

ISABEL MEDINA-GONZÁLEZ

Licenciada en conservación de bienes muebles (enrcm-México), maestra en gestión del patrimonio arqueológico con honores (University of York, Reino Unido) y candidata a doctor en arqueología, especialidad de estudios de patrimonio cultural y museos (University College London, Reino Unido). Ganó el Premio Internacional de Jóvenes Americanistas en Varsovia en 2001. Posee experiencia docente en cursos de posgrado en el campo de la conservación y gestión del patrimonio arqueológico (enah 2003-2006). Actualmente es restaurador perito de la cnpc-inah, así como consultor independiente en conservación y planificación estratégica de sitios arqueológicos en Latinoamérica. [ismedina@yahoo.com]



## UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ZONAS ARQUEOLÓGICAS: EL CASO DE MÉXICO

### AN APPROACH TO THE MANAGEMENT AND THE STRATEGIC PLANNING OF ARCHAEOLOGICAL SITES: THE CASE OF MEXICO

#### Resumen

El binomio turismo-arqueología, y especialmente conservación arqueológica, se ha concebido tradicionalmente en términos de divorcio y oposición. Sin embargo, los últimos años han visto cambios sustantivos

no sólo en la concepción de estos campos, sino también a sus conexiones e interacción. El presente artículo trata de esta coyuntura intelectual y de actuación. A partir de una revisión histórica del desarrollo de la gestión de patrimonio arqueológico en México, así como un análisis de su situación actual, se reconoce que uno de los limitantes ha sido la falta de lineamientos metodológicos claros y homogéneos. Con el fin de solventar este faltante se presenta un cuadro sumario del modelo de planificación estratégica, así como una propuesta de principios rectores para su instrumentación en Latinoamérica.

**Palabras Claves:** zona arqueológica, manejo, conservación, planificación estratégica, gestión, México.

#### Abstract

*The relation between tourism and archaeology, and especially archaeological conservation, has been traditionally conceived in terms of divorce and opposition. However, the last years have seen significant changes not only in the conceptualisation of these fields, but also in the way that they connect and interact with each other. This paper focuses on this intellectual and practical situation. On the basis of a historic review of the development of archaeological heritage management in Mexico and an overview of its current state, it is recognised that one of the main problems has been the lack of clear and homogenous methodological guidelines. In order to fulfil this gap, both a model for strategic planning and a proposal of governing principles are presented for their implementation in Latin America.*

**Key words:** Archaeological Site, Management, Strategic Planning, Mexico.

#### Introducción

El manejo de un sitio arqueológico, especialmente si éste está operando en un régimen de visita pública, implica una gran responsabili-

dad gubernamental, institucional, profesional y social. Ello se debe a que dicha condición exige un balance armonioso de respuestas articuladas para satisfacer las demandas, necesidades y requerimientos relacionados con su investigación, conservación, operación, presentación, interpretación y difusión. Una aproximación cautelosa, informada, sistemática y racional hacia el manejo del sitio parece constituir la vía más factible para lograr tal equilibrio.

Tomando en cuenta lo anterior, el primer paso hacia la decisión de abrir a la visita pública un sitio arqueológico, debería basarse en un análisis crítico sobre las implicaciones y consecuencias del proceso en el caso específico. Tal ejercicio puede facilitarse tomando en cuenta ciertas directrices generales que evalúan la apertura en términos de sus efectos positivos y negativos.

El terreno de las desventajas puede resumirse en tres argumentos. Evidentemente, la visita pública genera factores de riesgo para la preservación del patrimonio arqueológico. Dar marcha y seguimiento a las iniciativas que fundamentan la visita y permiten ofrecer una experiencia educativa y satisfactoria al visitante requiere de una inversión en recursos humanos, materiales y financieros. En tercer lugar, no pueden desconocerse las transformaciones sociales, económicas y políticas que operan en las comunidades aledañas.

Sin embargo, destinar un sitio arqueológico al disfrute público significa grandes oportunidades. La visita representa no sólo el medio más tradicional, sino también la forma más inmediata y directa de comunicar, poner en circulación y vigencia los valores del sitio arqueológico en el ámbito social. Como gestores del patrimonio arqueológico, dicha tarea posee una relevancia insoslayable, ya que no sólo representa el ejercicio público de nuestro quehacer profesional, sino que ello también da fundamento y justifica nuestra labor ante

la sociedad. Adicionalmente, la apertura pública de un sitio arqueológico puede implicar beneficios educativos, sociales y financieros para una localidad, región o país. Ante lo expuesto queda claro que un sitio arqueológico abierto al público constituye un complejo escenario de confluencia entre el ejercicio de la investigación y conservación arqueológica, del turismo y del desarrollo social.

El turismo cumple uno de los papeles más importantes en la economía nacional de México: sus ingresos son comparables con la industria petrolera y genera uno de cada diez empleos formales (MARTÍNEZ y BADER 2000: 1). A diferencia de otros países, la arqueología tiene un importante papel en el turismo mexicano. Ya desde hace una década se estima que más de cinco millones de turistas visitan zonas arqueológicas abiertas en México (CEDILLO, PEÑA, CASTELLANOS y MEDINA-GONZÁLEZ 1994: 6). Ello representa un porcentaje significativo de las cifras de turismo nacional e internacional. A pesar de su productividad, el binomio turismo arqueología, y, especialmente, conservación arqueológica, se ha concebido tradicionalmente en términos de divorcio y oposición. Es decir, su coexistencia se ha percibido como presa de la pugna entre intereses divergentes e irreconciliables. La integración de dichas iniciativas en el desarrollo social o comunitario ha sido representada bajo términos análogos. Lo anterior no es sólo resultado de un prejuicio. Ciertamente existe un expediente de casos que ejemplifican los problemas derivados de una relación conflictiva, la misma que nos ha hecho conscientes de los riesgos, altos costos y aberraciones que pueden resultar de una interacción irrespetuosa, ausente de reflexión y descoordinada.

No obstante, los últimos años han visto no sólo cambios sustantivos en la conceptualización de las nociones de conservación arqueológica, turismo y desarrollo social, sino también un replanteamiento sobre sus conexiones y

campos de interacción. Esta transición ha sido producto del ejercicio crítico y propositivo sobre la realidad, así como de la reflexión de los retos que implica ésta en el presente y en futuro. Existe pues la convicción de que es posible lograr escenarios donde la conservación arqueológica, el turismo y el desarrollo social interactúan positiva y productivamente.

El presente artículo trata de esta coyuntura intelectual y de actuación. Se enfoca principalmente al campo del desarrollo de planes de manejo para zonas arqueológicas que derivan de un proceso de planificación estratégica. Se argumenta que la planificación es un mecanismo idóneo para potenciar una visión integral y acción coordinada que son conducentes hacia la reconciliación entre la conservación arqueológica, el turismo cultural y el desarrollo social sustentable. Su caso de estudio es México. Sin embargo, se espera que su contenido despierte el análisis comparativo, la discusión y la retroalimentación desde la amplia y diversa realidad latinoamericana.

## 2. Desarrollo

### 2.1. Antecedentes

Hace ya 20 años el arqueólogo JOSÉ LUIS LORENZO publicó dos artículos que se han convertido en referencias clásicas e ineludibles para el análisis histórico del desarrollo de la gestión del patrimonio arqueológico en México (LORENZO 1981, 1984). Está fuera del alcance de este artículo hacer una revisión crítica y pormenorizada de dichos documentos. No obstante, con base en un análisis reciente de sus contenidos (MEDINA GONZÁLEZ en proceso), pueden subrayarse algunos elementos que sirven como referencia para evaluar tanto el estado de la situación que imperaba en la gestión del patrimonio arqueológico en México hasta la década de los años ochenta como los cambios que han tenido lugar desde ese momento hasta la fecha.

Un primer factor de resolución corresponde al ámbito de la competencia. Por razones de

orden histórico, ideológico y político, tanto la arqueología como el manejo del patrimonio arqueológico en México se han concebido fundamentalmente como campos de dominio del Estado (LORENZO 1984: 89-91; TRIGGER 1989: 180-181). En virtud de la Ley Federal de Monumentos, Históricos, Zonas y Sitios Arqueológicos, Artísticos, Históricos y 1972) ha sido a través de INAH, institución fundada en 1939, que la injerencia de la intervención pública ha predominado. LORENZO (1984: 89) describe esta situación como un “monopolio gubernamental” que está fundamentado en la premisa jurídica que “todo dentro del dominio de la arqueología, al ser parte del patrimonio cultural del país, es considerado propiedad nacional”.

Las grandes responsabilidades que el citado mandato jurídico impone al INAH conforman un segundo elemento de contraste. Se estima que existen más de trescientos mil sitios arqueológicos en el territorio mexicano, que van desde centros cívico-religiosos de gran complejidad y extensión (v. gr. Teotihuacán, Chichén Itzá, Monte Albán), hasta pequeños asentamientos o áreas con evidencias de actividad humana. Su distribución no sólo se extiende a los dos mil kilómetros cuadrados de superficie de la república mexicana, sino que también comprende los mantos subterráneos y subacuáticos territoriales. Por supuesto, dicha cifra se mantiene en aumento en razón de nuevos descubrimientos y de su incorporación en el Registro Público de Monumentos y Zonas Arqueológicas e Históricas del INAH. Del total antes señalado, aproximadamente ciento setenta zonas arqueológicas se encuentran actualmente operando en un régimen de visita pública (RODRÍGUEZ, 2006). Se trata generalmente de conjuntos religiosos y habitacionales donde coexisten manifestaciones arquitectónicas y de ingeniería, una multitud y variabilidad de elementos arquitectónicos adosados (pintura mural, relieves de estuco, escultura), así como bienes culturales muebles y otras evidencias

arqueológicas. La gran mayoría de estos sitios tiene características monumentales, ya que, como afirma LORENZO (1989: 97), este orden de patrimonio arqueológico ha recibido históricamente mayor atención tanto en investigación como en conservación.

LORENZO (ibíd.) critica severamente la política preferencial monumentalista de la arqueología mexicana, relacionándola con diversas agencias gubernamentales, entre las que destaca la consolidación de una ideología nacionalista y el desarrollo de la industria turística. De hecho, tales elementos se han considerado como estrechamente interrelacionados: tanto LORENZO (ibíd.: 99) como el arqueólogo BRIAN TRIGGER (1989: 181) han planteado que la creación de parques arqueológicos es parte de una campaña de difusión de valores de integración nacional que está fundamentada en una perspectiva histórico-cultural nacionalista del pasado prehispánico y que es conducente de una estrategia de promoción turística regional.

Muchas de las críticas y observaciones anteriormente planteadas siguen siendo válidas en la actualidad y son, de hecho, compartidas por arqueólogos, antropólogos y conservadores mexicanos que trabajan dentro y fuera del INAH. Otros han planteado visiones divergentes. Fuera de este debate es importante señalar que el análisis de LORENZO es, como todo ejercicio intelectual, preso de su momento histórico. Por ello no contempló aspectos que quizá no eran tan evidentes en los años ochenta, pero que fueron tema de inquietud diez años después.

Para la década de los años noventa, fecha en que estuve como personal de base en el INAH, era evidente que la gestión de una zona arqueológica abierta al público representaba un reto muy complejo, que si bien estaba relacionado con los ámbitos de la investigación y de la conservación arqueológica, los trascendía. Con ello en mente, en 1994 me uní a tres

conservadores para elaborar una ponencia denominada “Manejo de sitios arqueológicos en México” (CEDILLO, PEÑA, CASTELLANOS y MEDINA-GONZÁLEZ, 1994). Ese documento planteó, entre otras ideas, cinco propuestas:

- Establecer una política global para el manejo de sitios arqueológicos que permitiera la instrumentación de estrategias permanentes, de efecto progresivo y de impacto a corto, mediano y largo plazo. En lo particular, se planteó la necesidad de articular lineamientos, proyectos y acciones organizadas, sistematizadas, coordinadas y orientadas para asegurar la protección, conservación y difusión de los diversos monumentos, bienes y contextos contenidos o asociados a los sitios arqueológicos.
- Conformar esquemas que permitan mejoras en la conservación de los elementos materiales y los valores de las zonas arqueológicas, así como la optimización del cumplimiento de las demandas de visita, a través de la potenciación de las funciones sociales, culturales y educativas de la propia zona.
- Formular planes de manejo que sirvan como un mecanismo integrador y coordinador de las actividades de protección jurídica, conservación, investigación, administración, operación, difusión y educación de la zona arqueológica, así como una herramienta de vinculación interdisciplinaria y de colaboración con actores sociales diversos (miembros de las comunidades, gobiernos y entidades de turismo).
- Propiciar la conversión del público de “agente de deterioro” a “aliado en su preservación”, mediante el desarrollo de estrategias que propicien tanto un acercamiento controlado y respetuoso al patrimonio arqueológico como una aproximación accesible y educativa basada en

el entendimiento de los valores de la zona arqueológica. Asimismo, se planteó la necesidad de promover la sensibilización de comunidades y miembros de la industria turística en cuanto a la importancia del patrimonio arqueológico y la necesidad de su apoyo para su conservación.

Lo anterior no sólo sigue siendo parte de una vigente agenda de demandas en el ámbito del patrimonio arqueológico en México, sino que, notablemente, ante las importantes transformaciones que ha experimentado el campo de la gestión cultural en los últimos diez años, dichas propuestas se han convertido en prioridades de atención.

## 2.2. Situación actual

Es indudable que hoy en día el ámbito del análisis, toma de decisiones y actuación de la gestión de zonas arqueológicas no sólo se ha vuelto un terreno complejo, sino invariablemente accidentado. Tal y como ha sucedido en el resto del mundo, el patrimonio arqueológico mexicano se ha convertido en una encrucijada que trasciende a los cuerpos técnico-académicos e involucra a diferentes grupos sociales que buscan, e incluso demandan, su participación en los procesos relacionados con su gestión. Aunque las razones de estos fenómenos son varias, vale la pena señalar tres factores de relevancia.

En primer término debe mencionarse que distintos órdenes de presiones y demandas impactan la conservación, uso, operación, manejo y difusión pública de la herencia material de nuestro pasado prehispánico. Además del gran número de actores, intereses y perspectivas que actualmente influyen en los campos de interacción del patrimonio arqueológico, debe tomarse en consideración la abierta circulación de sus agendas y propuestas. Ante tal escenario, no es de extrañar que las esferas académica, técnica, jurídica, económica, turística, política, cultural, espiritual y social confluyan de manera frontal, y a veces de forma conflic-

tiva, tanto en la negociación de visiones como en la toma de decisiones.

En segundo lugar debe señalarse que aunque el Estado y el INAH siguen manteniendo un predominante dominio en el manejo de zonas arqueológicas en México, su injerencia ya no puede considerarse monopólica. Instituciones gubernamentales, académicas, organismos independientes y agentes particulares buscan influir en los procesos de investigación, conservación y operación del patrimonio arqueológico. Algunas zonas arqueológicas están siendo administradas por los gobiernos estatales. Además varias comunidades campesinas e indígenas se encuentran involucradas, de manera directa o indirecta, en la operación de algunas zonas arqueológicas mexicanas (Cfr. RODRÍGUEZ 2006).

Un tercer factor para considerar son las transformaciones internas que ha experimentado el INAH. Paralelamente a la ampliación de su estructura orgánica, el ejercicio de las funciones sustantivas del INAH se ha reorganizado. Una serie de coordinaciones nacionales regulan acciones en los campos de la arqueología, conservación, antropología, museos y difusión, entre otras. El INAH, como cualquier organismo público, tiene un crecimiento intelectual y técnico heterogéneo. En sus filas se sostiene una gran diversidad de posturas. Un sector del INAH trabaja actualmente en el desarrollo de iniciativas de colaboración interinstitucional y multi-sectorial, mecanismos claves para dar respuesta a problemáticas complejas y esenciales de la gestión del patrimonio arqueológico, tales como la regularización de la tenencia de la tierra, el combate al saqueo, el registro, la protección jurídica, el combate del tráfico ilícito de bienes, la preservación, entre otras. Recientemente, tanto en la vía discursiva como normativa se enfatiza sobre la necesidad de formular esquemas en los que la gestión del patrimonio cultural se convierta en un mecanismo de contribución al desarrollo social. Varias zonas arqueológicas cuentan, o se encuentran en vías de contar, con

un plan de manejo. La unidad que generalmente se ha encargado de coordinar estas iniciativas es la Dirección de Operación de Sitios (DOS), organismo dependiente de la Coordinación Nacional de Centros INAH. Adicionalmente, personal de la Coordinación Nacional de Conservación del Patrimonio Cultural-INAH desarrolla proyectos de conservación integral tanto en sitios de interés arqueológico como histórico que comprenden componentes de manejo, y especialmente de participación comunitaria y formación de cuadros de alianza local.

El balance hasta aquí presentado es optimista, ya que enfatiza sobre los avances. Sin embargo, el rigor crítico nos obliga a dejar espacio para analizar los fallos y limitaciones, ejercicio que siempre debe encauzarse productivamente hacia la reflexión, el aprendizaje y el progreso. Dos estudios enfocados al análisis de las prácticas de manejo en México (CASTELLANOS 1998; CORBETT y ROBLES 1997) señalan tres problemáticas que a mi parecer son claves para comprender el estado de la situación actual: primero, en México aún no se ha consolidado una política oficial para el manejo de zonas arqueológicas; segundo, los planes de manejo de zonas arqueológicas mexicanas suelen concentrarse en aspectos operativos, con énfasis en los servicios básicos de visita; tercero, aunque ha habido intentos, no se han logrado establecer lineamientos claros ni uniformes para el manejo de zonas arqueológicas. Quisiera en las siguientes líneas enfatizar sobre el último punto, ya que concierne al campo metodológico de la gestión del patrimonio arqueológico.

### 2.3. Gestión y planificación estratégica en el ámbito del patrimonio cultural

La Gestión del Patrimonio Cultural (GPC) puede definirse como un campo profesional tanto intelectual como ejecutivo que comprende todos los campos de estudio: análisis, discurso, decisión, instrumentación y evaluación que, de manera directa o indirecta, están involucrados con la protección, investigación, conservación y difusión del

patrimonio cultural. La GPC detenta una visión integral, global y holística sobre su objeto de estudio y praxis (v. gr., el patrimonio cultural), la cual está fundamentada en recientes nociones antropológicas, historicistas y constructivistas sobre la cultura. Dicha visión queda plenamente articulada en la propia conceptualización del “patrimonio cultural”, el cual se define como:

El patrimonio cultural es una construcción socio-cultural, producto de un proceso durante el cual se rescatan, seleccionan y resignifican ciertas manifestaciones tangibles e intangibles, de una cultura, esta última entendida como el conjunto de habilidades, valores, actitudes, símbolos y formas de sensibilidad, de comunicación y de organismos que permiten a los individuos apreciar, entender e interactuar como su mundo. El patrimonio comprende los espacios geográficos, naturales y sociales donde éste existe, se produce y se formula, así como los valores que se le atribuyen, los mismos que le confieren un reconocimiento de relevancia por una determinada colectividad. Los valores del patrimonio pueden ser varios, pero generalmente se manifiestan como una carga simbólica positiva, términos que se articulan en un discurso histórico (registro del pasado, testimonio de la continuidad histórica) o de la identificación grupal (evidencia de las raíces culturales comunes, herencia colectiva). El patrimonio cultural debe ser comprendido no sólo como un factor de consistencia y riqueza de las comunidad, sino como un activo que revitaliza y contribuye a su desarrollo (MEDINA-GONZÁLEZ en proceso).

La GPC tiene como objetivo promover un análisis integral tanto del patrimonio cultural como de las problemáticas a las que éste se enfrenta en el actualidad. Busca contribuir con la conservación y revitalización de dicho patrimonio mediante el desarrollo e instrumentación de fórmulas que permitan obtener efectos positivos y de larga duración. La GPC propugna por un trabajo de colaboración interdisciplinaria,

así como por la participación social corresponsable en el estudio, evaluación y resolución de los conflictos que atañen al patrimonio cultural. El instrumento metodológico clave de su praxis es la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica (PPE) es el único método de eficacia comprobada que permite tomar decisiones y organizar actividades concretas, consistentes, informadas y fundamentadas. Ello se debe a que su propia instrumentación obliga a plantear objetivos y metas, determinar estrategias para hacer frente al futuro, y pensar sobre el impacto de las acciones a corto, mediano y largo plazo. Además, al definir una orientación futura, el PPE conduce a la capitalización de las mayores oportunidades de éxito, identificando las alternativas que llevan a beneficios y buscan reducir los elementos de riesgo o fracaso.

La planificación estratégica es un proceso complejo, interactivo y constructivo, que implica la participación de un facilitador con experiencia en el campo de la gestión, diversos profesionales y representantes de sectores sociales involucrados, interesados o afectados por el presente y futuro del patrimonio cultural en cuestión. Su cabal desarrollo requiere de la voluntad de cada uno de estos agentes tanto para colaborar como para negociar agendas particulares y lograr acuerdos regidos por objetivos comunes.

El PPE depende de la convicción de que es necesario planificar y generar fórmulas que, al trascender el efecto inmediato o paliativo, lleven a la resolución del origen de los problemas, generando estrategias a corto, mediano y largo plazo. Para esto el PPE busca generar una plataforma de estrategias consensuadas que permitirán manejar problemáticas, resolver crisis, controlar cambios externos, asegurar el seguimiento, evitar la duplicación de esfuerzos, solucionar los eventuales conflictos del trabajo. En concreto, la meta del PPE es el estableci-

miento de políticas de trabajo que determinen claramente las estrategias y acciones a seguir, así como los mecanismos de puesta en marcha, seguimiento, control y evaluación.

El resultado último del PPE es la suscripción de un plan maestro. El plan maestro es un documento normativo, rector, estratégico, táctico y operativo. Detalla los lineamientos, el marco de trabajo, las estrategias, los cronogramas de trabajo y los responsables de las acciones. Sirve como herramienta de control del trabajo y de las responsabilidades asumidas, así como la referencia en caso de conflicto y de incumplimiento. Asimismo, tiene la finalidad de cumplir, como un mecanismo permanente de orientación. El plan de manejo debe mantener cierta flexibilidad para adaptarse a un rango aceptable de transformaciones y para capitalizar oportunidades, sin que se pierda su lógica y horizonte. Debe ser evaluable y perfectible en un periodo determinado, que generalmente, se extiende a cinco años.

En el campo de la gestión de sitios de relevancia cultural se han generado varios modelos de planificación estratégica. Un documento obligado de referencia es “Charter for the Conservation of Places of Cultural Significance”, mejor conocido como “The Burra Charter” (Australia, ICOMOS, 1994). “The Burra Charter” no sólo es pionera en el desarrollo de modelos de planificación. Su avanzada filosofía de conservación ha trascendido internacionalmente, convirtiéndose en inspiración para el desarrollo de esquemas metodológicos perfeccionados, que han sido instrumentados en varios lugares del mundo (KERR 1994; DEMAS 2002). Como resultado de su evolución histórica, no es de extrañar que los modelos de planificación arriba citados presenten divergencias mínimas en cuanto a su concepción y organización. Por lo tanto, es a partir de sus concordancias y optimizaciones parciales que se propone un cuadro sumario de las principales fases del proceso de planificación estratégica.

Cuadro sumario del proceso de planificación estratégica		
Fase	Acciones	Resultados
1. Determinar los fundamentos de la planificación	<p>Identificar el universo de la planificación: describir el sitio, determinar sus fronteras y señalar sus componentes.</p> <p>Definir por qué se requiere planificar y elaborar un plan de manejo, cuál es la misión, visión y metas concretas de este último, es decir, describir el estado que se desea lograr.</p> <p>Explicitar los objetivos y principios que rigen la planificación.</p> <p>Seleccionar los sectores que deberán involucrarse en el proceso de planificación y las fórmulas de participación.</p> <p>Determinar los recursos y organigrama del PPE</p>	Proyecto de planificación estratégica para el sitio
2. Documentar y estudiar el sitio	<p>Compilar las fuentes de información básicas del sitio, señalando las lagunas informativas, y los repositorios archivísticos o documentales o metodologías que pueden ayudar a solventarlas.</p> <p>Profundizar en el conocimiento del lugar, mediante investigaciones basadas en preguntas concretas, cuya resolución sea factible de lograr con estudios preliminares que no impliquen una acción directa en el sitio.</p>	Conformación del expediente y archivo documental del sitio
3. Analizar la situación del sitio	<p>Determinar el significado y relevancia del lugar, señalando los valores y rasgos que lo han hecho y hacen importante durante su historia y en el presente. Dicho proceso deberá tener como objetivo clarificar los valores asignados a un sitio y hacer explícita la manera como se expresan, ya sea en forma de tangible o intangible. La valoración es una de las piezas clave de la planificación, debido a que los valores de un sitio serán los rectores en la toma de decisiones y servirán como la base para priorizar y negociar las políticas de trabajo por seguir en el sitio.</p>	Declaratoria de relevancia y significado
	<p>Diagnosticar el estado físico. Tiene como finalidad estudiar los antecedentes de conservación, registrar los deterioros presentes, analizar los procesos, mecanismos y efectos de alteración, así como determinar la forma en que éstos afectan los valores del lugar.</p>	Diagnóstico de conservación del sitio
	<p>Estudiar las condiciones de manejo. Realizar una revisión y análisis del marco jurídico, de propiedad, de uso, competencia, administración, operación, infraestructura y funciones tanto del sitio como de sus entornos (naturales, políticos, económicos, turísticos, sociales) con miras a determinar qué fórmulas han favorecido o afectado la conservación y vigencia de los valores. También debe determinar los avances y deficiencias de la cultura del trabajo actual, las necesidades y condicionantes presentes y los posibles escenarios por enfrentar en el futuro.</p>	Estudio de contexto de manejo
4. Planear el futuro del sitio	<p>Determinar las políticas rectorales del sitio, así como desarrollar las estrategias que las instrumentan.</p> <p>Dichas estrategias deben traducirse en el diseño de programas, subprogramas, proyectos y acciones particulares que pueden ser organizadas en campos ejecutivos o funcionales: investigación, conservación directa y preventiva, el manejo y control de desastres, el manejo de los recursos naturales, el desarrollo y manejo del turismo cultural y natural, el desarrollo social sustentable. Los programas deben tener objetivos específicos, así como contemplar fases de trabajo, requerimientos, normas, actividades y responsables ajustados a cronogramas de trabajo y financieros. También deben determinar los criterios y mecanismos de monitoreo y evaluación. El plan maestro se construye conforme se va desarrollando el proceso de planificación.</p>	Definición del plan maestro
5. Ejecutar el plan maestro	<p>Es conveniente que el plan de manejo sea certificado mediante su publicación, presentación o aval por parte de un organismo oficial. La puesta en marcha del plan maestro no requiere de una fase de implementación, porque el proceso de planificación estratégica asegura que las acciones son aprobadas por los organismos ejecutores. Este mecanismo de legitimización progresiva hace posible que el plan maestro proceda a una fase inmediata de instrumentación de políticas y puesta en marcha de sus programas.</p>	Certificación e instrumentación del plan maestro
6. Monitorear, evaluar y revisar el plan maestro	<p>Conforme con lo establecido en el plan maestro se deben llevar a cabo revisiones periódicas para monitorear avances, evaluar eficacia, determinar sus logros e identificar sus debilidades y limitaciones, con vistas a su optimización y actualización</p>	Actualización periódica del plan maestro

### 3. Conclusiones

Es mi convicción que la gestión, y especialmente el PPE en zonas arqueológicas, no es un lujo ni una opción. Es una necesidad imperante, y la es única vía para lograr decisiones informadas y consistentes, así como efectos duraderos tanto en la conservación de los sitios arqueológicos como en la potenciación de sus valores en una realidad cambiante y llena de desafíos como lo es la actual y lo será la futura.

El PPE tiene un beneficio adicional. Debido a que desde las primeras fases de su instrumentación integra el análisis de diferentes esferas de actuación, incluyendo la arqueología, la conservación arqueológica, el uso público y el turismo, es posible conciliar intereses, así como desarrollar estrategias conducentes a su vinculación. Ello no sólo permite generar un ambiente de trabajo de colaboración entre las partes, sino compromisos por obligaciones y derechos compartidos. Por tanto, se puede afirmar que la PPE es un mecanismo conducente a regular fórmulas de actuación que propicien el reencuentro de relaciones tradicionalmente concebidas de forma antagónica.

Es evidente que queda mucho por caminar en el campo de la planificación estratégica para zonas arqueológicas. Cada sitio es único y representa un reto de gran complejidad, así como una gran oportunidad para su gestión. El modelo sumario propuesto en este artículo debe necesariamente perfeccionarse en la medida que su aplicación permita su revisión y adecuación a nuestras propias condiciones nacionales. Adicionalmente, debemos empezar a avanzar en los fundamentos conceptuales de la planificación estratégica, ya que su determinación permitirá proponer mejoras cabalmente sustentadas en la experiencia y en las particularidades de nuestro ámbito latinoamericano. Así, se pueden proponer algunos principios para el desarrollo en el campo de la gestión de nuestro rico y vasto patrimonio arqueológico latinoamericano:

- **Regionalidad.** Se debe trascender de la idea de que sitios arqueológicos son entidades culturales separadas de sus entornos y aisladas dentro de un territorio. En lugar de esto se debe promover una visión regional en la que los sitios se entiendan como lo que realmente son: componentes integrados a contextos de gran riqueza natural, paisajística, cultural y social.

- **Patrimonio vigente.** Se debe trascender la idea de que los sitios arqueológicos son monumentos del pasado y reconocer que poseen una vigencia cultural, educativa, social, y económica en el presente. Especialmente, debemos ser sensibles ante los valores adscritos por los habitantes locales indígenas, que asocian a las zonas arqueológicas significados religiosos, simbólicos y cosmogónicos.

- **Conservación integral.** Se debe abandonar la idea que la conservación se refiere únicamente a la intervención en los bienes culturales y que esta tarea implica únicamente la participación de especialistas. En lugar de ello se debe partir del principio de que la conservación es una estrategia integral que requiere de la colaboración interdisciplinaria, así como de la participación co-responsable de los diversos órdenes de gobierno, de los sectores federales, estatales y municipales, de los actores que están involucrados en su uso y disfrute, así como de las comunidades locales. Estas últimas pueden enriquecer el proceso de planificación a partir de la difusión de técnicas tradicionales de manejo y conservación.

- **Manejo global.** Se debe orientar el manejo de los sitios con una estrategia global basada en el reconocimiento de los valores regionales, sin que ello signifique la pérdida u oscurecimiento de la identidad y la diversidad de los sitios en específico, ni el desprecio de sus valores particulares.

Ello significa elaborar políticas generales que deberán derivar en programas, proyectos y acciones diversificadas y adaptadas a cada caso, pero encaminadas a cumplir objetivos comunes.

- Turismo cultural. Se debe abandonar la premisa del turismo como un agente con predominio económico, para afrontar el reto de convertirlo en un mecanismo de orden cultural y fundamentalmente educativo. Ello significa que los especialistas de la cultura debemos nutrir al turismo de ideas y visiones que, sin perder el rigor científico, sean capaces de transmitir de manera lúdica y clara conocimientos acerca del sitio, y principalmente estimular la excitación del aprendizaje, el descubrimiento y la reflexión sobre nuestro pasado cultural.

- Desarrollo sustentable. Se debe abandonar la idea que la conservación y manejo del patrimonio cultural es una tarea independiente, conflictiva u opuesta al desarrollo social. Alternativamente se deben concebir la conservación y el manejo del patrimonio como un eje de acción que puede conducir y propiciar el desarrollo sustentable de la sociedad, y especialmente de las comunidades locales indígenas. Se sugiere que estos campos ayuden a inducir desarrollo social en los rubros de optimización de calidad de vida, identificación cultural, educación, disfrute respetuoso y cohesión comunitaria. Aquí es importante seguir los preceptos elaborados por Thosby (2002), quien ha señalado que la conservación sustentable del patrimonio debe: promover la equidad intergeneracional e intrageneracional, mantener la diversidad, generar beneficios tangibles e intangibles, usar recursos escasos de forma estratégica, así como reconocer la interdependencia del patrimonio y la vigencia de su conservación.

Una última reflexión. Evidentemente, hay muchas razones para no planificar. Sin embargo, el presente y futuro de nuestro patrimonio cultural exige establecer un rumbo. El principal beneficio de la gestión, y de la planificación estratégica, es que invitan a una reflexión conducente al aprendizaje, la auto-crítica y la evaluación. Cuestionar nuestra razón de ser: indagar por qué, para qué y para quién conservamos, significa replantear nuevas realidades y aventurarnos a reconfigurar de manera creativa nuestro quehacer.

## Bibliografía

AUSTRALIA-ICOMOS. *Charter for the Conservation of Places of Cultural Significance*, Sidney, ICOMOS, 1988.

CEDILLO, LUCIANO, BERTA PEÑA, CAROLINA CASTELLANOS e ISABEL MEDINA-GONZÁLEZ. “Manejo de sitios arqueológicos en México”, ponencia presentada en la XIII Mesa de la Sociedad Mexicana de Antropología, Villahermosa, mayo 1994.

CORBETT, JAMES y NELLY, ROBLES. “Cultural Resources Management in México”, en *Cultural Resource Management*, n.º 17, mayo, 1994, pp. 11-14.

DEMAS, MARTHA. “Planning for Conservation and Management of Archaeological Sites. A Value-Based Approach”, en JEAN MARIE TEUTÓNICO y GALEANO, PALUMBO (eds.). *Management Planning for Archaeological Sites*, Los Angeles, Getty Conservation Institute, 2002.

KERR, JAMES. *The Conservation Plan*, Wales, National Trust, 1994.

LORENZO, JOSÉ LUIS. “Archaeology South of the Rio Grande”, *World Archaeology*, n.º 13, pp. 190-208, 1981.

LORENZO, JOSÉ LUIS. “México”, en HENRY CLEERE (ed.). *Approaches to the Archaeological Heritage*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984.

MASON, R. y E. AVRANI. “Heritage Values and Challenges of Conservation Planning”, en J. TEUTÓNICO y G. PALUMBO (eds.). *Management Planning for Archaeological Sites*, Los Angeles, Getty Conservation Institute, 2002.

MEDINA-GONZÁLEZ, ISABEL. “Programa de la maestría en gestión del patrimonio cultural”, primer borrador mecanoscrito, México, Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2005.

MEDINA-GONZÁLEZ, ISABEL. *Una revisión y actualización de la situación de manejo en México* (en proceso).

THROSBY, DAVID. “Cultural Capital and Sustainability Concepts in the Economics of Cultural Heritage”, en MARTHA DE LA TORRE (ed.). *Assesing Values of Cultural Heritage*, Los Angeles, Getty Conservation Institute, 2002.

TRIGGER, BRUCE. *A History of Archaeological Thought*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.