y difusión de los valores patrimoniales de los sitios y manifestaciones culturales. Estos planes están destinados a la administración del patrimonio cultural de un modo integral, involucrando a las comunidades y grupos que son sus portadores.

El sistema de gestión del patrimonio cultural boliviano deberá estructurarse en:



a. Planes estratégicos. Definen la visión, los objetivos y las estrategias considerando los aspectos culturales, sociales, económicos y medioambientales para lograr la sostenibilidad del patrimonio cultural y natural.

b. Planes de acción. Definen las acciones para el logro de los objetivos, estableciéndose qué cosas y cómo se quiere implementar el plan estratégico. Cuenta con mecanismos o métodos de seguimiento y control,

así también considera las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

c. Planes Operativos. Definen quién debe ejecutar los planes, quiénes son los beneficiarios, quiénes determinan plazos y los otros actores que coadyuven al cumplimiento de objetivos. Son de corto plazo.

El **Plan de Gestión** es un instrumento macro. Para su funcionamiento debe desarrollarse una serie de acciones y planes:

Plan Maestro (Plan Plurinacional), instrumento técnico–normativo para la preservación y salvaguardia del patrimonio, desarrollo social, económico, cultural, urbanístico y ambiental de las áreas patrimoniales.

Plan de Manejo, herramienta de organización y coordinación intergubernamental que facilita la conservación sustentable del territorio y promueve el desarrollo de las condiciones de vida de la población en general.

Conservación preventiva, evita los procesos de degradación con medidas que disminuyan los desequilibrios entre objeto y medioambiente. La conservación preventiva es un método simple, ya que permite asegurar efectivamente tanto la larga vida de los bienes culturales, como reportar cualquier irregularidad.

Plan de Salvaguardia, herramienta de gestión destinada a garantizar la permanencia del patrimonio inmaterial en un territorio y cultura específica, registrando y exponiendo los valores de las manifestaciones culturales que se constituyen en una referencia de identidad y valorizando a la comunidad. Debe ser elaborado en colaboración con la comunidad y las instituciones vinculadas, y ser respaldado por el Plan de Sensibilización.



Es un proceso continuo que debe levantar información cada año para identificar posibles cambios y efectuar ajustes.

Estos planes y guías están organizados en manuales que proponen la estructura básica de elaboración de los diversos documentos de planificación, brindando los elementos claves para respaldar la toma de decisiones en relación a la protección y salvaguarda del patrimonio cultural.

Manual 1: Elaboración del Plan Maestro de Áreas Patrimoniales

Manual 2: Elaboración del Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos

Manual 3: Elaboración del Plan de Manejo de Paisajes Culturales

Manual 4: Elaboración del Plan de Salvaguardia del Patrimonio Inmaterial

Manual 5: Conservación de Inmuebles Patrimoniales

Manual 6: Conservación Preventiva en Zonas Arqueológicas

Manual 7: Elaboración del Plan de Sensibilización

Manual 8: Presentación de Proyectos de Intervención en Inmuebles Patrimoniales

Manual 9: Supervisión de Obras en Bienes Patrimoniales

Manual 10: Administración, Seguridad y Conservación Preventiva de Bienes Patrimoniales

Manual 11: Elaboración de Proyectos de Investigación del Patrimonio Cultural

Manual 12: Elaboración de la Declaratoria de Patrimonio Cultural

Manual 13: Elaboración de Proyectos de Intervención en Bienes Muebles

Manual Técnico 14: Análisis en Laboratorio de Bienes Inmuebles y Muebles

Manual 15: Elaboración del Plan de Emergencia, Seguridad y Salvataje del Patrimonio Cultural

CAPÍTULO 2
PLAN MAESTRO DE
ÁREAS PATRIMONIALES

Qué es y para qué sirve el Plan Maestro de Áreas Patrimoniales	23
Objetivos	23
Estructura del Plan Maestro de Áreas Patrimoniales	24
1. Introducción	24
2. Antecedentes	24
3. Análisis y diagnóstico	25
4. Planeación estratégica	37
5. Lineamientos de intervención	39
6. Planes operativos	45
7. Presupuesto y cronograma de actividades	51
8. Bibliografía	51
9. Anexos	51

Qué es y para qué sirve el Plan Maestro de Áreas Patrimoniales

La formulación del Plan Maestro permite a las organizaciones y comunidades definir y establecer objetivos claros y precisos para la gestión de sus áreas patrimoniales. Es un instrumento técnico-normativo para la preservación y salvaguardia del patrimonio cultural que contribuye al desarrollo social, económico, cultural, urbanístico y ambiental de las áreas patrimoniales ubicadas en una región homogénea con desarrollos históricos comunes, a partir de la estrategia de ordenamiento territorial basada en principios de complementariedad.

El Plan Maestro debe ser participativo, involucrando a las comunidades locales, expertos y otros actores relevantes en el proceso de toma de decisiones. Además, debe ser flexible y estar sujeto a revisiones periódicas para adaptarse a las nuevas circunstancias y necesidades.

El Plan es el instrumento de gestión permanente, capaz de retroalimentarse y monitorear sus acciones para optimizar su funcionamiento. Debe estar apoyado en el Plan de Sensibilización para poder lograr sus objetivos.

Objetivos

Objetivo principal

Promover la protección, salvaguardia y revitalización de las áreas patrimoniales, vinculando el patrimonio cultural y natural con el desarrollo sostenible para frenar los procesos de deterioro, destrucción y transformación.

Objetivos específicos

Fortalecer la relación patrimonio cultural y natural con el desarrollo económico y social para proteger los valores del territorio y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Formular líneas de acción traducidas en programas y proyectos concertados con la población para convertir las áreas patrimoniales en espacios atractivos para el desarrollo social, la vivienda, la inversión privada, la cultura, la naturaleza y el turismo.

Implementar una unidad o coordinadora de gestión, como elemento estratégico para su sostenibilidad.

La estructura del Plan Maestro se explica a continuación:

Estructura del Plan Maestro de Áreas Patrimoniales

26

1. Introducción

En este acápite se describe la situación actual de las áreas patrimoniales, sus particularidades y potencialidades. Se justifica la realización del Plan, los alcances y lo que se encontrará en el documento.

2. Antecedentes

Evolución histórica

Se debe hacer la descripción de los eventos más relevantes en la historia de las áreas patrimoniales y que motivan su valoración, conservación, salvaguardia y difusión. La evolución histórica es producto de las condiciones culturales, naturales, sociales, económicas y políticas específicas de las fases que contribuyeron a su implementación y transformación.

Normas e instrumentos de protección jurídica

Se deben incluir las normativas y leyes vigentes relacionadas con las áreas patrimoniales, los documentos internacionales reconocidos por el Gobierno Plurinacional de Bolivia, así como la identificación de documentos previos (estudios, planes y otros).

Análisis institucional y actores

En este capítulo se debe hacer referencia a los planes estratégicos a nivel nacional, departamental, y municipal con los que deberá estar enlazado el Plan Maestro, y se debe identificar quiénes están o pueden estar involucrados con la conservación y salvaguardia de las áreas patrimoniales.

Estos actores probablemente estarán dentro de estas categorías:

• Autoridades: Ministerio de Culturas, Descolonización y Despatrimonialización, los Gobiernos Autónomos Departamentales, los Gobiernos Autónomos Municipales y los Gobiernos Indígena Originario Campesinos.

• Ejecutores: Ministerios involucrados: Educación, Salud, Medio Ambiente y Agua, Obras Públicas, Servicios y Vivienda y Planificación del Desarrollo; Órgano Técnico Judicial, entidades gestoras, universidades, recursos humanos relacionados, comisiones, concejos, Comité de Patrimonio Cultural, Policía, Iglesia Católica.

• Sociedad organizada determinada por entes, según Ley No 341 de Participación y Control Social:

- Orgánicos. Son aquellos que corresponden a sectores sociales, juntas vecinales y sindicales organizados, reconocidos legalmente.
- Comunitarios. Son aquellos que corresponden a las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afrobolivianas, y todas las reconocidas por la Constitución Política del Estado, que tienen su propia organización.
- Circunstanciales. Son aquellos que se organizan para un fin determinado, y que dejan de existir cuando el objetivo ha sido alcanzado.
- Comunidad en general. Es el conjunto de personas agrupadas de manera voluntaria o espontánea por tener un objetivo en común.

3. Análisis y diagnóstico

El Plan Maestro considera al patrimonio cultural el elemento esencial de la identidad cultural y del desarrollo de las áreas patrimoniales.

En relación directa con el patrimonio cultural y natural se encuentran cuatro ejes estratégicos: Sociedad, Cultura, Economía y Territorio, que en su conjunto dan cabida a la totalidad de los factores que influyen en el área patrimonial, por lo tanto, es importante analizar cada uno de estos factores:

Sociedad

• Características generales

Para conocer las particularidades de las áreas patrimoniales es necesario efectuar el estudio de sus características tomando en cuenta diferentes variables:

27

Cantidad de población: Hombres / Mujeres
Distribución: Distritos / Barrios
Densidad poblacional: Habitantes por km2 / Habitantes en áreas de estudio específicas

Ejemplo:

DENSIDAD POBLACIONAL			
Sector del Área Patrimonial	Población (miles)	Habitantes por km2	
		Hombre	Mujer
Centro histórico	45600	150	160
La Recoleta	25000	200	230
San Roque	31000	1400	150

• **Demografía**

Se analiza las causas del crecimiento o decrecimiento poblacional en las áreas patrimoniales, tomando en cuenta las variables de edad, natalidad, mortalidad, migración, emigración, entre otras.

Ejemplo de un cuadro de datos demográficos:

DEMOGRAFÍA						
Sector del Área Patrimonial	Población (miles)	Edad promedio	Tasa de natalidad (%)	Tasa de mortalidad (%)	Migración (%)	Emigración (%)
Centro histórico	45600	28	22	7,11	20	15
La Recoleta	25000	22	20	8	8	20
San Roque	31000	29	22	9	12	18

• **Educación**

Análisis del nivel de instrucción y la tasa de analfabetismo.

Ejemplo:

EDUCACIÓN								
Sector del Área Patrimonial	Población (miles)	Tasa de analfabetismo (%)	Nivel de instrucción (%)					
			Primaria		Secundaria		Superior	
			Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Centro histórico	45600	10	70	65	65	60	40	32
La Recoleta	25000	22	74	58	68	60	45	38
San Roque	31000	10	68	69	58	55	38	35

Otro estudio puede identificar los radios de influencia de las unidades educativas en el área de estudio.

• **Salud**

Incluir datos estadísticos sobre la población atendida en los centros de salud. Identificar en cuadros y mapas los centros de salud que se encuentran dentro el área patrimonial.

• **Lengua y religión**

La lengua es un indicador del origen, identidad e interculturalidad, como lo son el sistema de valores, creencias y religión, juntos contribuyen a la caracterización de la cultura.

Se identificarán cuáles son las lenguas que se hablan dentro el área patrimonial y las creencias o religiones que se profesan.

• **Identidad y percepción de la comunidad**

Se describirá cómo percibe la comunidad el patrimonio cultural y si se identifica con él.

Cultura

• **Patrimonio cultural material**

Luego de realizar una investigación, en este capítulo se debe incluir: la identificación, descripción, estado de conservación, ubicación en mapas, datos del propietario o custodio de cada uno de los bienes del patrimonio

cultural material, tanto mueble como inmueble, que se encuentren dentro el área patrimonial y que pueden estar dentro del listado que se hace a continuación:

PATRIMONIO INMUEBLE

- Arquitectónico
- Estructura urbana/
Población rural
- Espacio cultural
- Obras de ingeniería
- Conjunto patrimonial
- Sitio arqueológico

PATRIMONIO MUEBLE

- Documental
- Arqueológico
- Bienes, objetos y artefactos inherentes al patrimonio cultural
- Histórico artístico
- Otros

• **Patrimonio cultural inmaterial**

En este acápite se debe incluir, luego de realizar la investigación: la identificación, la descripción, las formas de transmisión, las formas de protección, su ubicación en mapas, la identificación de los custodios de cada una de las manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial que pueden estar incluidas en el listado que se hace a continuación:

PATRIMONIO INMATERIAL

- Prácticas y formas de expresión
- Oficios, técnicas y modos de hacer
 - Rituales y actos festivos
 - Cosmovisión y saberes
- Formas y sistemas de organización

Patrimonio natural

Es aquel cuya existencia o rasgos esenciales son independientes de la intervención humana, debe incluir, luego de realizar la investigación: la identificación, la descripción, las formas de protección, la ubicación en mapas, la identificación de los custodios de cada patrimonio individual o grupal que puedan estar incluidos en el listado que se hace a continuación:

PATRIMONIO NATURAL

- Conjunto de bienes y recursos de la naturaleza, fuente de diversidad biológica y geológica que tienen un valor relevante ambiental, paisajístico, científico o cultural.

• **Factores de deterioro, pérdida, transformación**

Se deberá mencionar en este acápite los factores que puedan llevar a la destrucción o transformación del patrimonio cultural y natural para evitarlos o trabajar en ellos, estos son:

- Robo y tráfico ilícito
- Globalización
- Apropiación indebida (plagio)

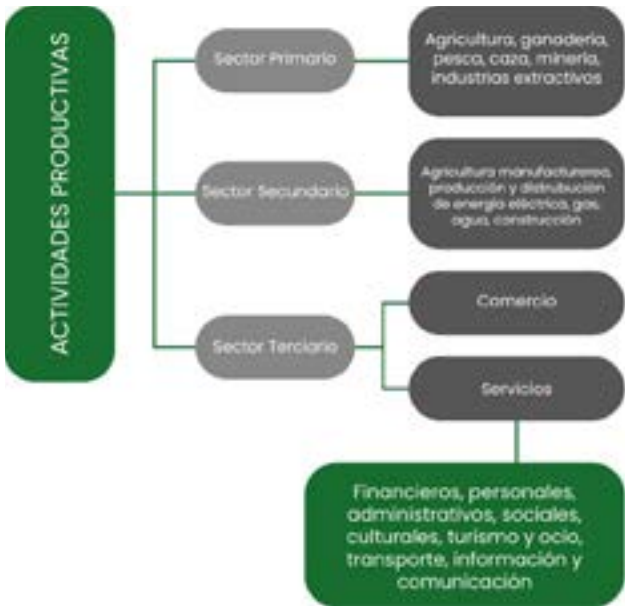
- Burocracia centralizada
- Falta de políticas institucionales
- Falta de conocimientos de los actores sociales e institucionales
- Poca o ninguna identificación con los valores del patrimonio cultural

- Cambios de usos/funciones (material e inmaterial)
- Procesos invasivos en sitios arqueológicos por efectos antrópicos (crecimiento urbano, agricultura, etc.)

Economía

• Actividades productivas

Se debe efectuar el análisis de las actividades productivas existentes en el municipio y sus potencialidades. Las actividades productivas están agrupadas en tres sectores principales, considerando el tipo de proceso que se desarrolla.



• Población económicamente activa

Análisis de la población capaz de aportar bienes o servicios al mercado porque cumple con determinadas variables como rango de edad, nivel de instrucción, experiencia laboral, entre otras.

Ejemplo de un cuadro de datos para el análisis:

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA								
Edad (según Censo 2012)	Ingreso económico							
	500 - 1200		1201 - 5000		5001 a 10000		10001 >	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
15 - 25	70	65	65	60	40	32	40	32
26 - 40	74	58	68	60	45	38	45	38
41 - 65	68	69	58	55	38	35	38	35

Territorio

Conocer las características físicas del territorio donde se ubica el área patrimonial es esencial para implementar el Plan Maestro, para esto se debe insertar los siguientes datos:

• Área urbana

En este acápite se deberán exponer los datos concernientes al área urbana que está inserta en el área patrimonial, y si fuera necesario de las que se encuentran aledañas.

Contexto territorial

Se mostrarán datos concretos sobre: ubicación, división política, extensión, límites del municipio y las características topográficas importantes (datos y mapas).

Límites del área

Se identificarán los límites del área patrimonial en función de detectar zonas de protección y establecer áreas de amortiguamiento que sirvan como zonas de transición.

Identificación de áreas de sensibilidad arqueológica

La identificación de estas áreas ayudará a determinar el grado de sensibilidad de un área geográfica ante estímulos externos, a nivel cultural como natural, y permitirá jerarquizar sectores espaciales susceptibles a ser afectados, esto ayuda a definir prioridades de protección.

Usos de suelo

Identificar las características físicas y funcionales de la estructura urbana servirá para determinar qué tipo de uso tendrá el suelo dentro de la ciudad.

El suelo urbano está integrado por las áreas del territorio municipal que cuenten con infraestructura vial y redes primarias de energía, agua potable y alcantarillado; también podrán pertenecer a estas aquellas zonas en procesos de urbanización incompletos.

Tipos de uso de suelo



Imagen urbana

Será necesario describir los cambios sufridos en la imagen urbana en los diversos periodos históricos.

Se identificarán los factores de deterioro: inclusión de estilos contemporáneos en fachadas, cambio de dimensiones en vanos, subdivisiones que afectan las fachadas, cableado, letreros, etc.

Imaginario urbano y usos del espacio

El imaginario social está compuesto por el conjunto de representaciones donde los valores, las creencias, las ideas, los símbolos y las apreciaciones se integran para conformar lo cultural y lo simbólico.

Se identificarán los imaginarios urbanos dentro el área patrimonial, así como los usos y actores para conocer la percepción de la ciudad por parte de un colectivo.

Vivienda

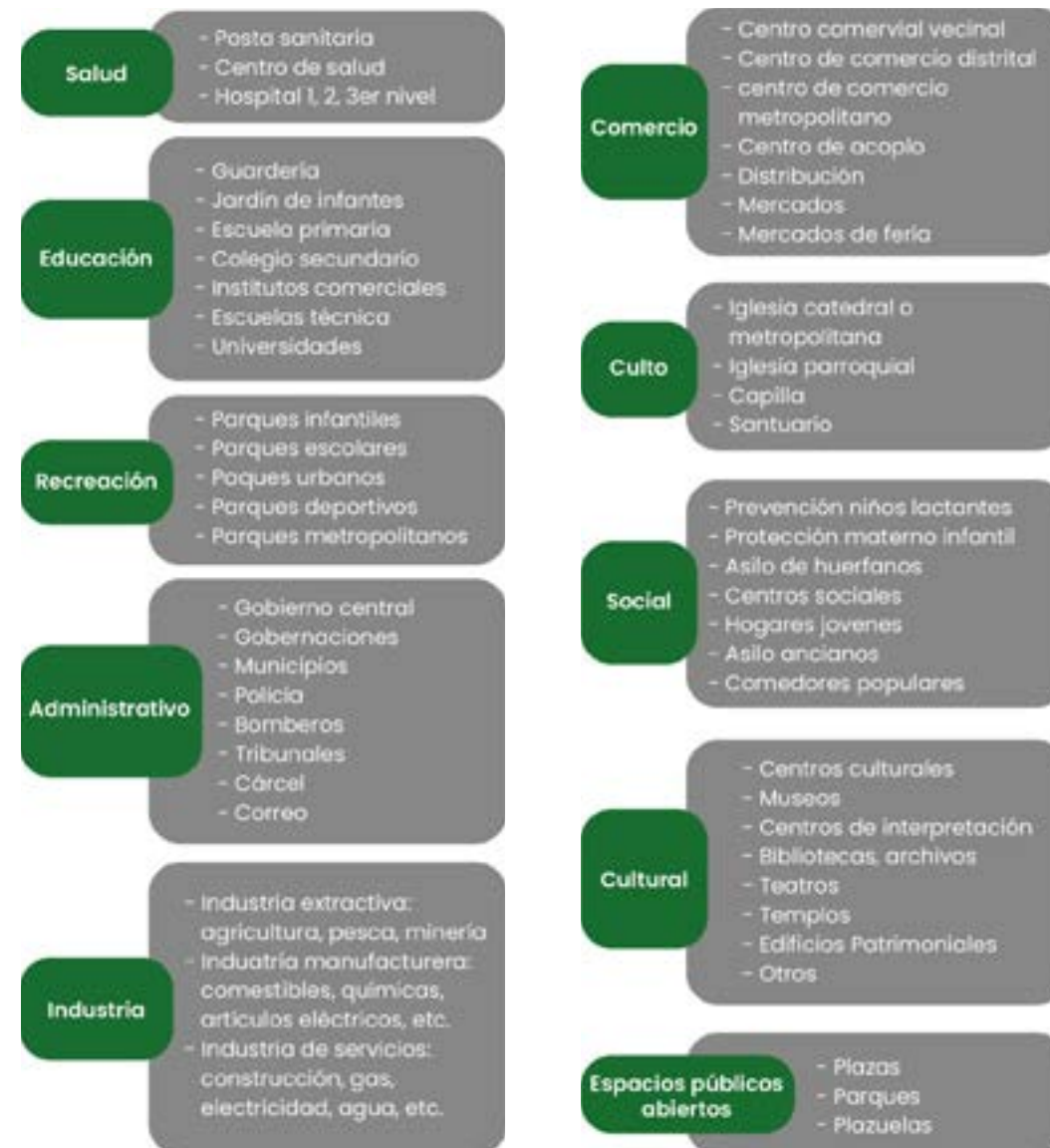
Se deberá identificar el porcentaje de inmuebles que tienen uso de vivienda; sus tipologías tomando en cuenta las características espaciales, formales, funcionales y tecnológicas.

Se determinará la tenencia de la vivienda y se establecerá el porcentaje de las que cuenta con dotación de servicios básicos.

Equipamientos

Los equipamientos de acuerdo con sus características pueden transformar el territorio de una manera positiva o negativa, ya que contribuyen de forma directa a la construcción de una mejor o peor calidad de vida.

Se deberá identificar tipos de equipamiento dentro el municipio para detectar sus radios de acción en relación con el área de estudio. Tipos de equipamientos:



Servicios públicos

Se deberá determinar la procedencia, distribución y tenencia de los servicios de agua potable, alcantarillado y electricidad.

Se identificarán los procesos de recojo y almacenamiento de basura.

Vialidad y transporte

Se identificarán y analizarán las vías interdepartamentales entre municipios, avenidas, calles, callejones y senderos; el tipo de material de construcción preponderante; la accesibilidad; la intensidad de flujos, direccionamientos y señalizaciones.

Se cuantificará el parque automotor y se identificará la cantidad y la calidad del sistema de transporte público; y los estacionamientos públicos y privados.

• Área rural

Se deberá identificar las áreas rurales o patrimonio vernáculo que estén dotados de abundante, rico y distintivo patrimonio cultural (material e inmaterial), que se hallen dentro del área patrimonial o en el área de amortiguamiento.

Estas áreas pueden ser núcleos de población, arquitectura vernácula, acequias, zonas de cultivo, minas y restos industriales, yacimientos arqueológicos, espacios naturales y caminos históricos.

Según la Carta del Patrimonio Vernáculo Construido, 1999. ICOMOS, los ejemplos de lo vernáculo pueden ser reconocidos por:

- Un modo de construir emanado de la propia comunidad.
- Un reconocible carácter local o regional ligado al territorio.
- Coherencia de estilo, forma y apariencia, así como el uso de tipos arquitectónicos tradicionalmente establecidos.
- Sabiduría tradicional en el diseño y en la construcción, que es transmitida de manera informal.
- Una respuesta directa a los requerimientos funcionales, sociales y ambientales.
- La aplicación de sistemas, oficios y técnicas tradicionales de construcción.

El éxito en la apreciación y protección del patrimonio vernáculo depende del soporte de la comunidad, de la continuidad de uso y su mantenimiento.

Gobiernos y autoridades deben reconocer el derecho de todas las comunidades a mantener su modo de vida tradicional y a protegerlo a través de todos los medios posibles, tanto legales como administrativos y financieros, y legarlo a las generaciones futuras.

Una vez reconocidas estas áreas es necesario identificar sus características particulares:

- Ubicación geográfica y agroecológica, se efectuará la contextualización agroecológica para aquellos casos en los que los productos del agro sean elementos fundamentales del desarrollo. Sin embargo, un mínimo nivel de contexto agroecológico será requerido para todos los estudios.
- Escala/dimensión del territorio, se deberá determinar los límites del área.
- Conexiones internas y externas, se deberá identificar las vías interdepartamentales entre municipios, avenidas, calles, callejones y senderos; tipos de material de construcción preponderante; la accesibilidad, la intensidad de flujos, direccionamientos y señalizaciones; y se cuantificará el parque automotor.
- Tipologías, se deberá identificar las tipologías de arquitectura vernácula y los tradicionales sistemas de explotación del terreno que conformen un paisaje característico, fruto de los usos históricos sobre el territorio de las sociedades locales.

El patrimonio cultural material e inmaterial característico de esta área y que refleja las sucesivas ocupaciones y usos de los grupos sociales históricamente asentados en ese territorio deberán ser investigados e identificados.

Medioambiente

La diversidad ambiental y condiciones de vida natural son de vital importancia, no es coincidencia que los mayores centros culturales se desarrollen en áreas de alta diversidad biológica.

El estudio de las características medioambientales es esencial para proponer medidas de conservación de los ecosistemas y mitigación de

impactos ambientales que generen una mejor calidad de vida, para esto es necesario:

Identificar la estructura y funcionamiento de los ecosistemas y su biodiversidad.

Determinar el impacto ambiental que producen las actividades productivas.

Determinar si dentro el área patrimonial existe:

- Paisaje natural, espacio físico producto de las fuerzas de la naturaleza que no está modificado y alterado por el hombre. Ejemplo: parques, reservas naturales, monumentos naturales.
- Paisaje cultural, medio natural transformado por las actividades del hombre. Es la unión del medio natural con el medio cultural. Los paisajes culturales pueden ser de construcciones o modificaciones urbanas, rurales, también arqueológicas e industriales.

Significado e importancia del área patrimonial

Para conocer y determinar los valores del área patrimonial se tomará como base la información detallada en los capítulos precedentes. Estos valores deben ser reconocidos por todos los actores involucrados.

La valoración es clave para la toma de decisiones de las acciones a ejecutar en el sitio.

“Los objetos, las colecciones, los edificios, etc. pasan a ser reconocidos como patrimonio cuando expresan el valor de la sociedad y así lo material solo se puede entender e interpretar a través de lo inmaterial. La sociedad y los valores están, pues, intrínsecamente unidos”.

Patrimonio Inmaterial UNESCO

Las áreas patrimoniales podrán contar con varios o todos los valores consignados en el documento de INTRODUCCIÓN, acápite 5, en la página 11.

Conclusiones

En este capítulo se indican las conclusiones obtenidas después del análisis y diagnóstico efectuados en los acápites precedentes.

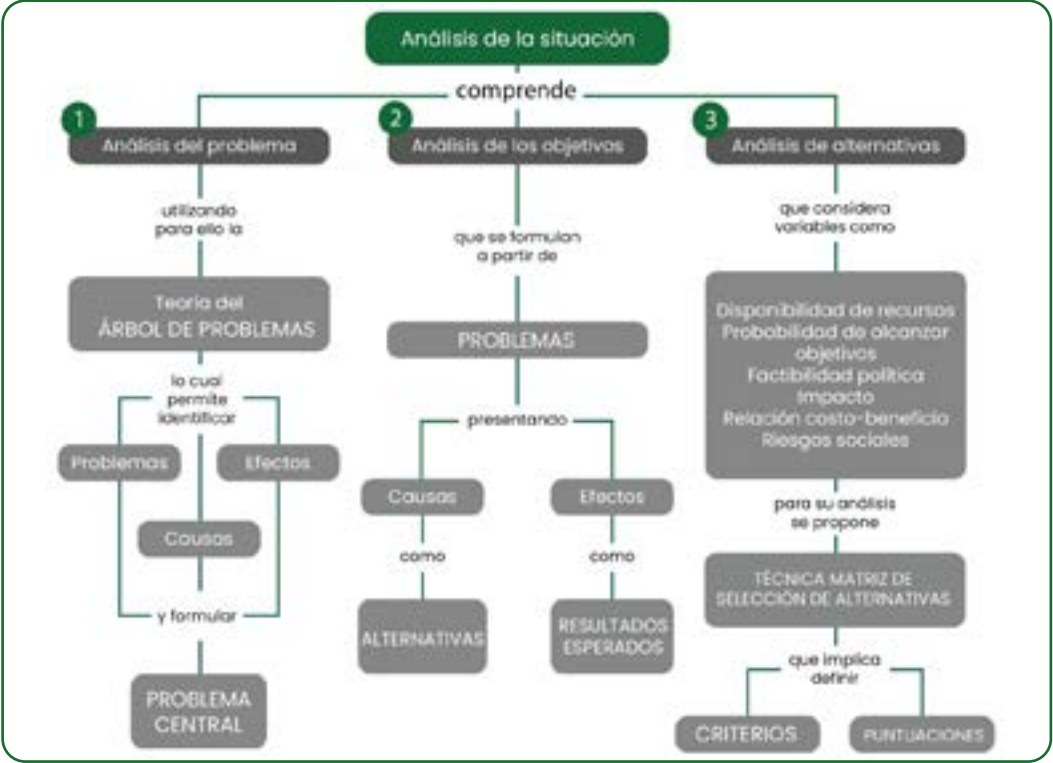
4. Planeación estratégica

Es el proceso ordenado que guiará la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto y mediano plazo. Puede iniciarse realizando el análisis con Método FODA, Marco Lógico u otros.

Análisis Estratégico

FODA





A partir del análisis estratégico se definirán los objetivos:

Objetivos y duración del Plan

• **Objetivo general**

Debe precisar lo que se quiere lograr como perspectiva futura de implementación del Plan.

• **Objetivos específicos**

Son los propósitos de intervención que deben converger para alcanzar el objetivo general. Los objetivos específicos expresan los resultados que esperan los beneficiarios.

• **Plazos**

Se indicará el tiempo de duración del Plan Maestro de Áreas Patrimoniales.

5. Lineamientos de intervención

Efectuada la planeación estratégica se determinarán los lineamientos de intervención que establecerán las acciones a tomar para conseguir los objetivos trazados.

Las líneas de acción a tomar pueden estar enmarcadas dentro de la siguiente estructura:

Lineamientos sociales

- Se integrará a los actores locales en la propuesta y toma de decisiones respecto a las intervenciones en las áreas patrimoniales.
- Se impulsará la creación de organizaciones vecinales y locales que participen en la gestión de áreas patrimoniales para fortalecer la organización social y su relación con el municipio.

Lineamientos de patrimonio cultural

• **Patrimonio cultural material**

- Se realizarán trabajos de investigación, prospección, registro, inventario, análisis tipológico y catalogación.
- Se efectuarán trabajos de conservación, rehabilitación, protección y mantenimiento.
- Se implementarán laboratorios, talleres de conservación y restauración de bienes muebles e inmuebles.
- Se establecerán o actualizarán normas y procedimientos administrativos para su efectiva protección.

• **Patrimonio cultural inmaterial**

- Se efectuará el registro (inventario, catalogación e investigación) de este patrimonio, compuesto por el conjunto de representaciones, manifestaciones, conocimientos y saberes que las comunidades, grupos e individuos reconocen como parte integral de su identidad. Así como los procesos y técnicas vinculados que incluyen instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales y naturales que le son inherentes.
- Se identificarán los espacios en los que se realizan las manifestaciones y las áreas de influencia cultural.

• **Patrimonio natural**

- Se realizará el registro (inventario, catalogación e investigación) del patrimonio natural que se refiere a los espacios naturales, ya sea por su belleza o por su función social, cultural o científica, es necesario conservar.
- Se efectuará la valorización, transmisión y difusión del patrimonio inmaterial.

• **Factores que pueden ayudar a la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural:**

- Incentivar la gestión a nivel institucional para la protección de las áreas patrimoniales.
- Implantar protocolos de seguridad y protección ante riesgos.
- Difundir buenas prácticas.
- Promover la investigación y difusión para su conocimiento y valoración, como algo que aporta singularidad e identidad para los actores sociales de las áreas patrimoniales.
- Involucrar a la sociedad en su conservación y salvaguardia. Formación y capacitación.

Lineamientos de valorización y difusión

- Se incentivará la valoración de las áreas patrimoniales por medio de campañas de difusión, sensibilización y programas de educación, dirigidos a todas las instituciones y a la población en general.

Lineamientos de protección al paisaje cultural

- Protección, conservación y revalorización.
- Se dotará el personal adecuado y los medios que le permitan llevar a cabo tareas de protección, mantenimiento y salvaguardia.
- Se desarrollarán estudios, investigaciones científicas y técnicas para perfeccionar los métodos de intervención que permitan hacer frente a los peligros que amenacen a este paisaje.
- Se adoptarán las medidas jurídicas, científicas, técnicas, administrativas y financieras adecuadas para identificar, proteger, conservar, revalorizar, rehabilitar y salvaguardar el paisaje cultural.
- Se integrará su protección en los programas de planificación general.

- Se incorporarán planes de manejo específico para el paisaje, dentro de los cuales se planteen instrumentos definidos de gestión para determinados elementos patrimoniales.

Medioambiente

- Se identificarán espacios potenciales para la inserción de áreas verdes.
- Se elaborarán normativas para eliminar o paliar los agentes generadores de contaminación.

Lineamientos económicos

- Cultura y sostenibilidad
 - Consolidar al patrimonio cultural y natural como pilar económico del área patrimonial y del municipio en general, buscando generar mejores condiciones de trabajo y mayores oportunidades para la población residente.
- Actividad productiva (comercial y turística).
 - Desarrollar y potenciar la actividad comercial y productiva tradicional.
 - Fomentar la participación equitativa en los beneficios derivados del uso de las manifestaciones y los conocimientos tradicionales.
 - Incentivar la rehabilitación de edificaciones y espacios para la inserción de la actividad comercial y productiva.
 - Apoyar la creatividad colectiva y la conformación de industrias creativas e industrias culturales, buscando con ello generar condiciones seguras para que al sector comunitario se dirijan recursos, incentivos y medios que faciliten su desarrollo, sin menoscabo de su identidad cultural.

Industrias culturales e industrias creativas

Son aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean inmateriales y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por derechos de autor y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Las industrias culturales incluyen generalmente los sectores editoriales, multimedia, audiovisual, fonográfico, producciones cinematográficas, teatro, artesanía y diseño.

Lineamientos de Territorio

Para el área urbana

Zonificación del área patrimonial

En función de la zonificación se determinarán actuaciones de protección, salvaguardia y regulación dentro estas áreas.

Tipos de zonas:

- De preservación intensiva (edificios monumentales, arquitectura civil y trama urbana, patrimonio natural y los espacios donde se desarrollen manifestaciones del patrimonio inmaterial).
- De preservación extensiva (trama original, pero con menor cantidad de edificios monumentales y espacios con naturaleza, y además se desarrollen manifestaciones culturales).
- De preservación de transición (cinturón de transición alrededor del área patrimonial).
- De sensibilización arqueológica.

Usos de suelo

- Se deberá reglamentar, racionalizar y compatibilizar los usos de suelo, y evitar la expulsión de la población tradicional.
- Se restringirán los usos de suelo inadecuados.

Imagen urbana

- Se deberá efectuar el estudio de las relaciones visuales y perfiles urbanos para minimizar los impactos de las actuaciones al interior y exterior de las áreas patrimoniales.
- Se incentivará el mantenimiento y conservación de fachadas, por ejemplo el retiro de cableado eléctrico externo.
- Se promoverá el respeto por las tipologías originales.
- Se mejorarán los espacios urbanos públicos.

Vivienda

- Se impulsará la investigación, conservación, y consolidación del uso residencial dentro de las áreas patrimoniales.
- Se fomentará el uso residencial de las edificaciones en estas áreas, para evitar el cambio de uso por el comercial, turístico y de servicios.
- Se implementará o mejorará la cantidad y calidad de servicios (agua potable, alcantarillado, electricidad, recojo de basura, etc.).

- Se gestionarán incentivos tributarios, préstamos blandos o a fondo perdido para la rehabilitación de las viviendas, y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
- Se impulsará el asesoramiento y capacitación de mano de obra en conocimientos teóricos y prácticos sobre rehabilitación y tecnologías constructivas compatibles con el patrimonio.

Equipamientos

- Se deberán determinar las necesidades de la población de las áreas patrimoniales en términos de equipamiento.
- Se promoverá la descentralización de equipamientos, si es que fuera el caso.
- Se impulsará la creación de áreas de recreo, deporte y esparcimiento para fomentar el intercambio social.
- Se identificarán los espacios urbanos degradados con potencial para la implementación de equipamiento urbano.

Mobiliario, señalética

- Se deberá efectuar la reglamentación de letreros para limpiar la imagen urbana.
- Se impulsará la renovación, mejoramiento e implementación del mobiliario urbano.

Espacios públicos abiertos

- Se acondicionará el espacio público para la circulación cómoda de personas con discapacidad.
- Se identificarán espacios públicos subutilizados para mejorar sus condiciones de uso y proponer nuevos.
- Se conservarán áreas, espacios o elementos individuales naturales.

Para el área rural

- Se impulsará la protección de la arquitectura vernácula y las tradiciones rurales por parte de la población local, estableciendo nociones básicas de conservación y salvaguardia del patrimonio cultural.
- Se fomentará la intervención en las estructuras vernáculas, respetando y manteniendo la integridad de los conjuntos edificados y los asentamientos, así como su relación con el paisaje y otras estructuras.

- Se fomentará la continuidad de los sistemas tradicionales de construcción, así como de los oficios y técnicas asociados con el patrimonio vernáculo. Estos saberes deben ser conservados y legados a las generaciones futuras mediante la educación y formación de artesanos y constructores.
- Se regularán las intervenciones contemporáneas, de forma que sean ejecutadas con técnicas y materiales que mantengan un equilibrio de expresión, apariencia, textura y forma con la estructura original.
- Se adaptarán y reutilizarán las estructuras vernáculas de modo que se respete la integridad de su configuración, siempre que sea compatible con los niveles de habitabilidad deseados.
- Se apoyarán las actividades agrícolas tradicionales que tomen en cuenta las particularidades de cada sitio, como ser: los sistemas de explotación agrícola, el mantenimiento de redes de acequias y de caminos históricos.
- Se protegerá y conservará la riqueza y biodiversidad.

Lineamientos administrativos

- La administración es vital para lograr la conservación, salvaguardia y el desarrollo de las áreas patrimoniales, definiendo funciones y competencias, e incentivando el fortalecimiento institucional. Para esto es necesaria la creación de la entidad gestora de las áreas patrimoniales, independiente del Gobierno Municipal; cuyas facultades serán:
- Elaborar los planes operativos para la puesta en marcha del Plan Maestro.
 - Gestionar recursos para la elaboración y ejecución de los proyectos propuestos dentro del Plan.
 - Elaborar una definición de reglamentación y mecanismos de control de los usos y actividades dentro de las áreas patrimoniales.
 - Elaborar y establecer normas para el funcionamiento de la entidad de gestión.
 - Promover la coordinación y relación entre las distintas organizaciones que desarrollan sus actividades en estas áreas.
 - Elaborar campañas de difusión que permitan la sensibilización de todos los que son depositarios del patrimonio cultural.

6. Planes operativos

Son herramientas de gestión que permiten identificar y formular acciones, de mediano y largo plazo, tomando en cuenta las que son prioritarias para la conservación, salvaguardia y para la sostenibilidad de las áreas patrimoniales. Cada uno está compuesto por programas, proyectos y actividades dirigidos a alcanzar los objetivos trazados en el Plan, tomando como base las políticas y lineamientos formulados.

Planes para patrimonio material:

Plan de Investigación

Consiste en la organización de las distintas actividades que tiene que realizar el investigador, las que deberán ser ejecutadas con secuencia lógica determinada y de acuerdo con las etapas del proceso de la investigación científica. Es preciso calcular el tiempo que durará su ejecución y los recursos (humanos, físicos y financieros) necesarios y adecuados para su realización.

El Plan de Investigación permite:

- Determinar los objetivos de la investigación que se va a realizar
- Establecer el procedimiento y los lineamientos generales adecuados para realizar el trabajo
- Elaborar un cronograma de actividades
- Orientar las actividades en un mismo sentido
- Eliminar actividades y esfuerzos superfluos
- Evaluar la investigación que se desea llevar a cabo para su aprobación o desaprobación institucional

Ver el Manual para la Elaboración de Proyectos de Investigación del Patrimonio Cultural – Plan de Investigación

Plan de Conservación

En este se definirán los grados y tipos de intervención que necesita la edificación o el bien mueble patrimonial. Por ejemplo, en el inmueble X es necesario hacer mantenimiento en pisos, consolidación en cubiertas, limpieza en canaletas, restituciones en revoques, entre otros.

Los estudios de conservación y particularmente de restauración son disciplinas que requieren ser efectuadas por profesionales con experiencia

y capacidad técnica en la especialidad, y ejecutadas por mano de obra conocedora de los oficios tradicionales e igualmente capacitada en las técnicas de restauración. Requieren del auxilio de numerosas ciencias y técnicas que contribuyen al estudio y a la salvaguarda del patrimonio material.

Toda obra de conservación deberá ser siempre precedida y acompañada de un estudio arqueológico, histórico y técnico; así como del inventario de los muebles que se encuentran dentro del edificio, estos estudios serán ejecutados conforme a las técnicas determinadas.

El método de conservación será determinado con base en los estudios previos, por lo que cada caso será particular.

Ver el Manual para la Conservación de Inmuebles Patrimoniales – Plan de Conservación

Plan de Uso

En el Plan se deberá definir cuál fue el uso original, el actual y cuál podría ser el nuevo uso. Tomando como base el diagnóstico, se definirá el potencial uso del inmueble y los objetivos de los propietarios o custodios.

El inmueble puede tener varios usos:

- Privado, para uso y disfrute solamente de los propietarios o custodios del bien.
- Semipúblico, parte de su infraestructura se abrirá al público y otra será únicamente para el uso del propietario o custodio.
- Público, el inmueble estará totalmente abierto para el uso público.

Ver el Manual para la Conservación de Inmuebles Patrimoniales - Plan de Uso de Inmuebles Patrimoniales



Plan de Difusión

La difusión es uno de los medios más efectivos para preservar y salvaguardar el patrimonio cultural y natural, puede conseguir que los individuos se interesen por conocer más su entorno haciendo que surjan en ellos actitudes de solidaridad y respeto por lo que les es cercano y por aquello que les es diferente. Permite poner en contacto a los individuos con su patrimonio cultural y natural a adquirir mecanismos de interpretación que les ayude a comprender estos hechos u objetos.

“...la misión de la difusión es establecer un reconocimiento del patrimonio por parte de la sociedad.

Este vínculo implica dotar a la relación patrimonio/sociedad de accesibilidad física e intelectual y de sensibilización frente a los conceptos de fragilidad, perdurabilidad y pertenencia que aquejan al patrimonio.

La eficacia en el vínculo implica un trabajo en forma directa e indirecta con la sociedad:

Directa: cuando se gestiona a través de las instituciones del patrimonio: museos, archivos, bibliotecas, centros históricos, yacimientos arqueológicos, espacios naturales protegidos, ... y todos aquellos otros agentes culturales públicos o privados en cuyo trabajo se incluya la gestión del patrimonio cultural.

Indirecta: cuando la difusión se incluye en planes o programas de formación y/o divulgación profesional; en la relación con los medios de comunicación social; en programas de promoción e información cultural a nivel general y/o en estrategias turísticas”¹.

Ver el Manual para la elaboración del Plan de Sensibilización – Plan de Difusión

Plan de Emergencias

La emergencia es aquella situación de riesgo que puede poner en peligro la integridad del patrimonio cultural y natural. Las amenazas puede ser catástrofes naturales o de origen antrópico no intencionales: negligencia o descuido, fallos en los sistemas de vigilancia o seguridad que provocan incendios, inundaciones, falta de mantenimiento de los inmuebles, entre otros; o intencionales: incendio, robo y tráfico ilícito,

¹ Martín Guglielmino, Marcelo. La difusión del patrimonio. Actualización y debate.2007



actos vandálicos, atentados por motivaciones políticas o religiosas, y conflictos armados.

El Plan debe implantar medidas correctoras y preventivas necesarias para minimizar los efectos destructivos que una catástrofe puede ocasionar al patrimonio cultural.

Contempla cuatro fases: análisis, prevención, respuesta y recuperación, e incluye protocolos e instrucciones para las acciones a desarrollar.

Los objetivos de cada una de las fases son los siguientes:

- Fase de análisis: donde se evaluarán las vulnerabilidades, se identificarán los riesgos, los recursos materiales y humanos con los que se cuenta, los recursos externos necesarios para hacer frente a la emergencia, el nivel de protección de la institución y los bienes que conserva frente a las distintas amenazas.
- Fase de prevención: es fundamental para diseñar el plan de gestión de emergencia para bienes culturales que debe integrarse en el plan de la institución, en esta se formulan e implementan medidas correctoras y preventivas destinadas a mitigar los efectos de los posibles desastres.
- Fase de respuesta: propone la puesta en marcha de los protocolos de actuación y evacuación definidos en el plan de gestión de emergencia, se efectuará un primer análisis y evaluación de los daños producidos, se implantarán las medidas de urgencia para la salvaguarda de los bienes culturales.
- Fase de recuperación: se evaluarán pormenorizadamente los daños, se priorizarán actuaciones, se evaluará la necesidad de recursos, se diseñarán actuaciones a corto, medio y largo plazo, y planes de recuperación.

Ver el Manual para la Elaboración del Plan de Emergencia, Seguridad y Salvataje del Patrimonio Cultural – Plan de Emergencia.

Plan de Seguridad

Los bienes culturales requieren de condiciones adecuadas de seguridad para su disfrute, protección y difusión.

La protección de los bienes depende de los sistemas de seguridad y vigilancia que se diseñen en un contenedor, teniendo en cuenta que la seguridad incluirá adicionalmente la conservación de los bienes.

Las instituciones que custodian bienes culturales deben reunir las siguientes condiciones de seguridad básicas:

- Acceso restringido a diversos espacios del contenedor (reservas técnicas, áreas de investigación).
- Disposición de sistemas de seguridad en la organización espacial de vitrinas, paneles y otros espacios donde reposan los bienes culturales.
- Sistemas de seguridad y vigilancia mediante la presencia de un número determinado de guardias e instalación, mantenimiento y actualización de los equipos de seguridad.
- Protección contra incendios, robos y vandalismo. Estudio de la acción destinada a contrarrestar los peligros.
- Registro, inventario y catalogación de los bienes culturales.
- Capacitación al personal que labora en instituciones que custodian bienes culturales y población en general para generar una actitud responsable y participativa en la prevención de robos de piezas y salvaguarda del patrimonio.
- Difusión y ejercicio de los derechos ciudadanos y culturales para que la población se apropie de la gestión cultural y tome decisiones para proteger, promover y disfrutar el patrimonio cultural del país².

Ver el Manual para la elaboración del Plan de Emergencia, Seguridad y Salvataje del Patrimonio Cultural – Plan de Seguridad.

² Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. **Guía de medidas preventivas para la seguridad y la protección de los bienes culturales patrimoniales.** Quito, 2011.

Plan Administrativo

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

Sus funciones principales:

- Garantizar la sostenibilidad histórica, cultural, ambiental, económica y social.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los custodios y visitantes, contribuyendo a su vez a la mejora de la calidad de vida de la población directamente relacionada y comunidades aledañas.
- Lograr la mayor capacidad y eficiencia de los empleados.
- Asegurar la ejecución de todos los planes, programas y proyectos.
- Cumplir con los reglamentos y directrices que rigen la administración pública en el país.

Ver el Manual para la Administración, Seguridad y Conservación Preventiva de Bienes Culturales – Plan de Administración.

Plan de Monitoreo y Evaluación

Ver el Plan de Monitoreo y Ajustes, anexo a este documento.

Planes para patrimonio inmaterial:

Plan de Investigación

Ver el Manual para la elaboración de Proyectos de Investigación del Patrimonio Cultural – Plan de Investigación.

Plan de Transmisión

Ver el Manual para la elaboración del Plan de Salvaguardia de Patrimonio Inmaterial - Plan de Transmisión.

Plan de Difusión

Ver el Manual para la elaboración del Plan de Sensibilización – Plan de Difusión.

Plan de Monitoreo y Ajustes

Ver el Plan de monitoreo y ajustes, anexo a este documento

7. Presupuesto y cronograma de actividades

El presupuesto es el plan de operaciones y recursos que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

El cronograma de actividades es una herramienta de gestión que muestra el listado de tareas necesarias para realizar un plan en orden cronológico. Es una tabla en la que se pueden incorporar todas las labores que se necesitan realizar para llevar a cabo el plan: en cuánto tiempo se deben realizar y en qué momento se deben comenzar a hacer. En muchos casos puede ser necesario terminar una para comenzar otra. Puede incluir información sobre los recursos necesarios para cumplir con cada tarea y sobre la persona o sector encargado de realizarlas, entre otros datos.

Para ser más detallada la información sería recomendable elaborar cuadros de:

- Presupuesto por programas: cuadro general de la propuesta de intervención detallando los programas y proyectos con el total de inversiones por cada uno de estos.
- Cronograma de intervención donde solo figuren los tiempos en los que se efectuarán los programas y proyectos o actividades planteados.
- Cronograma de inversión y gastos donde figure la inversión económica necesaria por programas y proyectos o actividades, desglosado por cada año y el total.

8. Bibliografía

En este capítulo se consigna el listado de referencias consultadas en la elaboración del documento del Plan Maestro.

9. Anexos

Los anexos sirven para ampliar la información que se mencionó anteriormente, se pueden incluir documentos que apoyen a mejorar el entendimiento del documento general: cuadros, apéndices, mapas temáticos, etc.

CAPÍTULO 3
PLAN DE MONITOREO
Y EVALUACIÓN

Objetivo del manual	55
Qué es un plan de monitoreo y evaluación	55
Conceptos de monitoreo y evaluación	55
Estructura del Plan de Monitoreo y Evaluación	58
1. Objetivos	58
2. Actividades	58
3. Indicadores	58
4. Medios de verificación	60
5. Responsables	61
6. Desarrollo de los instrumentos	61
7. Definición del muestreo	63
8. Capacitación de los evaluadores	63
9. Aplicación del cuestionario y realización de los grupos focales	63
10. Tabulación de los datos	64
11. Análisis de los resultados	64
12. Cronograma de la evaluación	65

Objetivo del manual

Establecer una metodología para el monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos que articule los componentes clave y los pasos importantes que contribuyan a la planificación estratégica para alcanzar los resultados esperados.

Qué es un plan de monitoreo y evaluación

Es el proceso de recolección, sistematización y análisis de información basado en los objetivos, resultados y actividades planificados e implementados del plan, programa o proyecto para mejorar su ejecución y eficacia. Es el instrumento de gestión y aprendizaje que proporciona información importante sobre el funcionamiento y el éxito del proyecto.

El Plan de Monitoreo y Evaluación debe detectar oportunamente las fortalezas y debilidades de los procesos de implementación, realizar cambios para la gestión óptima de programas y proyectos, y optimizar los resultados esperados de acuerdo con las expectativas de los ciudadanos. También ayuda a los gerentes de proyecto y otro personal a obtener una comprensión clara de los objetivos y garantizar que vaya por buen camino. Es importante involucrar a los gerentes, evaluadores y otras personas clave en la planificación del Plan, porque la participación de los grupos de interés en la fase inicial asegura su aplicabilidad y sostenibilidad.

Conceptos de monitoreo y evaluación

Monitoreo

El propósito del monitoreo es realizar el seguimiento sistemático de la ejecución de actividades, la entrega de productos y el uso de recursos para juzgar con transparencia la implementación del programa o proyecto, y efectuar ajustes para lograr una óptima gestión de las iniciativas.

Evaluación

Proceso que procura determinar hasta qué punto una acción, proyecto o programa alcanzó las metas inicialmente establecidas y esperadas.

Es un conjunto completo de información sobre las actividades, características y resultados de una acción, proyecto o programa, que posibilita el análisis, explica y determina su mérito o valor.

La evaluación permite:

- Contribuir al perfeccionamiento de la acción, proyecto o programa institucional y respalda las decisiones estratégicas.
- Determinar los efectos de una acción a fin de contribuir al proceso de toma de decisiones sobre su mantenimiento, transformación o interrupción.
- Fundamentar mejor la elaboración de acciones y propuestas futuras.

Los procesos de monitoreo y de evaluación son complementarios entre sí, ya que el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al logro de efectos e impactos que dan una razón de ser a la iniciativa. En la medida en que la evaluación revela un logro de mejoras en las condiciones de vida de la población objetivo, el monitoreo genera valiosa información para analizar las relaciones causales entre las actividades de la iniciativa que se evalúa y dicho cumplimiento (o falta de logro)¹.

Otros conceptos básicos:

Impacto

El impacto es el efecto acumulado de la ejecución de varios proyectos o programas sobre determinado problema en un determinado tiempo. La evaluación del impacto define los efectos obtenidos por un conjunto de proyectos o programas.

Resultados

El resultado es el efecto obtenido por las actividades desarrolladas para cumplir los objetivos trazados.

El monitoreo de estos es el seguimiento sistemático de la información relacionada con los resultados esperados y obtenidos por la puesta en práctica del proyecto.

¹ Mokate, Karen Marie. EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN: herramientas indispensables de la gerencia social. 2000.

Su evaluación determina la eficacia de un plan, proyecto o programa, al demostrar hasta qué punto los resultados obtenidos responden a los resultados esperados y cumplen con los objetivos previamente establecidos. Enfatiza las relaciones de causa entre la acción y el efecto por medio de una dimensión explicativa.

Ajustes

A partir de la evaluación y detectados los problemas o falencias en la ejecución del plan se efectuarán los ajustes necesarios para la consecución de los objetivos trazados.

Metas

Es el resultado que se desea obtener al poner en práctica el proyecto. La definición de metas debe conducir a la puesta en práctica de las operaciones necesarias para lograr el resultado que se desea previamente definido en los objetivos. Las metas establecen cuantitativamente los efectos esperados en un plazo determinado.

El Plan de Monitoreo y Evaluación debe ser:

- Elaborado colectivamente durante la definición del proyecto o programa.
- Alimentado sistemáticamente: es imprescindible que el equipo de la organización o el responsable de la implementación del proyecto o programa asuma el Plan como un instrumento colectivo y comprenda que todos son responsables de su elaboración y alimentación, así como de los posibles ajustes.
- Revisado frecuentemente: no es estático, sino es un instrumento dinámico que debe ser ajustado cuando fuese necesario.

Estructura del Plan de Monitoreo y Evaluación

1. Objetivos

Es el enunciado de los resultados que se espera obtener mediante la puesta en práctica del plan, programa o proyecto. Los objetivos determinan las actividades que deben realizarse para alcanzarlos y se expresan con verbos tales como: fortalecer, mejorar, difundir, reducir, incrementar, etc.

- **Objetivo general:** Establece, de forma general, las intenciones y los resultados esperados del Plan.
- **Objetivos específicos:** Es el conjunto de eventos o acciones concretas que contribuyen al alcance del objetivo general.

2. Actividades

Son los procedimientos o acciones del proyecto o programa ejecutados con el fin de producir el impacto u obtener los resultados esperados inicialmente.

El monitoreo de actividades se realiza por medio del seguimiento sistemático de la ejecución de las mismas y sus procesos.

La evaluación de las actividades e insumos explica la forma en que se ejecutaron las acciones del proyecto o programa, y complementa la información recopilada durante el proceso de monitoreo.

3. Indicadores

Son los elementos que se utilizan para medir la información cuantitativa y cualitativa recopilada durante o después de la implementación de cada acción, proyecto o programa a fin de medir los resultados y efectos de su puesta en práctica. Los indicadores están directamente relacionados con las metas, los objetivos y las actividades del proyecto o programa.

Por lo general, se dividen en tres categorías: indicadores de impacto, indicadores de resultado e indicadores de proceso.



Definición de los indicadores

Los indicadores incluidos en el Plan de Monitoreo y Evaluación deben ser establecidos previamente de acuerdo con la metodología y los conceptos descritos.

“Un buen indicador se caracteriza por los siguientes rasgos:

- es preciso: puede ser interpretado de manera clara, de tal forma que sea plenamente entendible;
- es relevante para los usuarios de la información: refleja elementos o fenómenos que forman parte de lo que se busca entender; en el caso del proceso evaluativo, se relacionan con algún aspecto del marco conceptual de la iniciativa que se evalúa;
- es apropiado por los usuarios de la información: los usuarios se identifican con el indicador; tienen confianza que está reflejando fielmente información relevante;
- es práctico: el costo de recopilar los datos y producir la información a ser sintetizada por el indicador es razonable”².

Después de la definición de los indicadores de una acción, proyecto o programa se debe verificar si el indicador:

- especifica claramente lo que va a medir,
- es mensurable,
- es relevante respecto a los objetivos generales y específicos del proyecto o programa,
- es factible dados los recursos y experiencia disponibles.

² Ibidem 1

4. Medios de verificación

Son los instrumentos que el proyecto o programa usará para medir los indicadores, deben ser:

- Relevantes con respecto a los indicadores
- Factibles en relación con los recursos y el tiempo disponibles
- Sistemáticamente recopilados

Ejemplos de medios de verificación: informes de campo, entrevistas, cuestionarios, grupos focales y registros fotográficos.

Entrevista semiestructurada

El propósito de este instrumento es recopilar información cualitativa sobre el grupo poblacional objetivo. La entrevista semiestructurada se diseña en forma de guion, con preguntas abiertas que permitan que el entrevistado dé información detallada sobre el tema en cuestión. Antes de iniciar la entrevista exhaustiva, el entrevistado debe dar su consentimiento libre y con conocimiento de causa por escrito.

Grupos focales

El objetivo de esta técnica es recopilar información cualitativa con un profundo grado de detalle. El grupo focal de discusión consiste, por lo general, en la reunión de un grupo específico de personas que forman parte del grupo poblacional objetivo (6 a 12 personas) para discutir un tema específico en profundidad. El facilitador responsable del grupo focal debe trazar primero un guion con el que introducirá los temas clave a ser debatidos con el grupo. Antes de iniciar la discusión del grupo focal, los participantes deben dar su consentimiento libre y con conocimiento de causa por escrito.

Cuestionario -Conocimiento, Actitudes y Prácticas-

Su objetivo es recopilar información cuantitativa sobre el grupo poblacional prioritario y evaluar la implementación de un proyecto o programa. Al estar relacionados con el patrimonio cultural y natural, normalmente se preparan preguntas sobre identidad, conservación y salvaguardia. La aplicación de este instrumento permite que la organización conozca

mejor al grupo poblacional con el que trabaja y ajuste sus actividades de sensibilización. Antes de aplicar un cuestionario -Conocimiento, Actitudes y Prácticas- es importante que los participantes en el estudio den su consentimiento libre y con conocimiento de causa por escrito.

5. Responsables

El equipo encargado de la evaluación del proceso debe incluir tanto los gestores (de diversos niveles del esquema organizativo y diversos grados de responsabilidades) como los que financian dichas iniciativas (los contribuyentes, por ejemplo), y aquellos que forman parte de la población que se beneficia de las iniciativas. Cada actor tendrá un interés particular en la manera en que se usa la información del proceso evaluativo, por lo que debe participar en la confección de las preguntas que se exploran y en la evaluación.

Aunque todo el equipo del proyecto o programa deba participar en las actividades de monitoreo y evaluación, en el caso del Plan de Monitoreo y Evaluación es fundamental que se asigne específicamente a una o dos personas la tarea de recopilar, organizar y reportar datos sobre cada indicador definido. Esa o esas personas trabajarán en cooperación con el resto del equipo del proyecto o programa para garantizar que los datos necesarios, referidos a cada uno de los indicadores del Plan, sean debida y adecuadamente recopilados, usados y reportados.

6. Desarrollo de los instrumentos

Para diseñar los cuestionarios y el guion se deben seguir estos pasos:

- Definir los objetivos del estudio que deben estar directamente relacionados con los objetivos e indicadores del proyecto.
- Investigar ejemplos de cuestionarios aplicados en otros proyectos o encuestas.
- Desarrollar un borrador de cuestionario en conjunto con el equipo del proyecto, teniendo en cuenta el lenguaje que usa el grupo en cuestión. Al desarrollar los cuestionarios es importante tener presente la futura tabulación de los resultados.
- Hacer una prueba piloto de cuestionarios y del guion con miembros del grupo de trabajo. Este es un paso fundamental para garantizar

que el grupo poblacional comprende las preguntas planteadas, que las respuestas corresponden a los objetivos de la evaluación y que el formato del cuestionario facilita la tarea de los evaluadores. De acuerdo con los resultados de la prueba piloto, el cuestionario debe ser revisado para luego definir su versión final.

La definición de preguntas relevantes llevará a conseguir información que facilite la identificación de estrategias para mejorar la calidad de la iniciativa que se evalúa.

Ejemplo de preguntas para realizar el monitoreo:

- ¿en qué medida cumple la iniciativa las actividades especificadas en su programación?
- ¿qué coincidencia se presenta entre la cantidad y calidad de actividades esperadas y las que se están generando?
- ¿en qué medida está la iniciativa llegando a los beneficiarios apropiados?
- ¿los recursos del programa se utilizan de manera apropiada?
- ¿cuáles son las satisfacciones y las insatisfacciones de diversos involucrados con respecto al desenlace de la iniciativa?

Ejemplo de preguntas para realizar la evaluación:

- ¿en qué medida cumple la iniciativa los objetivos que justificaba su existencia?
- ¿en qué medida cumplen dichos objetivos con la calidad esperada, en los tiempos y lugares esperados?
- ¿cumplen los objetivos de manera eficiente?, ¿equitativa?, ¿sostenible?
- ¿qué efectos (positivos y/o negativos) se generan, diferentes a los que se reflejan en los objetivos?
- ¿hay determinadas circunstancias o características entre las poblaciones objetivo que facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?
- ¿cuáles características de la gestión facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?

7. Definición del muestreo

La cantidad de cuestionarios a ser respondidos puede ser definida tomando como base el número de demandantes del proyecto y los recursos financieros disponibles para la evaluación; si los hubiera se recomienda la contratación de una persona específica que sepa hacer el cálculo representativo de la cantidad de personas que deberán ser incluidas, teniendo en cuenta los objetivos de la evaluación.

Para definir los lugares en que se aplicará el o los cuestionarios se debe usar la información del mapeo realizado con anterioridad sobre los sitios a incluir en el proyecto. La evaluación debe tratar de garantizar un muestreo representativo para evitar cualquier posible desviación en el momento de definir su inclusión en la evaluación. Para conseguir un muestreo representativo de los lugares y grupos poblacionales objetivos se debe seguir estos pasos:

- Atribuir un número a cada lugar mapeado.
- Colocar todas las papeletas dentro de un sobre o caja y sortear la cantidad de cuestionarios a aplicar en cada establecimiento previamente definido.
- Aplicar la cantidad X de cuestionarios en los lugares indicados a partir del sorteo realizado.

8. Capacitación de los evaluadores

De preferencia, los evaluadores deben formar parte del grupo poblacional a ser contactado durante la evaluación. Si eso no fuera posible, deben ser personas con experiencia o conocimiento sobre el grupo poblacional objetivo y estar familiarizados con los temas incluidos en el cuestionario. Además, es fundamental que todos los evaluadores sean capacitados en la aplicación del cuestionario, a fin de garantizar la consistencia de los datos recopilados.

9. Aplicación del cuestionario y realización de los grupos focales

El sorteo realizado anteriormente indicará los lugares donde se deben aplicar los cuestionarios y la cantidad de personas a ser entrevistadas

en cada uno de ellos. Al llegar a cada lugar, los evaluadores deben tratar de entrevistar a la mayor cantidad posible de personas diferentes para obtener información lo más variada y evitar desviaciones.

10. Tabulación de los datos

Dependiendo de los recursos disponibles, los datos pueden ser tabulados en una hoja de cálculo electrónica o en un programa de estadística más sofisticado. Lo más importante es que la tabulación sea fácil de entender y analizar. Es fundamental que los datos recopilados se tabulen inmediatamente después de obtenidos. Esto permite que la información sea usada para mejorar el proyecto o programa, además de reducir el volumen de trabajo a realizar en el final del proyecto.

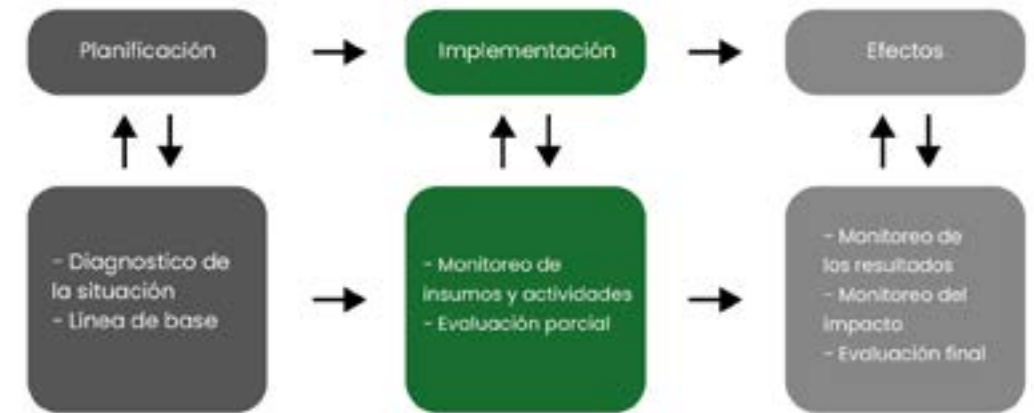
11. Análisis de los resultados

Los resultados deben ser analizados en los tres momentos de evaluación (ver el cronograma de la evaluación, más adelante): línea de base, evaluación parcial o a medio término y evaluación final.

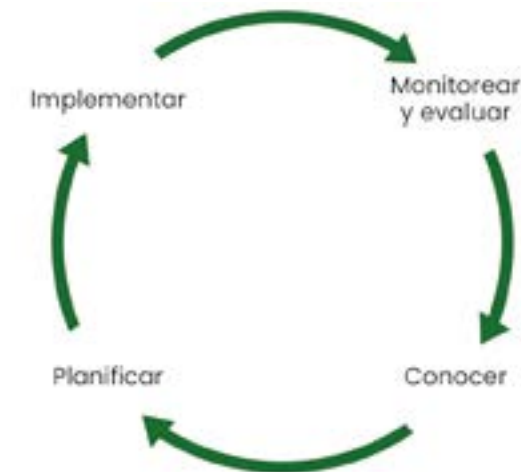
- Los resultados de la línea de base sirven para definir las prioridades y los métodos más adecuados para las acciones a poner en práctica.
- Los resultados de la evaluación a medio término mostrarán si la acción está funcionando de la forma esperada, y la información obtenida se usa para hacer los ajustes necesarios.
- Los resultados de la evaluación final permiten determinar si hubo o no cambios durante la puesta en práctica del proyecto o programa, además de proveer los datos necesarios para reportar los indicadores de resultados. En este sentido, es imprescindible contrastar los resultados de la evaluación con los objetivos trazados. Para explicar por qué hubo o no cambios a medio término y al final del proyecto o programa, es fundamental triangular la información obtenida a través de los cuestionarios y los grupos focales que participaron de los talleres cualitativos recopilados y reportados durante el proceso de monitoreo de la implementación de las actividades.

12. Cronograma de la evaluación

Puesto que se trata de una evaluación, deben aplicarse al comienzo, al medio y al final del proyecto. A continuación, se presenta, a modo de ejemplo, el cronograma de la evaluación de un proyecto dividido en sus tres momentos: línea de base, evaluación a medio término y evaluación final.



Al diseñar un plan, proyecto o programa, el componente de monitoreo y evaluación debe ser un elemento imprescindible, puesto que podrá mostrar resultados y ayudar a realizar los ajustes necesarios. La relación entre evaluación, planificación, implementación y resultados es la siguiente:



Bibliografía

- Construyendo Méritos. **¿Cuáles son los usos del suelo que deben contemplarse en los planes de ordenamiento territorial?** <https://www.construyendomeritos.com/blog/cuales-son-los-usos-del-suelo-que-deben-contemplarse-en-los-planes-de-ordenamiento-territorial>. 12-12-2023.
- Y. Barrios Hernández. **Los imaginarios sociales**. <https://www.sicologiasinp.com/social/los-imaginarios-sociales/>. 12-12-2023.
- Franco, Ángela & Zabala, Sandra. **Los equipamientos urbanos como instrumentos para la construcción de ciudad y ciudadanía**. Dearq. 2012.
- ICOMOS. **Carta del patrimonio vernáculo construido**. 1999
- Martorell Carreño, Alberto. **Propuestas para una planificación proactiva en un bien del patrimonio mundial cultural y natural**. Madrid, 2004.
- Vargas, Andrea. **¿Cómo hacer un Análisis o Matriz DAFO para mejorar tu negocio?** <https://www.sana-commerce.com/es/blog-es/como-hacer-analisis-dafo/>. 13-12-2023.
- UNESCO y Global Alliance for Cultural Diversity. **Comprender las Industrias Creativas, Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas**. 2017.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. **Plan Nacional de Emergencias y Gestión de Riesgos en Patrimonio Cultural**. © Secretaría General Técnica Subdirección General de Documentación y Publicaciones. España. 2015.
- TOLADATA. **¿Qué es un plan de monitoreo y evaluación?** <https://www.toladata.com/es/blog-es/plan-de-monitoreo-y-evaluacion-para-ongs/>. 13-12-2023.
- Remme, Henk. **Guía de Monitoreo y Evaluación de Proyectos**. Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia dentro del “Programa Manejo Forestal Sostenible en la Región Andina”. 2012.

