

MANUAL 3



Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 002/2026 de 09 de enero de 2026

MANUAL 3

Manual para la elaboración del Plan de Manejo de Paisajes Culturales



MINISTERIO DE TURISMO
SOSTENIBLE, CULTURAS,
FOLKLORE Y GASTRONOMÍA



EMBAJADA
DE ESPAÑA
EN BOLIVIA





Manual para la elaboración del Plan de Manejo de Paisajes Culturales

CRÉDITOS

Cinthya Martha Yáñez Eid

Ministra de Turismo Sostenible, Culturas, Folklore y Gastronomía

Darío Andrés Zaratti Chevarría

Viceministro de Culturas y Folklore

David Aruquipa Pérez

Director General de Patrimonios Culturales

Cooperación Española

Embajada de España en Bolivia

Consultoras:

Jaqueline E. Bellido Terán

Arquitecta

Manual de Conservación Preventiva de Sitios Arqueológicos

Presentación de Proyectos de Intervención en Inmuebles Patrimoniales

Supervisión de Obras en Bienes Patrimoniales

R. Gissel Villarroel Villazón

Arquitecta

Manual de elaboración del Plan de Manejo de Paisajes Culturales

Elaboración del Plan de Sensibilización del Patrimonio Cultural

Fotos:

Jaqueline E. Bellido Terán

R. Gissel Villarroel Villazón

Gisela R. Paredes Verástegui

Víctor Hugo Bellido Terán

Richard Alcázar

Depósito Legal: 4-1-18-2026 P. O.

ISBN: 978-99974-876-8-1

Impreso en Sigla Editores

La Paz - Bolivia

2026

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Turismo Sostenible, Culturas, Folklore y Gastronomía, con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), entrega el Manual para la elaboración del Plan de Manejo de Paisajes Culturales realizado como parte de procesos reflexivos y estratégicos destinados a fortalecer la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural boliviano.

El Manual proporciona directrices prácticas para abordar diversos aspectos de la preservación y administración; está 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 su 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 salvaguarda, gestión y difusión de nuestro patrimonio cultural boliviano.

MANUAL 3

**Manual para la elaboración
del Plan de Manejo de
Paisajes Culturales**

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. Introducción	7
CAPÍTULO 2. Elaboración de Plan de Manejo de Paisajes Culturales	23
CAPÍTULO 3. Plan de Monitoreo y Evaluación	49

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

7

1. Introducción	9
2. Clasificación del patrimonio cultural boliviano	10
3. Actores que participan en la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural boliviano	10
4. Instrumentos legales que protegen el patrimonio cultural boliviano	12
5. Acciones para la protección del patrimonio cultural boliviano	12
6. Planificación	17

1. Introducción

El patrimonio cultural es la herencia material e inmaterial recibida de los ancestros 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 boliviano

2.1. Patrimonio cultural 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.

- Patrimonio cultural material mueble. Son aquellos que pueden ser trasladados o transportados de un lugar a otro; esta categoría abarca desde objetos pequeños, hasta obras de gran formato.
- Patrimonio cultural material inmueble. Son obras que no pueden ser separadas del lugar al que pertenecen.

2.2. Patrimonio cultural 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 boliviano

3.1. Actores institucionales del Estado

- **Ministerio de Turismo Sostenible, Culturas, Folklore y Gastronomía, 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.

Propietarios o custodios

- **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 su objeto a proceso penal.
- **Ministerios y Viceministerios**, Culturas, Educación, Planificación, Medio Ambiente y Agua, 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 boliviano

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia
- Convenios internacionales reconocidos por el Estado boliviano
- Ley N° 530, de 23 de mayo de 2014, Ley del Patrimonio Cultural Boliviano
- Ley N° 1220, de 30 de agosto de 2019, Modificaciones e incorporaciones a la Ley N° 530
- Ley N° 031, de 19 de julio de 2010, Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez
- D.S. N° 5471, de 8 de octubre de 2025, Reglamento de la Ley N° 530.
- R.M. 020/2018, de 18 de enero de 2018. Reglamento de autorizaciones para trabajos arqueológicos en obras públicas y privadas del Estado Plurinacional de Bolivia
- R.A. 010/2014, del 16 de octubre de 2024, Guía para Declaratoria de Patrimonio Cultural Material Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia

5. Acciones para la protección del patrimonio cultural boliviano

Procesos de investigación para la protección:

- Registro
- Inventario
- Catalogación
- Diagnóstico arqueológico
- Intervención arqueológica
- Monitoreo arqueológico
- Medidas de mitigación arqueológica
- Señalética
- Otros

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 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:

Histórica:

- 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 y área patrimonial,
- posee elementos arqueológicos que documentan su evolución y desarrollo.

Tecnológica:

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

Formales:

- 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,
- poseedor de manifestaciones artísticas y decorativas de interés.

Tipológicas:

- uso de técnicas singulares o de especial interés,
- se constituye en exponente de técnicas constructivas de una época o región determinada,
- con sistemas constructivos y elementos arquitectónicos realizados por mano de obra con conocimientos y saberes pasados y presentes.

Relación con el entorno:

- contribuye a definir un entorno de valor por su configuración y calidad en la estructura urbanística, el paisaje y el espacio público,
- asociado con otros inmuebles, con espacios abiertos, elementos naturales y actividades del patrimonio inmaterial, configurando un conjunto de valor estético y simbólico,
- interacción de las personas y el medio natural, valorado por sus cualidades culturales, producto de procesos y soportes de la identidad de una comunidad.

Valor inmaterial:

- 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.

Simbólicas – icónicas:

- representación de los valores únicos de una cultura o periodo histórico, reconocido como identidad colectiva,
- elemento que expresa, representa o significa identidad y pertenencia para el colectivo,
- es parte de la memoria colectiva y refuerza los valores de identidad.

Valor natural:

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

Valor por muebles:

- 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 gestión ¹.

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

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: Su objetivo 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.

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

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.

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: 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 locales.²

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

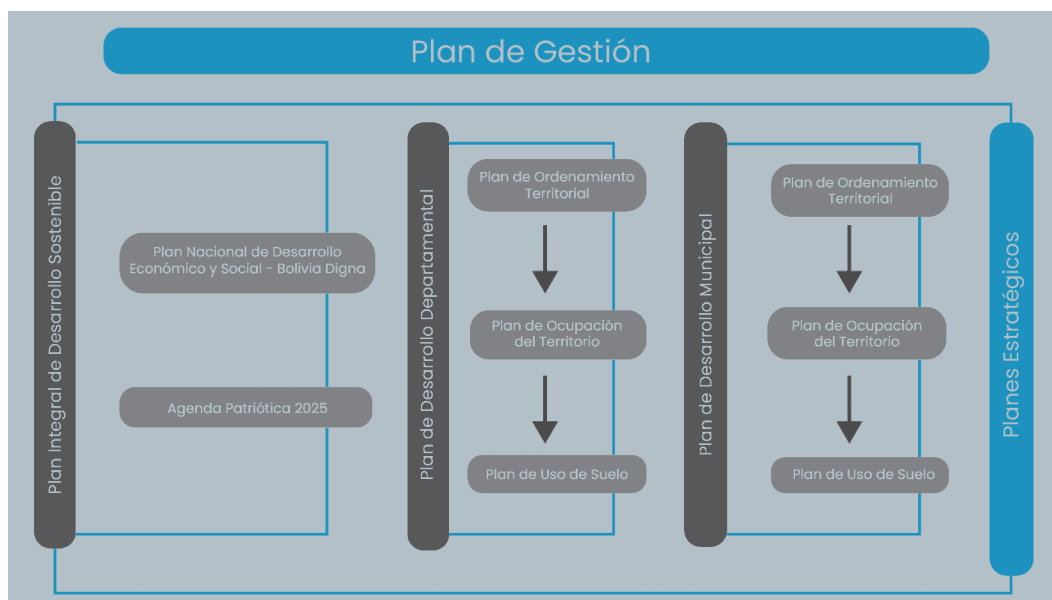
6. Planificación

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.

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 y natural.

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:



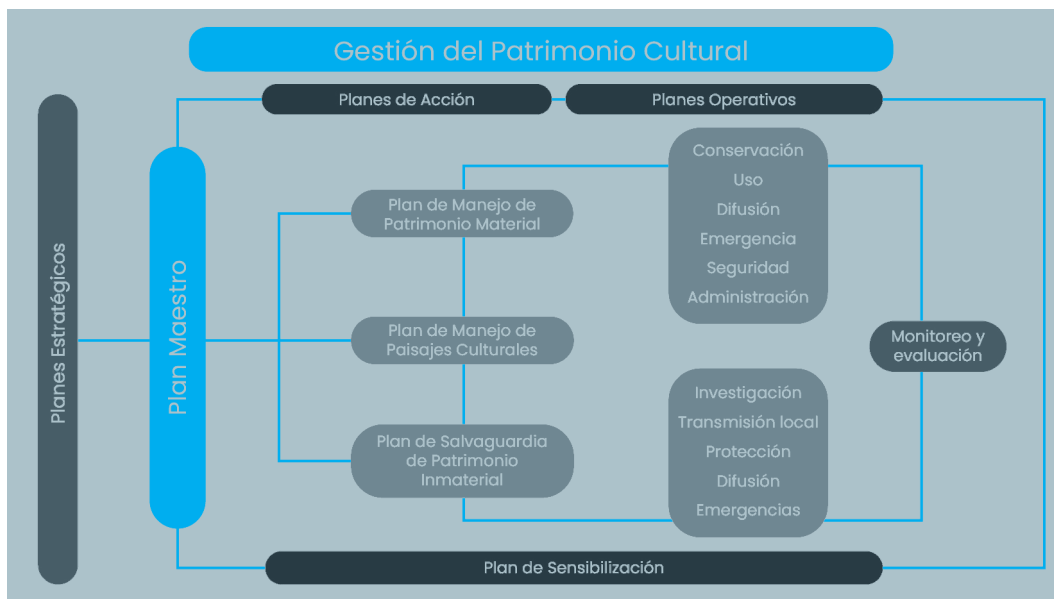
a. Planes estratégicos. Definen la visión, los objetivos y las estrategias considerando los aspectos culturales, sociales, económicos y medioambientales para lograr la sostenibilidad del patrimonio cultural y natural.

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 coadyuvan 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**, instrumento técnico-normativo para la preservación y salvaguardia del patrimonio, desarrollo social, económico, cultural, urbana - nístico y ambiental de las áreas patrimoniales.
- **Plan de Manejo**, herramienta de organización y coordinación intergu - bernamental que facilita la conservación y salvaguardia sustentable del territorio y promueve el desarrollo de las condiciones de vida de la po - blación en general.
- **Conservación preventiva**, evita los procesos de degradación con me - didas que disminuyan los desequilibrios entre objeto y medioambiente. La conservación preventiva es un método simple, ya que permite ase - gurar 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.



La gestión del patrimonio cultural es un proceso continuo que debe levantar información cada año para identificar posibles cambios y efectuar ajustes.

Los manuales para la gestión 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 de Sitios Arqueológicos

Manual 7: Elaboración del Plan de Sensibilización del Patrimonio Cultural

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

ELABORACIÓN DEL PLAN DE MANEJO DE PAISAJES CULTURALES

23

Objetivos del Manual	25
Concepto de paisaje cultural	25
Componentes del paisaje cultural	26
Categorías de paisajes culturales	26
Plan de Manejo de Paisajes Culturales	27
Quiénes deben elaborar el Plan de Manejo	28
Cómo elaborar el Plan de Manejo de Paisajes Culturales	28
Metodología general	29
1. Preparación y organización	29
2. Caracterización del sitio	29
3. Diagnóstico integral	33

4. Definición de objetivos y estrategias	36
5. Formulación del Plan de Manejo	37
6. Implementación	40
7. Monitoreo, evaluación y retroalimentación	41
Ejemplo de fichas de relevamiento de datos para el diagnóstico	44
Bibliografía	48
Fotografías	48

Objetivos del Manual

- Establecer una metodología de actuación y programación de acciones con la participación de la sociedad en general, así como diversos sectores públicos y privados, promoviendo el compromiso y la corresponsabilidad en la conservación, salvaguardia, gestión y desarrollo sostenible del patrimonio cultural.
- Incentivar a los responsables de la toma de decisiones a asumir el compromiso de impulsar acciones estratégicas que determinen las líneas de acción, dinámicas y flexibles, con perspectiva de largo plazo para combinar elementos de salvaguardia, conservación, desarrollo sustentable e inclusión ciudadana.

Concepto de paisaje cultural

Un paisaje cultural es el resultado de la interacción a lo largo del tiempo entre las personas y su entorno natural. Es el territorio en el cual se expresan valores culturales, sociales, económicos, simbólicos y espirituales. Representa la huella que las sociedades han dejado en la naturaleza a través de sus prácticas productivas, sus formas de asentamiento, su organización social y sus manifestaciones culturales, generando un espacio con identidad propia.

De acuerdo con la UNESCO (1992), los paisajes culturales son bienes patrimoniales que ilustran la evolución de la sociedad humana y su asentamiento a lo largo del tiempo, bajo la influencia de las limitaciones y potencialidades del entorno natural, así como de las fuerzas sociales, económicas y culturales.

Componentes del paisaje cultural

Componentes identificativos:

- **El sustrato natural:** orografía, suelo, vegetación, agua.
- **Acción humana:** modificación y alteración de los elementos naturales y construcciones para una finalidad concreta.
- **Actividad desarrollada:** componente funcional en relación con la economía, formas de vida, creencias y cultura.

El paisaje cultural es una realidad compleja, integrada por componentes naturales y culturales, materiales e inmateriales; cuya combinación configura el carácter que lo identifica como tal, por ello debe abordarse desde diferentes perspectivas.

Categorías de paisajes culturales

• **Paisaje diseñado, claramente definido**

Diseñados y creados intencionalmente por el hombre.

Ej.: Xochimilco (Ciudad de México), Parque Nacional La Amistad (Costa Rica).

• **Paisaje orgánicamente evolutivo u orgánicamente desarrollado**

Se subdivide en dos subcategorías:

- **Fósil (o relicto):** conserva huellas de actividades pasadas, pero ya no cumple su función.

Ej.: Terrazas agrícolas de Machu Picchu (Perú).

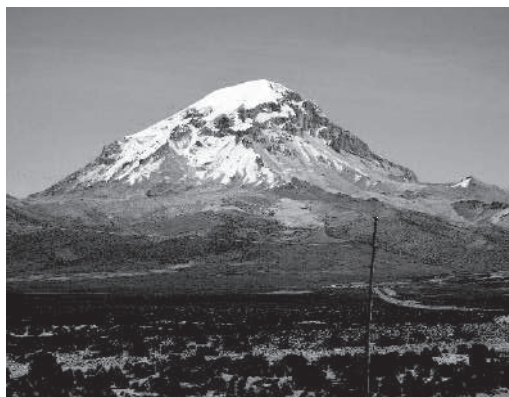
- **Vivo (continuo):** mantiene funciones sociales y productivas en evolución.

Ej.: Paisaje cultural cafetero (Colombia).

• **Paisaje cultural asociativo**

Paisaje cuyo valor principal radica en las asociaciones religiosas, espirituales, artísticas o culturales más que en evidencias materiales.

Ej.: Cerros Tunupa y Sajama.



Plan de Manejo de Paisajes Culturales

Es un instrumento de planificación y gestión que organiza y orienta las acciones necesarias para la conservación, salvaguardia, uso sostenible y valoración de aquellos paisajes resultantes de la interacción a lo largo del tiempo entre las comunidades y su entorno natural. Se trata de un territorio vivo y dinámico, cuya forma y carácter reflejan la historia, las prácticas sociales, las creencias y los conocimientos colectivos.

El Plan de Manejo debe construirse de manera participativa con la activa intervención de las comunidades locales, especialistas en patrimonio y medioambiente, y otros actores vinculados al territorio. Su carácter inclusivo garantiza que las decisiones respondan de forma equilibrada tanto a las necesidades de preservación como a las expectativas sociales y económicas de la población.

El Plan de Manejo se concibe como un proceso flexible y en permanente evolución, sujeto a revisiones periódicas que permitan su adecuación frente a nuevas circunstancias o desafíos. Para asegurar su eficacia, incorpora mecanismos de monitoreo y evaluación que retroalimentan la gestión y fortalecen la toma de decisiones.

Para alcanzar sus objetivos, debe estar respaldado por un Plan de Sensibilización orientado a fortalecer la conciencia y el compromiso de las comunidades y actores involucrados, promoviendo la apropiación social del paisaje cultural y garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

Quiénes deben elaborar el Plan de Manejo

Debe ser preparado por un equipo multidisciplinario, debe involucrar a diferentes actores asegurando que se consideren todos los aspectos y se logre un plan sostenible y participativo.

Equipo técnico

- Especialistas en patrimonio cultural: Identificación, diagnóstico y conservación de patrimonio material y salvaguardia de patrimonio inmaterial.
- Historiadores, arqueólogos y antropólogos: Documentación de valores culturales, tradiciones y prácticas asociativas.
- Biólogos y ambientalistas: Análisis de la flora, fauna y ecosistemas presentes en el paisaje.
- Urbanistas y planificadores territoriales: Integración de políticas de uso del suelo y desarrollo sostenible.
- Economistas o gestores de proyectos: Elaboración de presupuestos, estrategias de financiamiento y sostenibilidad.

Actores locales y comunitarios

- Autoridades municipales o regionales: Coordinación institucional, aprobación, regulación e implementación del Plan.
- Comunidades locales: Conocimiento tradicional, prácticas culturales y participación en la toma de decisiones.
- ONG y organizaciones sociales: Apoyo técnico, capacitación, sensibilización y monitoreo.

Cómo elaborar el Plan de Manejo de Paisajes Culturales

Este se constituye en el instrumento de gestión integral que orienta la conservación, salvaguardia y uso sostenible de un territorio con valor patrimonial. Su formulación es parte del principio de gestión compartida, reconociendo que no existe un modelo único, pues cada plan debe responder al contexto particular del paisaje, a la realidad de las comunidades y a las dinámicas de su entorno natural.

Para su elaboración se requiere aplicar una metodología clara y ordenada

que facilite la organización del trabajo con la participación de los diferentes actores. Este proceso se desarrolla de manera gradual, desde la recopilación de información y el diagnóstico inicial, hasta la definición de estrategias y la programación de acciones concretas, garantizando que el Plan sea útil, aplicable y adaptable a las necesidades reales del territorio.

Metodología general

1. Preparación y organización

- Definir objetivos, alcance y justificación del Plan.
- Conformar un equipo interdisciplinario (arquitectos, arqueólogos, antropólogos, biólogos, urbanistas, gestores culturales, entre otros).
- Establecer un comité participativo con representantes de las comunidades locales y actores clave.
- Revisión de marcos normativos (leyes, reglamentos, instrumentos internacionales).

2. Caracterización del sitio

Busca describir de manera integral y sistemática los aspectos físicos, ambientales, sociales, económicos, culturales e históricos que lo definen. Identifica componentes, dinámicas, valores y problemáticas que permiten comprender de manera integral la situación actual del sitio y los factores que inciden en su conservación, salvaguardia y gestión.

a. Información general

Señala los datos básicos que permiten identificar el sitio:

- Nombre
- Ubicación (departamento, municipio, comunidad, coordenadas)
- Extensión territorial
- Límites geográficos
- Accesos principales
- Reseña histórica o cultural que sitúe el contexto

b. Contexto territorial

Describe las condiciones naturales del sitio:

- Relieve (montañas, valles, llanuras)
- Clima (temperaturas, precipitaciones, estacionalidad)
- Hidrología (ríos, lagos, lagunas, vertientes)
- Tipos de suelo y su estado de conservación
- Cobertura vegetal predominante

c. Biodiversidad y ecosistemas

Registra la biodiversidad del lugar:

- Especies de flora y fauna más representativas
- Ecosistemas presentes
- Especies endémicas, amenazadas o en riesgo de extinción
- Áreas de especial valor ecológico (bosques, humedales, pastizales, etc.)

d. Medio sociocultural

Incluye los aspectos humanos y culturales:

Población

- Número total de habitantes
- Densidad poblacional
- Distribución (urbana/rural, comunidades, barrios)
- Dinámicas demográficas (migración, crecimiento, envejecimiento)

Organización social y política

- Formas de organización comunitaria (ayllus, sindicatos campesinos, juntas vecinales, cooperativas)
- Liderazgos locales (autoridades tradicionales, religiosas y políticas)



Actividades económicas y medios de vida

- Principales actividades económicas (agricultura, ganadería, artesanía, turismo, comercio)
- Economía familiar y comunitaria (trueque, ayni, minga u otras formas solidarias)
- Ingresos, empleo y diversificación productiva

Patrimonio cultural material

Histórico y arqueológico:

- Bienes muebles: objetos de valor histórico o religioso (imágenes, textiles, instrumentos)
- Bienes inmuebles: templos, edificios patrimoniales, plazas, mercados tradicionales
- Se incluye sitios paleontológicos

Patrimonio cultural inmaterial

- Saberes y conocimientos tradicionales (medicina, agricultura, técnicas constructivas)
- Lenguas originarias habladas, su vigencia y expresiones orales
- Prácticas comunitarias (ayni, minga)
- Memoria histórica, ritos, mitos y tradiciones
- Festividades religiosas y cívicas
- Rituales y ceremonias vinculadas a la naturaleza y al ciclo agrícola
- Música, danza, gastronomía, artesanía

e. Usos y dinámicas del territorio

Explica cómo se utiliza actualmente el espacio, identifica las transformaciones recientes del paisaje y los servicios e infraestructura disponibles.

Usos actuales del suelo

- Agricultura (tipos de cultivos, sistemas de producción, cantidad de extensión culti -



vada)

- Ganadería (especies criadas, escala, impacto en el territorio)
- Turismo (comunitario, masivo, ecológico, cultural)
- Minería o extracción de recursos (formal o informal, impacto ambiental)
- Uso urbano/residencial (población asentada)
- Otros usos específicos (forestal, industrial, etc.)

Transformaciones recientes del paisaje

- Expansión urbana o periurbana
- Abandono de tierras agrícolas o terrazas
- Introducción de nuevas infraestructuras (carreteras, puentes, represas, proyectos turísticos, etc.)
- Cambios en coberturas vegetales (deforestación, reforestación, sobre - pastoreo)
- Migración poblacional que modifica las dinámicas locales

Servicios e infraestructura disponibles

- Educación (escuelas, centros de formación superior)
- Salud (postas, hospitales, centros comunitarios)
- Vías de comunicación y transporte (carreteras, caminos vecinales, trans - porte fluvial/lacustre)
- Servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, saneamiento, teleco - municaciones)
- Infraestructura productiva (mercados, centros de acopio, sistemas de riego, talleres comunitarios)

f. Valoración del sitio

Resalta la importancia ambiental, cultural, económica y social del sitio, se destacan los valores que lo hacen único y se justifica su relevancia a nivel local, regional o nacional, como base para su salvaguarda y manejo. Asimismo, se articula con los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial, garantizando que las acciones de conservación, salvaguarda y uso sostenible se integren de manera coherente con el desarrollo del territorio.

3. Diagnóstico integral

a. Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA

Esta herramienta permite tener la visión integral del territorio, y orientar las acciones del Plan de Manejo hacia la conservación, salvaguardia y el desarrollo sostenible.

- **Fortalezas:** aspectos positivos internos del paisaje cultural (ej., fuerte identidad comunitaria, presencia de patrimonio material e inmaterial, prácticas tradicionales aún vigentes).
- **Oportunidades:** factores externos que pueden favorecer su desarrollo (ej., programas de financiamiento, interés turístico, alianzas institucionales).
- **Debilidades:** limitaciones internas que afectan la gestión (ej., falta de recursos económicos, migración, débil organización social).
- **Amenazas:** factores externos que ponen en riesgo el paisaje cultural (ej., expansión urbana descontrolada, desvalorización o comercialización indebida del patrimonio, pérdida de saberes tradicionales y prácticas culturales, deforestación, cambio climático, actividades extractivas).

b. Evaluación del estado de conservación, salvaguardia e identificación de problemáticas del paisaje cultural

La evaluación consiste en diagnosticar la situación actual del territorio y de sus componentes naturales (ecosistemas, biodiversidad, suelos, agua) y culturales (patrimonio material e inmaterial). Este análisis permite reconocer el grado de conservación, las áreas en buen estado, así como los niveles de deterioro, las presiones sobre los recursos y los riesgos de pérdida.

De manera complementaria, se identifican las problemáticas críticas que afectan la sostenibilidad del paisaje cultural, diferenciadas por ámbitos:

- **Ambientales:** deforestación, erosión de suelos, pérdida de biodiversidad, contaminación.
- **Sociales:** migración, pérdida de cohesión comunitaria, acceso limitado a servicios básicos.

- **Culturales:** debilitamiento de tradiciones, abandono de lenguas originarias, deterioro de sitios patrimoniales.
- **Económicas:** escasas oportunidades laborales, dependencia de actividades extractivas, turismo no regulado.

Este proceso constituye la base para priorizar los problemas más urgentes y orientar el diseño de estrategias y acciones de conservación, salvaguardia y desarrollo sostenible.

c. Áreas y zonas de manejo del paisaje cultural

La gestión del paisaje cultural requiere una organización territorial que permita equilibrar la conservación de los valores patrimoniales con las dinámicas de desarrollo local. En este sentido, se establecen áreas y zonas de manejo definidas en función de los valores culturales y naturales del territorio, el grado de intervención permitido y los usos compatibles con la conservación.

Esta estructura territorial busca orientar las acciones de planificación, uso del suelo, conservación, investigación y educación patrimonial, asegurando una relación armónica entre las comunidades locales y su entorno. Esta organización se reflejará en los mapas de zonificación que facilitarán la comprensión y aplicación de los lineamientos propuestos.

Las zonas a identificar y delimitar:

• Área núcleo

Corresponde a los espacios que concentran los valores patrimoniales más representativos del paisaje cultural, tanto materiales como inmateriales. En esta zona se prioriza la conservación integral, limitando las intervenciones y promoviendo actividades compatibles con la protección del patrimonio.

• Área de amortiguamiento

Comprende los espacios que rodean o se vinculan directamente con el área núcleo. Su función es mitigar los impactos externos que puedan afectar la integridad del paisaje y facilitar la articulación entre la conservación y el desarrollo local. En estas zonas se permite un uso más flexible, siempre que sea sostenible y no comprometa los valores culturales y ambientales del área núcleo.

Dentro de estas áreas es posible definir, si fuera necesario, zonas diferenciadas según el tipo de uso y grado de protección que amerita cada sector:

Zona de uso intensivo: corresponde a los espacios donde se desarrollan actividades prioritarias o proyectos de intervención directa, tales como conservación o investigación, los proyectos en esta zona tienen carácter prioritario.

Zona de uso extensivo: se permiten usos más amplios o diversificados, siempre bajo control y seguimiento.

Zona de uso restringido: áreas de especial sensibilidad o en proceso de investigación o conservación. Se limita el acceso y las intervenciones, permitiendo únicamente actividades autorizadas por la entidad responsable.

Zona de amortiguación: cuando la conservación del paisaje lo requiera, deberá establecerse una zona de amortiguamiento alrededor de los espacios de mayor valor patrimonial con el fin de reducir impactos externos y asegurar su protección efectiva.

d. Potencialidades para el desarrollo sostenible

Identifica los recursos, valores y oportunidades que pueden fortalecer la sostenibilidad: recursos naturales y culturales con valor estratégico, recuperación de prácticas tradicionales, producción sostenible (agroecología, piscicultura, artesanía, etc.), turismo responsable y comunitario, programas de investigación y educación ambiental, entre otros.

e. Identificación de actores y sus intereses (mapa de actores)

Se identifican todas las personas, grupos e instituciones vinculadas al territorio, tanto locales (comunidades, autoridades, asociaciones) como externas (ONG, empresas, instituciones públicas).

Se analiza:

- **Quiénes** son los actores relevantes
- **Qué** intereses tienen respecto al paisaje (económicos, sociales, culturales, ambientales)

- **Qué** grado de influencia y poder ejercen en la toma de decisiones
- **Qué** vínculos existen entre ellos (alianzas, conflictos, relaciones de cooperación)

Este mapa de actores permite definir estrategias de participación, negociación y alianzas, garantizando que el Plan de Manejo sea realmente participativo y viable.

Esquema de diagnóstico

Herramienta	Objetivo	Cómo se hace	Resultado esperado
Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	Conocer la situación interna y externa del paisaje cultural	Taller participativo con comunidades y actores; lluvia de ideas; clasificación de aspectos positivos /negativos, internos/externos	Visión integral del territorio y sus principales retos y potencialidades
Evaluación del estado de salvaguarda	Determinar el nivel de salvaguarda del paisaje y sus componentes naturales y culturales	Observación en campo, revisión de estudios previos, entrevistas a comunarios, fichas de registro	Diagnóstico del estado actual, identificación de áreas en riesgo y sectores en buen estado
Identificación de problemáticas críticas	Detectar los problemas más urgentes que afectan la sostenibilidad	Realizar en talleres el listado y priorización de problemas, clasificación en categorías (ambientales, sociales, culturales, económicas)	Priorización clara de los problemas a resolver en el Plan de Manejo
Mapa de actores	Reconocer a los actores vinculados al territorio y sus intereses	Entrevistas, talleres de mapeo social, análisis de poder e influencia, identificación de relaciones (alianzas o conflictos)	Listado de actores clave y diagrama que muestre sus intereses, influencias y vínculos

4. Definición de objetivos y estrategias

a. Establecer objetivos generales y específicos de salvaguarda, valoración y uso sostenible

Los objetivos y estrategias de un Plan de Manejo de Paisajes Culturales constituyen la guía que orienta las acciones de conservación, salvaguarda, gestión y desarrollo sostenible en un territorio determinado. No se trata de un listado único o uniforme, ya que cada paisaje presenta características propias, dinámicas sociales particulares y diferentes grados de vulnerabilidad y potencialidades.

En términos generales, los objetivos buscan garantizar la protección del patrimonio natural y cultural, fortalecer la identidad comunitaria, promover el uso sostenible de los recursos y generar condiciones para el desarrollo inclusivo.

Cada plan deberá, por tanto, adaptar y priorizar estos objetivos y estrategias de acuerdo con las realidades del territorio, las necesidades de sus comunidades y los desafíos que enfrenten sus paisajes culturales.

b. Definir líneas estratégicas de acción

En esta etapa se establecen las orientaciones principales del Plan de Manejo, es decir, los ejes sobre los cuales se organizarán las acciones concretas. Estas líneas no son actividades específicas, sino rutas de trabajo que marcan el rumbo del Plan y permiten integrar la salvaguarda del paisaje cultural con el desarrollo de la comunidad.

Ejemplos de líneas estratégicas:

- Conservación, salvaguardia y protección del patrimonio cultural y natural
- Desarrollo económico sostenible
- Educación, sensibilización y transmisión de valores patrimoniales
- Investigación y documentación
- Gestión ambiental y uso sostenible de recursos naturales
- Fortalecimiento institucional y participación comunitaria
- Turismo responsable y comunitario

5. Formulación del Plan de Manejo

En esta etapa se traduce el diagnóstico, el análisis FODA y los estudios previos en acciones concretas, programas y proyectos que orienten la conservación, salvaguardia y el uso sostenible del paisaje cultural. Esta fase define qué se hará, cómo, quién lo hará, cuándo y con qué recursos.

a. Propuestas de programas y proyectos

Constituyen la columna vertebral del Plan de Manejo y se diseñan considerando las características particulares del paisaje cultural, sus valores patrimoniales, la comunidad y el entorno natural.

• Conservación y salvaguardia

Incluir acciones para la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural y natural.

Ejemplos: conservación de edificaciones patrimoniales, recuperación de senderos ancestrales, salvaguardia de manifestaciones culturales, protección de áreas verdes y cursos de agua.

Objetivo: garantizar la integridad y autenticidad del paisaje para las generaciones presentes y futuras.

• Desarrollo económico sostenible

Promover alternativas productivas que generen ingresos sin deteriorar el paisaje cultural.

Ejemplos: turismo comunitario, producción agroecológica, elaboración de artesanías locales, ecoturismo y rutas culturales guiadas por la comunidad.

Objetivo: generar ingresos y empleo sin comprometer la identidad cultural ni los recursos naturales.

• Educación y sensibilización

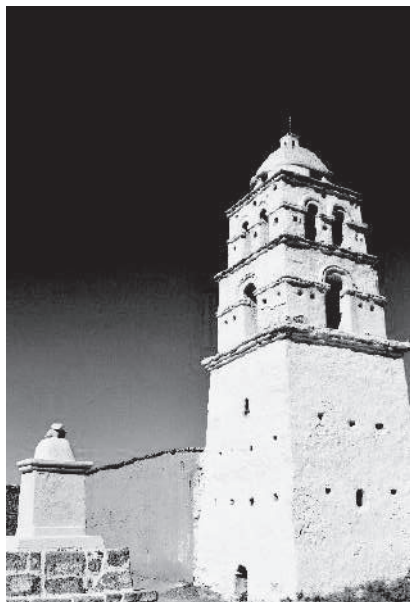
Diseñar programas de formación, talleres y campañas para fortalecer la identidad cultural y el sentido de pertenencia patrimonial entre la comunidad local, visitantes y autoridades.

Ejemplos: talleres escolares sobre patrimonio, folletos informativos, señalización interpretativa en el sitio, actividades de participación ciudadana.

Objetivo: fomentar la valoración, respeto y cuidado del paisaje cultural.

• Fortalecimiento institucional y gobernanza participativa

Mejorar la capacidad de gestión de autoridades locales, organizaciones comunitarias e instituciones involucradas en el manejo del paisaje.



Ejemplos: capacitación de funcionarios, creación de comités de manejo, establecimiento de normas y protocolos de gestión participativa.

Objetivo: garantizar que la toma de decisiones sea inclusiva, transparente y sostenible.



• Investigación y monitoreo

Desarrollar estudios científicos, inventarios patrimoniales y seguimiento de indicadores para evaluar el estado de conservación del patrimonio material y natural, y la salvaguardia del patrimonio inmaterial para posteriormente evaluar el impacto de las acciones.

Ejemplos: monitoreo de flora y fauna, registro de prácticas culturales, análisis de impactos turísticos.

Objetivo: generar información confiable para la toma de decisiones y ajustes continuos del Plan de Manejo.

b. Cronograma de ejecución

Establece los tiempos de implementación de cada acción, distinguiendo corto, mediano y largo plazo.

- Corto plazo: acciones inmediatas, urgentes o de fácil ejecución (1-2 años)
- Mediano plazo: acciones de consolidación y seguimiento (3-5 años)
- Largo plazo: acciones estratégicas y de impacto profundo (más de 5 años)

Permite priorizar recursos, medir avances y mantener la coherencia en la ejecución.

c. Presupuesto estimado y fuentes de financiamiento

Incluye la estimación de costos para la ejecución de programas y proyectos, considerando recursos humanos, materiales, capacitación, infraestructura y monitoreo.

Se identifican fuentes de financiamiento para asegurar la viabilidad financiera y sostenibilidad del Plan a lo largo del tiempo.

- Instituciones públicas (municipios, gobernaciones, ministerios)
- Organizaciones no gubernamentales y fundaciones
- Iniciativas privadas y cooperación internacional

6. Implementación

La implementación constituye la fase operativa del Plan de Manejo, en la que se ponen en marcha las estrategias, programas y proyectos diseñados en la formulación. Esta etapa requiere claridad en los roles, coordinación efectiva entre los actores y mecanismos de seguimiento que garanticen la sostenibilidad de las acciones.

Definición de responsabilidades (instituciones, comunidades, actores privados)

Garantiza que cada actor involucrado conozca con claridad sus funciones, competencias y compromisos en el proceso de conservación, salvaguardia y gestión del paisaje cultural. La correcta asignación de roles evita duplicación de esfuerzos, vacíos de gestión y conflictos entre actores, fomentando la cooperación y la corresponsabilidad.

Establecimiento de mecanismos de coordinación y gobernanza

Son estructuras y procesos que permiten la articulación entre instituciones públicas, comunidades, sector privado, academia y sociedad civil, asegurando que las decisiones se tomen de manera compartida y que los proyectos se ejecuten de forma coherente.

Paso	Qué se hace	Objetivo
1. Conformar comité de gestión	Reunir representantes de instituciones públicas, comunidades, sector privado, academia y sociedad civil.	Coordinar esfuerzos y garantizar representación de todos los actores.
2. Definir roles y responsabilidades	Acordar quién hace qué en la gestión del paisaje cultural.	Evitar duplicidades y vacíos en la gestión.
3. Establecer reglas de funcionamiento	Crear reglamentos, protocolos o acuerdos sobre toma de decisiones y resolución de conflictos.	Garantizar procedimientos claros y coherentes.
4. Garantizar participación inclusiva	Asegurar la participación activa de mujeres, jóvenes y pueblos originarios.	Fomentar decisiones inclusivas y equitativas.
5. Promover transparencia y rendición de cuentas	Implementar informes periódicos, espacios de retroalimentación y acceso público a la información.	Fortalecer la confianza y la responsabilidad en la gestión.
6. Fortalecer capacidades	Ofrecer formación y acompañamiento técnico a los actores locales.	Permitir participación efectiva y sostenible en la gobernanza.

Ejecución de los programas y proyectos priorizados

Es la fase práctica del Plan de Manejo, en la que las estrategias y propuestas previamente formuladas se convierten en acciones concretas. Esta etapa busca transformar los diagnósticos, objetivos y líneas estratégicas en resultados visibles y sostenibles que beneficien tanto al paisaje cultural como a las comunidades que lo habitan.

7. Monitoreo, evaluación y retroalimentación

Esta etapa asegura que el Plan no sea un documento estático, sino un instrumento dinámico capaz de adaptarse a las realidades cambiantes del paisaje cultural y de las comunidades que lo habitan. Se basa en la observación sistemática, la medición de resultados y la incorporación de aprendizajes para mejorar continuamente la gestión.

a. Diseño de indicadores de impacto y de gestión

- Indicadores de impacto: miden los efectos a largo plazo en el paisaje cultural y en la calidad de vida de las comunidades.

Ejemplos: grado de conservación y salvaguardia del patrimonio, recuperación de ecosistemas, aumento de visitantes en turismo responsable, fortalecimiento de la identidad cultural.

- Indicadores de gestión: evalúan la eficiencia en la implementación de programas y proyectos.

Ejemplos: número de proyectos ejecutados, nivel de participación comunitaria, porcentaje de presupuesto ejecutado, cantidad de actores capacitados.

Objetivo: disponer de parámetros claros que permitan valorar los avances reales y tomar decisiones informadas.

b. Evaluaciones periódicas para medir avances

- Evaluación interna: realizada por las instituciones responsables y las comunidades para verificar el cumplimiento de objetivos y cronogramas.
- Evaluación externa: efectuada por organismos independientes (universidades, ONG, consultores) que aportan una visión imparcial.
- Frecuencia: puede ser anual (informes de avance), intermedia (cada 3-5 años) y final (al concluir el período del Plan).
- Metodologías: encuestas comunitarias, análisis comparativos, auditorías técnicas, visitas de campo.

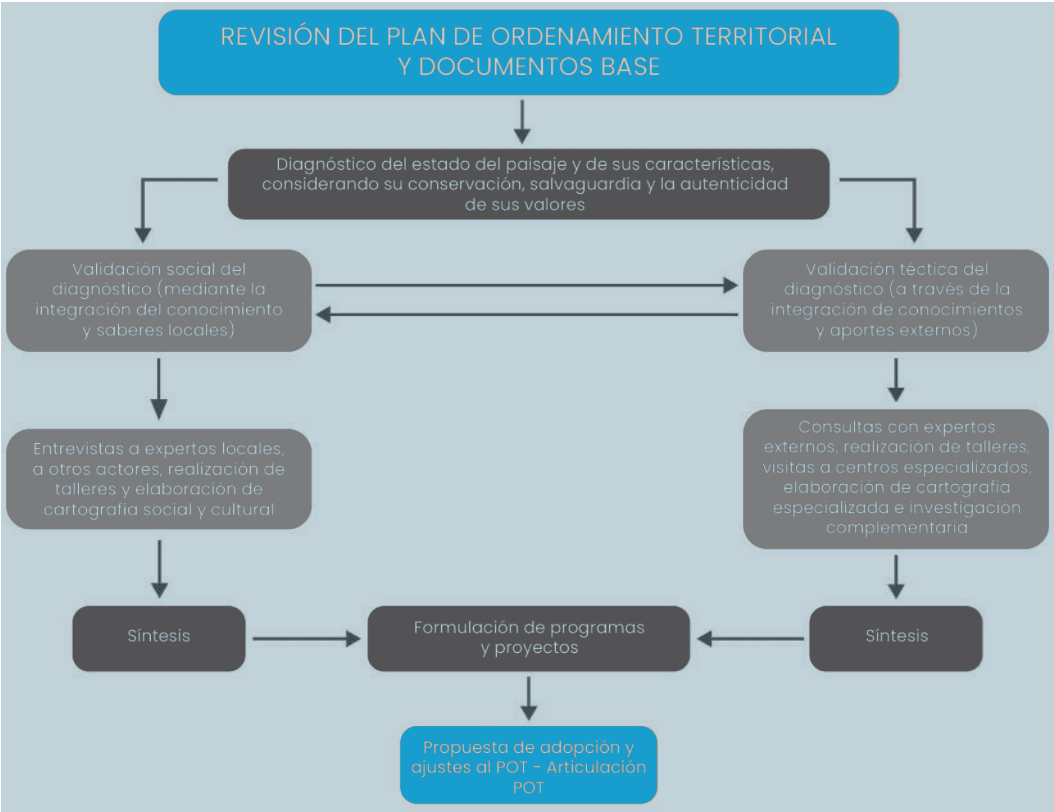
Objetivo: contar con información verificable y periódica que evidencie logros y desafíos.

c. Mecanismos de ajuste y actualización del Plan

- Revisión continua: actualización en función de los resultados obtenidos y de los indicadores de monitoreo.
- Flexibilidad: capacidad de incorporar nuevas problemáticas (cambio climático, presión turística, migración, conflictos sociales) que puedan alterar el equilibrio del paisaje.
- Procesos participativos: los ajustes deben involucrar a las comunidades y actores institucionales, asegurando que las decisiones reflejen la realidad local.
- Herramientas de retroalimentación: talleres de evaluación, informes compartidos públicamente, consultas comunitarias, uso de tecnologías digitales.

Objetivo: mantener vigente y operativo el Plan de Manejo, garantizando su pertinencia frente a nuevos desafíos y cambios contextuales.

Procedimiento general para la revisión y ajuste de los POT frente al paisaje cultural



Ejemplo de fichas de relevamiento de datos para el diagnóstico

Diagnóstico 1. Oferta y demanda de patrimonio cultural y natural

CUADRO 1		PATRIMONIO CULTURAL MATERIAL				
Nombre	Variedad	Tipo	Cantidad	Función	Usos	Intensidad de uso

CUADRO 2		PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL				
Nombre	Características	Tipo	Cantidad de participantes	Actividades vinculadas	Elementos que se utilizan	Frecuencia con la que se realiza

CUADRO 3		PATRIMONIO NATURAL				
Nombre	Variedad	Tipo	Cantidad	Función	Usos	Intensidad de uso

Diagnóstico 2. Conflictos

CUADRO 4	DIAGNÓSTICO DE CONFLICTOS
Descripción del paisaje:	
Historia:	
Estado del paisaje:	
Amenazas:	

Diagnóstico 3. Valores del paisaje cultural

CUADRO 5	VALORES DEL PAISAJE CULTURAL
Valor histórico y cultural:	
Valor simbólico:	
Valor estético / arquitectónico:	
Valor económico / productivo:	
Valor ambiental:	
Valor funcional:	
Valor social:	

Priorización y propuestas de actuación

CUADRO 6	PRIORIZACIÓN Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN
Patrimonio cultural priorizado:	
Descripción:	
Significado patrimonial:	
Singularidad:	
Estado actual:	
Propuestas de actuación (protección, conservación, salvaguardia, desarrollo):	

Determinación de objetivos

CUADRO 7	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MANEJO
Objetivos generales de desarrollo:	
Objetivos específicos de paisaje como patrimonio (cultural/natural/estético/social):	

Síntesis

Síntesis de los hallazgos de patrimonio cultural y natural

CUADRO 8		IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL	
Grupos temáticos		Descripción (incluye conflictos)	Propuesta de actuación
Arquitectura (edificaciones patrimoniales, templos, tipo de materiales, otros)			
Arqueología			
Ambiental / natural (miradores, cuencas hídricas, vegetación importante, otros)			
Productivos (cultivos)			
Patrimonio inmaterial (gastronomía, música, saberes, cuentos y tradiciones)			
Patrimonio material mueble			
Otros			

Bibliografía

- **Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. Paisajes culturales.** Módulo 4. La Habana, Cuba.
- **Guía para la Integración del Plan de Manejo del Paisaje Cultural Cafetero en el Ordenamiento Territorial.** Duis, Saldarriaga, Zuluaga. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. 2010.
- **Plan Nacional de Paisaje Cultural. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.** España. 2015.
- **CCBP Programa de Desarrollo de Capacidades para el Caribe. UNESCO.** Módulo 4. Paisajes culturales

Fotografías

- Fotos Copacabana y Sajama, Gissel Villarroel
- Foto Isla del Sol, [www.wikiexplora.com/Archivo:Isla_del_sol_\(4\).jpg#file-links](http://www.wikiexplora.com/Archivo:Isla_del_sol_(4).jpg#file-links)
- Foto Los Llanos de Moxos, por Stéphen Rostain, Doyle McKey - <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=107226884>
- Foto Moxos paisaje Omar Torrico / WCS
- Foto Tiwanaku, <https://boliviatravelsite.com/tourist-attractions/la-paz/tiwanaku>
- Foto Mojeño, https://llanosdemoxos.org/Portals/229/OpenContent/Files/46249/Machetero_San_Ignacio.jpg
- Foto torre Curahuara de Carangas, Gissel Villarroel
- Foto mujeres indígenas: La memoria del tejido: Bolivia, Soluciones Prácticas, 2017.

CAPÍTULO 3 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

49

Objetivo del Plan	51
Qué es un plan de monitoreo y evaluación	51
Conceptos de monitoreo y evaluación	51
Estructura del Plan de Monitoreo y Evaluación	54
1. Objetivos	54
2. Actividades	54
3. Indicadores	54
4. Medios de verificación	56
5. Responsables	57
6. Desarrollo de los instrumentos	57
7. Definición del muestreo	59
8. Capacitación de los evaluadores	59
9. Aplicación del cuestionario y realización de los grupos focales	59
10. Tabulación de los datos	60
11. Análisis de los resultados	60
12. Cronograma de la evaluación	61

Objetivo del Plan

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.

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

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.

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 en -
cuestas.
- 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 res -

puestas 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.

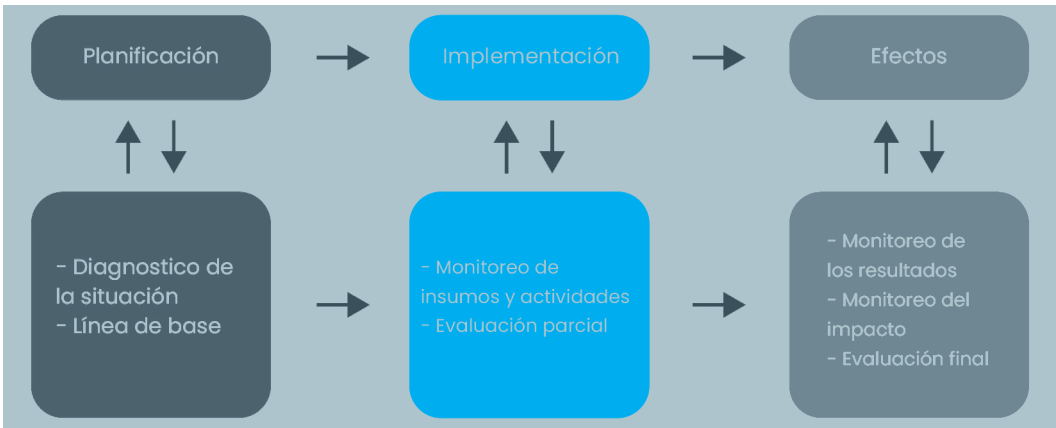
11. Análisis de los resultados

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:

