



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA

ESTRATEGIAS EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS APLICADAS A LA  
COORDINACIÓN DE PASEOS CULTURALES DEL  
FIDEICOMISO CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE  
MÉXICO EN EL PERIODO 2002-2006

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
Y RELACIONES PÚBLICAS.

P R E S E N T A :  
JOSÉ DE JESÚS RODRÍGUEZ VÁZQUEZ

ASESOR:  
ISIDORO GUERSON OSUNA



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F.  
VERANO 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos:**

A mis padres, hermanas y hermanos.

A los contribuyentes, que con su trabajo hacen posible la existencia de la Universidad Nacional.

A mis profesores de la carrera de Comunicación, SUA de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por su compromiso, dedicación y empeño.

A la Maestra Cecilia Sánchez Espinosa por su apoyo y solidaridad.

Mi agradecimiento muy especial a la Mtra. Rosalía Flores Mateos.

A mi amigo Enrique Roa, por su inolvidable solidaridad en mi formación universitaria.

A Mayra Garnica por su comprensión y solidaridad.

A mis compañeros del Fideicomiso centro Histórico de la Ciudad de México con quienes compartí esta inolvidable experiencia de desarrollo humano, profesional y ciudadano, especialmente a las Maestra Ana Lilia Cepeda de León, a Laura Martínez Alarcón, a Bele Contreras y de manera cariñosa a Beatriz Gómez, cuyos coraje y compromiso fueron signo de importantes oportunidades.

A mi maestro y amigo Luis Ávila Blancas, a Eduardo Valdés de la Peña por sus enseñanzas y a los compañeros de Ática por su invaluable confianza; a mis entrañables amigas: Pía, Gogo, Dolores Herreras, Sylvie Debs y Samantha Flores.

A la ciudad que me ha dado todo.

**A mi amado hermano Juan Carlos.**

**Gracias Juan por cambiar mi vida con tus enseñanzas e inspirarme el amor a la vida, al conocimiento y a la Universidad.**

***In Memoriam.***

# ÍNDICE

Introducción	I
Planteamiento	III
Justificación	VIII
Objetivo general	IX
Objetivos específicos	IX
Hipótesis	X
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Definiciones de Comunicación, Comunicación Organizacional, Administración y Relaciones Públicas.</b>	<b>1</b>
1.1 Definición de Comunicación.	1
1.2 Comunicación Organizacional.	3
1.3 Comunicación y entorno organizacional.	9
1.4 Definición de administración.	13
1.5 Las escuelas del comportamiento organizacional	15
1.6 Definición Relaciones Públicas.	20
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Definiciones de Cultura y Patrimonio Cultural.</b>	<b>29</b>
2.1 Definición de Cultura.	30
2.2 Cultura y Patrimonio.	34
2.3 Definición de Patrimonio Cultural .	34



## Capítulo 3

<b>El Centro Histórico de la Ciudad de México en el siglo XX Y principios del XXI: programas para su rehabilitación.</b>	<b>43</b>
3.1 El Centro Histórico de la Ciudad de México.	44
3.2 Programas anteriores y paralelos de intervención del Centro Histórico de la Ciudad de México.	45
3.3 Programa Integral de Rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México 2002-2006 del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.	52
3.4 Programa de Paseos Culturales en Tranvía del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.	53

## Capítulo 4

<b>La comunicación en el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.</b>	<b>57</b>
4.1 Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México	57
4.2 Elementos de identidad organizacional.	62
4.2.1 Logotipo.	62
4.2.2 Ubicación.	63
4.2.3 Instalaciones (la casa de los Condes de Heras Soto).	64
4.2.4 Infraestructura.	66
4.2.5 Organigrama.	72
4.2.6 Figura de liderazgo (Ana Lilia Cepeda de León, Directora General).	67
4.2.7 Áreas operativas.	68
4.2.8 Estructura orgánica.	69

## Capítulo 5

<b>Estrategias en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas para la Coordinación de Paseos Culturales, dependiente de la Dirección de Promoción y Difusión del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.</b>	70
5.1 Ubicación de la Coordinación de Paseos Culturales dentro de la organización.	70
5.2 Identificación del impacto del área al interior y exterior de la organización.	73
5.3 Análisis situacional del entorno.	74
5.4 Análisis FODA.	75
5.3 Identificación de necesidades.	82
5.5 Delimitación de problemas en comunicación a solucionar.	78
5.6 Estrategias aplicadas en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.	80
<b>Conclusiones.</b>	102
<b>Bibliografía.</b>	108.

## Introducción

Este estudio estará enfocado a los antecedentes que llevaron a la administración del entonces Jefe de Gobierno, Andrés Manuel López Obrador a impulsar durante su gobierno, en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2006, acciones de rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México por medio de la reactivación del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, con el fin de unir esfuerzos entre la Iniciativa Privada, la Sociedad Civil y el Gobierno Federal en beneficio de la revitalización y conservación del Patrimonio Cultural tangible e intangible del Centro Histórico de la Ciudad de México.

Por su naturaleza, significa un caso especial de estudio ya que desde su reactivación por parte del Gobierno del Distrito Federal en el año 2002, el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México funcionó en este periodo como un modelo innovador de gestión gubernamental.

Al ser nombrado *Programa Integral de Rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México 2002-2006* se buscó, desde la iniciativa de la administración pública dar un giro a las estrategias de revitalización, conservación y recuperación del casco antiguo de la ciudad de México . Ante esto, resulta de gran interés el estudio del caso, debido a que el rescate emprendido desde diversas acciones, no sólo estuvo enfocado a la parte tangible de sitios y monumentos en esta zona tan privilegiada, sino a la parte intangible, representada por su patrimonio oral y tradicional.

Primero se hace una breve exposición de cómo el *Programa integral de Rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México 2002-2006* reunió en su proceso de intervención urbana y monumental a un equipo de especialistas que desarrollaron una serie de estrategias multidisciplinarias que fueron posibles con la participación de especialistas en temas diversos como arqueología, historia, arquitectura, arte, ingeniería, seguridad pública, administración pública y comunicación, área que se encargó principalmente de los aspectos de promoción y difusión de los resultados obtenidos.

Posteriormente se hace un diagnóstico de las herramientas con las que cuenta el Fideicomiso Centro Histórico de la ciudad de México y se identifican los posibles elementos a potenciar. Una vez obtenido el diagnóstico y ubicadas las necesidades y problemáticas en las cuales es posible mejorar por medio de la comunicación y relaciones públicas que se propondrán, con base a la naturaleza de la organización, una serie de estrategias que mejoren su desempeño en: imagen, posicionamiento, comunicación (interna y externa), relaciones públicas, entre otras.

Propuestas que estuvieron dirigidas a hacer énfasis en el carácter multidisciplinario del Fideicomiso y el impacto de sus planes a mediano y largo plazo para la comunidad del Centro Histórico como público prioritario y a la ciudadanía del Distrito Federal del resto del país y otras naciones dado el carácter de valor universal otorgado por la UNESCO en 1987 al Centro Histórico de la Ciudad de México.

Con base en lo anterior, las estrategias en comunicación organizacional y relaciones públicas diseñadas en esta investigación, fueron diseñadas durante mi participación como parte del equipo del área de Promoción y Difusión del Fideicomiso Centro Histórico, para lo que fue necesario la identificación de problemáticas o necesidades en las cuales mejorar el desempeño interno de la organización, posteriormente el diseño y aplicación de propuestas que demostraron buenos resultados como parte de acciones implementadas con el fin de revitalizar proyectos de difusión del Patrimonio Cultural por medio de la Coordinación de Paseos Culturales del Fideicomiso Centro Histórico de la ciudad de México, debido a que fueron puestas en práctica entre los años 2004 y 2006 con resultados favorecedores a la organización, datos que se integran en el último capítulo del presente estudio.

Al final de esta investigación se ofrecen una serie de aplicaciones de estrategias en Relaciones Públicas que influyeron positivamente en la percepción del ciudadano que de manera directa o indirecta se relacionó con el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México por medio de su *Programa Integral de Rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México 2002-2006*.

La metodología para realizar la presente tesis, se fundamentó en la visión de lo actual, lo cotidiano y el cambio epocal que propone en diversos estudios el sociólogo francés Michel Maffessoli y se enriqueció con las aportaciones de teóricos especializados en las escuelas del comportamiento organizacional como Elton Mayo.

Cómo técnicas de investigación se realizaron diversas entrevistas, encuestas, así como la consulta de materiales gráficos, fotográficos, hemerográficos, bibliográficos y fondos electrónicos.

## **Planteamiento**

La presente tesis se desarrolló con base en la investigación y experiencia de quien la escribe y formó parte del equipo de la Coordinación de Paseos Culturales del Fideicomiso Centro Histórico durante el periodo 2002-2006 propone una serie de estrategias en comunicación organizacional y relaciones públicas aplicadas a la mejora de la comunicación interna a la proyección de una mejor imagen del Fideicomiso Centro Histórico, cuyo objetivo principal fue recuperar y revitalizar el Centro Histórico de la Ciudad de México en el periodo 2002-2006.

El desarrollo de la investigación se fundamenta en la necesidad de ofrecer mejores herramientas que vinculen a los actores principales en diversos ámbitos sociales, tanto gubernamentales, como de la Iniciativa Privada y la sociedad en general en los procesos de intervención del Centro Histórico de la Ciudad de México.

Con base a esta necesidad, las estrategias planteadas en esta tesis se basaron en la aplicación de los principios de la teoría humanista de las organizaciones desarrollada por Elton Mayo y se desarrolló in situ a lo largo de la experiencia de quien la elabora, ya que formé parte del equipo que laboró en el Programa Integral de Rescate y Recuperación del Centro Histórico de la Ciudad de México implementado por el Fideicomiso Centro Histórico en el periodo 2002-2006.

Dado este escenario y modelo de acción, resulta necesaria la vinculación de los diversos actores, ya sea directos o indirectos copartícipes en la operación del patrimonio de la antigua ciudad de México por medio de herramientas de comunicación que, además de informar mejor y aportar con esto a una mejoría en la relación del ciudadano con el Patrimonio Cultural, impactan en uno de los aspectos más relevantes de la herencia cultural: el patrimonio social que goza de un carácter y valor estrictamente cultural.

Para cumplir con los objetivos del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, se llevó a cabo un estudio del estado de su comunicación interna para, a partir de los resultados, diseñar estrategias que optimicen las diversas funciones del Fideicomiso tanto al interior como al exterior en las relaciones laborales y lograr un compromiso mayor y mejorar el sentido de pertenencia de quienes laboramos en esta organización, así como un excelente nivel de aceptación en la imagen de parte de diversos públicos externos acerca de las acciones implementadas.

La investigación se desarrolla a partir del estudio y desarrollo de estrategias en comunicación desde un enfoque organizacional basado principalmente en la teoría humanista y de las relaciones públicas aplicadas a una organización que busca impactar en la mejora de la calidad de vida de los habitantes del Centro Histórico de la Ciudad de México; así como de los diversos públicos que directa o indirectamente se ven beneficiados o impactados en este espacio de gran relevancia nacional e internacional.

Así mismo, la Tesis busca demostrar la importancia de la puesta en marcha de programas de comunicación organizacional y relaciones públicas en los procesos de conservación y difusión para el mejor logro de objetivos tanto al interior, como al exterior; así como entendimiento y comprensión del Patrimonio Cultural de gran valor universal en el Centro Histórico de la Ciudad de México, enfatizando en la necesidad de integrar a la ciudadanía y visitantes en los procesos tanto de intervención previa, como de revitalización y conservación de estos espacios buscando un buen modelo de transmisión de la información prioritaria en temas de preservación del Patrimonio Cultural, tanto hacia el interior como el exterior de la organización y así optimizar los resultados de la misma y lograr un beneficio que impacte no solo en lo inmediato, sino en el mediano y largo plazo.

La investigación busca demostrar como una buena comunicación organizacional puede fortalecer el capital social e involucrarle de manera significativa en los procesos de intervención del Patrimonio Cultural, considerando como este a las personas que ponen en valor en un presente los valores primordiales de nuestra herencia cultural tangible e intangible, ya sea desde su participación como parte del equipo que interviene al patrimonio cultural o como el público beneficiado por estas políticas de recuperación y revitalización aplicadas desde distintos niveles de gobierno.

Al final, se ofrece una serie de estrategias en las que se demuestra la importancia de la comunicación como herramienta para una mejor gestión del Patrimonio Cultural. Por medio de herramientas como encuestas de opinión se logró obtener información que ayudó a conocer la percepción del público acerca de la intervención del Centro Histórico de la Ciudad de México por parte del Fideicomiso Centro Histórico, con lo que se logró evaluar el alcance de los programas diseñados a partir de un mejor manejo de la Información, la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Cabe mencionar que el estudio e interés acerca del tema del Patrimonio Cultural en México es reciente y podemos tomar como inicio de esfuerzos en conservación patrimonial, las acciones emprendidas desde la gestión del Arquitecto Pedro Moctezuma Díaz Infante al frente de la Subsecretaría de Patrimonio y Fomento Industrial durante la presidencia del Licenciado Luis Echeverría Álvarez, cuando fueron intervenidos monumentos de gran valor como la Catedral Metropolitana de la ciudad de México, así como templos y edificios novohispanos en situación de descuido y abandono considerable. Posteriormente sucedieron los importantes hallazgos que se hicieron en 1978 en la zona del Templo Mayor en el Centro de la ciudad y a partir de este escenario, el entonces presidente de la República, Licenciado José López Portillo, autorizó el Programa Templo Mayor, con el que desde entonces se entabló una relación diferente de participación entre Instituciones académicas y el Gobierno Federal por medio de instituciones como el Instituto Nacional de Antropología e Historia y el Instituto Nacional de Bellas Artes

A partir de esta acción, surge un interés por la recuperación de zonas y monumentos de gran valor histórico en nuestra ciudad y en diversas zonas de la República Mexicana. La recuperación del ex Convento de San Jerónimo en la calle con el mismo nombre, ejemplo de inicio de arqueología histórica, fue una decisión más que se integró a esta nueva forma de estudiar y recuperar los valores de nuestra herencia cultural desde diversos valores tanto de origen indígena como hispano o multicultural.

Posteriormente la zona de la antigua Ciudad de México fue declarada el 11 de abril de 1980 como “Zona de Monumentos Históricos” y considerada como Centro Histórico, para diciembre de 1987 la UNESCO reconoce el valor excepcional del Centro Histórico de la Ciudad de México y le integra a su lista de Patrimonio Cultural de la Humanidad, con la zona chinampera de Xochimilco.

En diciembre de 1990 se constituyó el Patronato del Centro Histórico de la Ciudad de México, A.C. conformado por personajes de los negocios, la comunicación y la cultura. El 11 de marzo de 1991 el Regente de la Ciudad, Lic. Manuel Aguilera Gómez, lanzó la convocatoria para la recuperación del Centro Histórico de la Ciudad de México a través del programa “échame una manita” que, principalmente abarcó aspectos de intervención urbana, arquitectónica, social, económica y política para desarrollar acciones con el fin de atraer inversiones a la zona con fines a su mejora integral. En 2002, el Licenciado Andrés Manuel López Obrador, reactiva este Patronato con carácter de Fideicomiso y con una propuesta más amplia de participación de actores sociales, gubernamentales y privados.

Con este antecedente, podemos mencionar que las campañas de comunicación y las estrategias en relaciones públicas en las diversas etapas de acción gubernamental, estuvieron dirigidas a sectores de la sociedad que en su momento se creían importantes para el buen desempeño de cada uno de los programas. La sociedad también estuvo considerada por medio del diseño de campañas informativas en las que se daba cuenta de los avances y cambios en el Centro Histórico según el plan desarrollado.



Según la memoria del programa “échame una manita”, El 20 de octubre de 1993, el entonces Fideicomiso del Centro Histórico inauguró un nuevo servicio turístico para la ciudad de México: *Paseo por el Centro*, cuya propuesta innovadora consistió en diseñar la réplica de un vehículo de finales del siglo XIX; es hasta la puesta en marcha del programa 2002-2006 que se redefinen las funciones que desempeña la Coordinación de Paseos Culturales, dependiente de la Coordinación de Promoción y Difusión del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México y se propone que el proyecto de Paseos Culturales en Tranvía sirva como una herramienta de difusión acerca de la importancia histórica de las calles y espacios públicos, religiosos, civiles, de gobierno y privados que conforman el Centro Histórico de la ciudad.

Dada entonces la falta de comunicar por medio de mensajes diversos dirigidos a públicos variados, no sólo la importancia implícita del valor histórico del Centro Histórico de la Ciudad de México y sus componentes patrimoniales, esta tesis presenta un diagnóstico de comunicación organizacional y relaciones públicas en el Fideicomiso centro Histórico de la Ciudad de México y el diseño e implementación de estrategias de comunicación organizacional y relaciones públicas que, además de optimizar las funciones internas de la organización por medio de mejores y más eficientes mensajes y relaciones, que comuniquen eficientemente la relevancia histórica y de las intervenciones tangibles en sitios y monumentos de cada una de las etapas del programa citado un aspecto que ofrezca una visión de futuro en el escenario del Patrimonio Cultural como valor que se obtiene del pasado en acciones potenciadoras ejecutadas en el presente.

Dada la importancia del papel del Fideicomiso Centro Histórico, se elaboró un diagnóstico que permitiera con los resultados obtenidos que posteriormente se presentaran estrategias de comunicación organizacional y difusión con el fin de impulsar el desarrollo de mejores prácticas en la aplicación de políticas y programas de intervención del patrimonio cultural en la ciudad de México.

## Justificación

Durante el siglo XX nuestro país, signó acuerdos internacionales para la Protección del Patrimonio Cultural y Natural comprometiéndose a hacer lo necesario para desde diversas perspectivas cuidar y preservar el mismo.

A la fecha, México ha logrado integrar a consideración de la UNESCO en temas de protección del Patrimonio Cultural diversos sitios, monumentos, expresiones y cascos históricos. Actualmente, se cuenta con la declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad de los centros históricos, monumentos, zonas arqueológicas y naturales, así como costumbres y tradiciones de carácter inmaterial y el itinerario cultural Tierra Adentro.

Ante el reconocimiento universal de valor *excepcional* de estos sitios, monumentos y expresiones de gran tradición y arraigo cultural y frente a la cada vez más creciente modificación de éstos por el desconocimiento de su valor, es menester considerar como tarea prioritaria su preservación y sobre todo la difusión efectiva de su existencia a todo tipo de público, sin importar edad, sitio de origen o nacionalidad, o bien que se encuentren en el país o en el extranjero.

Una de las grandes virtudes de los casi diez kilómetros que comprende el Centro Histórico de la Ciudad de México es la de contener gran cantidad de monumentos de gran esplendor y espacios en los cuales durante casi 700 años se ha escrito la historia de esta ciudad, de este país y de parte de la cultura latinoamericana.

Comunicar para construir una cultura de respeto acerca de nuestra herencia cultural tangible e intangible es lo que pretende esta investigación, partiendo de la práctica por medio de acciones implementadas de promoción, mismas que fueron comprobadas en su eficiencia.

**Objetivo general:**

- Proponer estrategias de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas como herramientas que mejoren las funciones de una organización con el fin de difundir de manera más asertiva el de conocimiento, conservación y preservación de los valores excepcionales del patrimonio de la Humanidad en el Centro Histórico de la Ciudad de México a través de los programas de la Coordinación de Paseos Culturales del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.

**Objetivos específicos:**

- Ubicar las definiciones de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, así como de Patrimonio y Cultura y su aplicación práctica en la gestión del Patrimonio Cultural desde una fideicomiso gubernamental.
- Identificar la importancia de la zona de monumentos del Centro Histórico de la ciudad de México.
- Exponer las diversas etapas del proceso que han llevado a reconocer al Centro Histórico de la ciudad de México como un sitio de resguardo bajo programas locales y su protección por leyes internacionales.
- Mejorar, por medio de estrategias en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas la relación de los públicos internos, externos y mixtos que intervienen en las acciones de rescate y conservación del Centro Histórico de la ciudad de México implementadas desde el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México durante el periodo 2002-2006.

## **Hipótesis:**

A través de estrategias de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas definidas y correctamente puestas en práctica, al interior de la organización Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, en el periodo 2002-2006, se logró que públicos previamente identificados conocieran mejor la importancia del Centro Histórico, del Fideicomiso y se logaran acciones conjuntas para su conservación.

En este trabajo entendemos por Centro Histórico: el espacio de zonas y monumentos que comprenden el casco de la antigua Ciudad de México en un perímetro de 10 kilómetros cuadrados conformado por 668 manzanas. Definido y protegido por la Ley Federal de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Históricas y artísticas emitida en 1972; declarado bajo esta denominación por el Gobierno Federal el 11 de abril de 1980, e incluido en la lista de Patrimonio Mundial por la UNESCO en diciembre de 1987.

Y por Patrimonio Cultural entendemos los valores tangibles e intangibles resultado de los procesos cognitivos, históricos, económicos y sociales, legado de pasadas generaciones que dotan de valor excepcional a una sociedad.

## Capítulo 1

### Definiciones de Comunicación, Comunicación Organizacional, Administración y Relaciones Públicas.

#### 1.1 Comunicación

La comunicación es un proceso que modifica las situaciones de quienes interactúan por medio de mensajes y, como cita Brandolini, “proceso por el cual se otorga sentido a la realidad, por medio de ese conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado.”<sup>1</sup>

Para que el proceso comunicativo sea eficiente, éste debe funcionar desde diversos principios que incluyen un emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras; y debe cumplir con características informativas como un significado, importancia, vigencia y validez, que a su vez en conjunto estos elementos deben girar en torno a información veraz y de actualidad para el logro de mejores objetivos, ya sea inmediatos o a mediano o largo plazos.

Partiendo de la afirmación de Paoli Bolio en su texto “Comunicación e información, perspectivas teóricas, tomaré como referente la idea de que “comunicar es llevar a cabo un acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en un común significado”<sup>2</sup>

Para Carlos Fernández Collado, se describe como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, en espera de una respuesta, ya sea de opinión, de actitud o de conducta. Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, en busca de una relación del comunicado que se envía con el fin de cerrar un ciclo.

---

<sup>1</sup> A. Brandolini, González Frigoli. *Comunicación interna*. La cirugía ediciones, DIRCOM, Buenos Aires, 2009. pp. 12.

<sup>2</sup> Paoli J. Antonio. *Comunicación e información, perspectivas teóricas*. México, Trillas, 2000. pp. 12.

El mismo autor cita que “una organización es un patrón de relaciones –simultáneas y entrelazadas- por medio de las cuales los individuos persiguen metas comunes producto de procesos que parten de una planificación.

Es muy importante referir además los elementos que intervienen en el modelo de la comunicación, los cuales se describen a continuación:

### **Emisor receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras.**

Como señalan Farance, Monge y Rusell, y Myers toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo.

La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos, los que se expresan de manera simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo. un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común, no comunica.

Además del requisito de compartir un sistema simbólico, es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas. Los referentes, objetos nombrados por los símbolos, son las cosas, los acontecimientos, las personas, los entinen tos reales formados por el significante que es el objeto en sí y el significado o imagen mental<sup>3</sup>.

### **Organización**

Como su nombre lo explica, una organización es aquel grupo de individuos que confluyen en un fin común, éstos se organizan, en el sentido más estricto de dar orden y viabilidad a objetivos compartidos, mismos que habrán de lograrse con base a la aplicación de una serie de procesos emprendidos desde distintas perspectivas y disciplinas.

---

<sup>3</sup> Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, pp. 18.

Los conformantes, reconocen ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación; sin embargo, es necesaria la implementación de estrategias flexibles de comunicación para que los logros sean producto de una cadena productiva de acciones, mismas que fluyen a través de canales comunicativos acorde a las necesidades y a la idiosincrasia y cultura bajo de quienes conforman la organización.

Con esta dinámica, es posible enriquecer la experiencia, desarrollo y productividad de la organización e interactuar de manera más sensible con el entorno y sus factores de impacto en las actividades de la misma.

Según Strother: “las organizaciones son dos o más personas partícipes en una relación cooperativa, lo que implica que todas ellas tienen objetivos comunes”<sup>4</sup>. Al final, todas estas características, se integran, comparten, coordinan y modifican sus actividades para transformarlos recursos, bienes o servicios.

## **1.2 Comunicación Organizacional.**

Para ubicar el ámbito de aplicación práctica de la Comunicación Organizacional, debemos basarnos en el precepto de que estaremos ejerciendo nuestras líneas de acción en organizaciones, ya sean éstas de carácter público o privado.

De esta manera, uno de los principios base es la administración ¿Por que las organizaciones buscan una mejor comunicación? Esto repercute en una óptima administración de sus recursos económicos, humanos y potencializa su bienestar social y material.

Es por eso, que inicialmente se hace en este apartado una descripción sobre los fundamentos de la administración, para posteriormente explorar los eslabones de la comunicación y su influencia de las teorías administrativas que han dado como resultado las escuelas del comportamiento organizacional.

Considero que hasta ahora los estudios en Comunicación Organizacional, se basan en lineamientos administrativos y que no han generado una visión más amplia de acción que permita una flexibilidad en el estudio y aplicación de estrategias de carácter más

---

<sup>4</sup> Ongallo, Carlos. *Manual de Comunicación*. Ed. Dykinson S.L. Madrid 2007

lúdico y creativo que mejoren las relaciones entre quienes conforman las organizaciones.

Basándonos en la definición que hace Fernández Collado, acerca de la comunicación organizacional, este autor cita que “es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subpartes; por lo tanto, se trata de la ordenación de sistemas de comunicación, al manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como Comunicación Organizacional. Uno de sus propósitos es el enviar mensajes dentro de la organización enfocados a ciertas funciones específicas, generalmente difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización”<sup>5</sup>.

El mismo autor señala que , la comunicación organizacional se enfoca a los factores que se relacionan en la comunicación interpersonal dentro de las organizaciones y estudia los factores singulares dentro de cada organización por los cuales se establecen los procesos comunicativos que se construyen a partir de flujos de información hacia el interior de las organizaciones, misma que impacta hacia el exterior de diversas maneras, tomando en cuenta los siguientes directrices:

### **Comunicación interna**

Está destinada al público interno de la organización y funciona como instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda estructura organizativa; se construye a partir de las relaciones cotidianas de quienes conforman la organización, siempre basada en los principios bajo los cuales funciona la misma como la misión, visión, y es fundamental para el fortalecimiento de la identidad y el logro de los objetivos organizacionales.

A su vez, la aplicación correcta de las estrategias de comunicación en estas directrices logra que la organización tenga una buena proyección hacia el exterior y mejore sus relaciones y efectividad con todos aquellos que forman parte importante de las actividades de la misma y que fungen como complemento hacia el exterior de la misma, considerándose estos como públicos externos hacia quienes habrán de fluir contenidos

---

<sup>5</sup> Fernández Collado, *ibíd.*, pp. 18.



y códigos eficaces y eficientes desde el interior de la comunicación en mensajes verbales, escritos y no verbales, mismos que forman parte del proceso de comunicación externa.

### **Comunicación externa:**

Una organización depende de su medio externo de manera significativa; al final, el sentido primordial de los objetivos organizacionales está dirigido a la exteriorización de servicios o productos, por lo que siempre debe cuidar los mensajes que desde el interior emanan hacia esta enorme variedad de públicos y actores co partícipes de los logros de la misma.

Es de esta manera que los objetivos de comunicación interna, deben enfocar especial atención para que la información y comunicación hacia el exterior fluya de manera óptima, en tiempo y sea eficiente; del nivel de calidad en los mensajes que la organización envíe hacia el exterior, será el nivel de calidad de las relaciones que emprenda y construya y cultive con sus públicos extra organizacionales; para ello, resulta muy importante el cuidado de ser una fuente clara y fidedigna, confiable para que los mensajes fluyan por canales institucionales y con ello validen su importancia.

Con el cuidado en la elaboración y transmisión de mensajes hacia el exterior de la organización, los efectos que los receptores ejerzan serán en sí un capital más para la organización o empresa y, por ende, se dará una retroalimentación mucho más rica y benéfica.

A continuación se muestra un esquema que ejemplifica los factores que componen esta disciplina:

### **Formas de comunicación.**

#### **Comunicación interpersonal.**

Se da en el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos con significados compartidos.

## **Comunicación verbal y no verbal .**

La comunicación verbal es aquella que se manifiesta por el habla, la lengua o el idioma, los mensajes que se emiten están estructurados por medio de sistemas sonoros de codificación como el lenguaje y los matices de la expresión lingüística; utiliza el lenguaje, sea éste escrito o no, como código.

En este sentido, se incluye el movimiento corporal o gestual como código emisor de mensajes, esta experiencia puede abarcar el movimiento de objetos o incluso la creación de atmósferas por medio de climas, iluminación, sonidos, entre otros elementos.

La comunicación no verbal se manifiesta por medio de señales llamadas kinésicas, donde los emisores físicos de la comunicación pueden ser gestuales, visuales o corporales, incluso de sonidos que no impliquen alguna relación lingüística.

### **Comunicación vertical.**

Es aquella que sube o baja a lo largo de una cadena de mando de la organización. La comunicación descendente empieza con las altas jerarquías de mando y fluye hacia abajo pasando por los diversos niveles de la organización hasta llegar a los trabajadores en línea o que no tienen funciones de supervisión.

### **Comunicación ascendente.**

El propósito principal de esta forma de comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que ocurre en los niveles inferiores.

Es la del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en estos ámbitos.

## **Comunicación lateral u horizontal.**

Suele seguir el patrón de flujo del trabajo de la organización; ocurre entre miembros de grupos de trabajo, entre un grupo de trabajo y otro, entre miembros de diferentes departamentos y entre personal de línea y administrativo.

El propósito central de la comunicación lateral es ofrecer un canal directo para coordinar la organización y para la resolución de problemas. A veces, de esta manera se evita el procedimiento de dirigir la comunicación por medio de la cadena de mando.

Una de sus ventajas es hacer que los miembros de la organización establezcan vínculos con sus compañeros que forman parte importante en los satisfactores en el trabajo.

La comunicación organizacional, está estrechamente ligada a la administración y su proceso, en forma breve, se exponen aquí los pasos del proceso administrativo para un mejor entendimiento de la incursión de las herramientas de comunicación en las organizaciones.

## **La comunicación descendente.**

El factor primigenio de las organizaciones es la comunicación, ésta se da de diferentes formas en un grupo y la misma puede ser proyectada desde la autoridad más alta hacia la colectividad con bases jerárquicas de proyección.

Existe además, la comunicación que transmite mensajes de manera paralela u horizontal, ésta se da en un esquema de semejantes, y aquella que parte de la mayoría del grupo hacia las autoridades y se presenta en forma ascendente.

¿Por qué es importante saber cómo es que la información es distribuida en las organizaciones? Ya hemos visto cómo las escuelas diversas de los comportamientos administrativos proponen ciertas pautas de conducta. Unas parten de la aplicación de la autoridad y otras de las responsabilidades compartidas, como sea, la comunicación siempre tendrá una vertiente que delimitará el esquema de cada organización y sus funciones.

En lo concerniente a la comunicación descendente, hablamos de que es en los niveles superiores de la organización desde donde se transmiten los mensajes a los niveles inferiores. En el aspecto administrativo, no es solamente la información que se origina en la gerencia hacia los niveles inferiores.

Se trata de aquélla que emana desde los niveles directivos e influye en la gerencia y por consecuencia en los niveles menores.

La comunicación gerencial nos muestra que la información que reciben los gerentes de los directivos tiene la misma relevancia que las demás. La importancia se da, en que desde los niveles más altos de las organizaciones se determina la toma de decisiones. “La revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución debe atender a los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización<sup>6</sup>”.

Sin esta práctica, las organizaciones caen en la llamada “trampa de la actividad”, que no es más que la pérdida del rumbo en el trabajo organizacional.

Cuando una organización tuvo metas y de manera progresiva perdió la línea hacia y para la cual trabajaba, entonces se presenta éste fenómeno que tiende a darse en aquellas organizaciones que se dejan arrastrar por la progresiva y acelerada transformación del papel de las organizaciones en nuestro tiempo.

Es una vez más, cuando la comunicación debe ser herramienta indispensable para la redefinición y reafirmación de objetivos en base a la realidad y las condiciones por las que se atraviese.

El gerente debe ser un funcionario dotado de capacidades comunicativas a muy buen nivel, la información que transmite debe ser de manera eficaz y oportuna, además de directa y lo más importante, trabajar racionalmente por que la información que emite sea recibida de manera creíble por sus receptores, esto facilita entonces un flujo más dinámico de la información y un papel más productivo de la comunicación.

---

<sup>6</sup> Martínez de Velasco, A. Nosnik, A. *Comunicación Organizacional práctica*. México, Trillas, 2000. pp 23.

### 1.3 Comunicación y entorno organizacional.

Hoy más que nunca, el entorno de las organizaciones cobra especial relevancia, principalmente en la dinámica global de intercambio entre capitales, mercancías e información. Las relaciones que se construyen entre las empresas y su ambiente son cada vez más vertiginosas y requieren de mayor capacidad de adaptación y empatía de acuerdo a las tendencias internacionales.

Citemos la teoría del cambio institucional, donde Douglas Noth afirma que "...las instituciones y los sistemas funcionan como un gran equipo en donde cada uno debe moverse con base a ciertas reglas.

Así, estas acciones, producen reacciones en otras organizaciones, para así, de manera interdependiente hacer funcionar la gran maquinaria del sistema social.

En este juego, se suscitan variables generadas del ambiente y las condiciones del entorno, mismas que pueden ser coyunturas para el desarrollo de estrategias de adaptación y asimilación de los cambios que se presenten"<sup>7</sup>.

Al hablar de globalización se habla de macrotendencias que a su vez se forman en un macroambiente. Los fenómenos que se suscitan en una región geopolítica, repercuten de manera instantánea en los procesos económico, político, social y hasta cultural de los países.

Las grandes cadenas de producción que se concentran en las tres regiones macroeconómicas: Asia-Pacífico, América del Norte y Europa hacen que la gran cadena de producción distribuya el proceso de producción en diversos países, para finalmente ser comercializado en otro.

La importancia del entorno en la subsistencia y desarrollo de las organizaciones de hoy surge de la dinámica en que se mueven regiones económicas que surgieron a consecuencia de la política de libre mercado y el estímulo de la transnacionalización,

---

<sup>7</sup> North, Douglas. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México, FCE, 2000. pp.14.

donde ciertamente el capital no tiene fronteras, lo que a su vez concibe una reorganización de zonas estratégicas en: recursos, geografía y consumo. Factores que redundan a su vez en replanteamientos de producción, sociales y políticos.

Un ejemplo considerable es el que se enfoca a la tecnología; Los países que han aprovechado y se han adaptado a las funciones de su entorno en cuanto a sus aportaciones y a sus necesidades en tecnología, han derribado grandes limitaciones en su desarrollo. Finlandia, país de escasos recursos naturales y condiciones climatológicas extremas de ser únicamente fabricante de cruceros, hace una década replanteó su posición ante los nuevos tiempos y hoy es uno de los mayores productores de chips en el mundo. El sentido de las nuevas relaciones se da hacia lo que Alvin Toffler denomina: la sociedad de la tercera ola, la tecnológica y del conocimiento.

Entre los acontecimientos más trascendentes que han estructurado el actual entorno internacional están: la transformación de los países del Este, la reunificación de las Alemanias, la desintegración de la URSS, la nueva “ciudadanía” de la Unión Europea, la transición del totalitarismo hacia la democracia y últimamente, el llamado 11-S y la invasión a Irak como fundamento de una cultura del terrorismo.

En este caso, la empresa u organización es lo particular, que a su vez depende de aspectos más generales como los clientes, la competencia y los proveedores. Los clientes son los principales proveedores de información de las empresas, éstos, en cada compra, proporcionan información valiosa a las mismas.

Dónde, cuándo y cómo es que se compra, son factores que se conocen a través de los proveedores, es decir; si una tienda de autoservicio cuenta con 30 sucursales, cada una de las máquinas registradoras digitales, estará aportando datos de cada producto y cada consumidor por el simple hecho de pasar el producto por un lector o hacer pagos con tarjetas.

A su vez, la competencia sirve como catalizador de cuánta aceptación tiene nuestro producto o servicio e informa de cuántas son las opciones que tiene el cliente para adquirir o solicitar un producto o servicio.

Este es el motivo por el cual toda empresa u organización requiere comprender su entorno debido a que con él actúa de manera interdependiente. El contexto en el cual se

desenvuelve una empresa puede comprender las variables: económicas, políticas, socioculturales y tecnológicas, y es por eso que el conocimiento de este entorno nos permite analizar sobre como es que éste afecta o influye en el presente o futuro a la organización. Un cambio en una variable de éstas, afecta a todas las demás.

Aún así, cada entorno tiene sus propias reglas y relaciones causa-efecto, lo cual ofrece una mayor proyección y estudio particular de cierta organización.

Como lo señala la investigadora brasileña María Inmacolata Vassallo, refiriéndose a Brasil, cuyo escenario cultural comparte diversas similitudes con el nuestro “Es dentro de esa concreta y específica dinámica cultural de los países capitalistas periféricos en la que se inserta el objeto de estudio de la comunicación entre nosotros. Este objeto es, en síntesis, el dominio de las relaciones entre comunicación de masas y cultura de las clases sociales en una sociedad subdesarrollada”<sup>8</sup>.

### **En el entorno económico.**

Se pueden considerar las estrategias de control y cuidado de la economía en cada país, ésta es una regla que juegan los gobiernos con los sectores productivos, aunque repercute de manera considerable en lo social.

Control de inflación, control de endeudamiento, eliminación de subsidios, ingreso a tratados comerciales, promoción y crecimiento de la inversión extranjera son reglas que se proporcionan uno a otro entorno. La inversión extranjera por su parte plantea reglas claras y estables para su intervención en la economía de un país, a su vez, los gobiernos trabajan en las modificaciones del marco legal y administrativo para la generación de seguridad y rentabilidad a los inversionistas.

### **El entorno político.**

Se desenvuelve en la recurrente redefinición del papel del Estado frente a la organización, sin importar sus funciones debe ser sensible a la dinámica de su entorno,

---

<sup>8</sup> Vassallo de Lopes, M. Inmacolata. *Investigación en comunicación*. México, editorial Esfinge, 2003. pp. 12.

la promoción del desarrollo en las naciones genera políticas que transforman la relación Estado-sociedad y crean nuevas formas de relación con los ciudadanos.

Las aperturas comerciales, privatización, desregulación de mercados, abandono del paternalismo, son factores que se han reconvenido en últimos tiempos. Los partidos políticos con representación congresista deben trabajar en conjunto con las instituciones para una mejor correlación con el entorno, en aspectos de agilizar las cuestiones normativas que obstaculicen el desarrollo. Además de la participación institucional en la reducción de altos costos de transacción económica y política.

### **El entorno sociocultural.**

No resta mayor importancia que los anteriores, éste, que se consagra a los motivos de la identidad y la idiosincrasia influye de manera definitiva en el funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas por que constituyen en sí los valores de un estilo de vida. Es por esto que el entorno sociocultural puede ser abordado desde dos perspectivas: la colectiva y la individual.

Los individuos conformamos una sociedad cuyo complejo tejido está integrado por personas que tienen expectativas, valores y necesidades. Cada uno persigue un fin y cada uno emplea sus propios medios. Es por esto que la identidad genera acciones que pueden o no ser productivas para las organizaciones.

### **El entorno tecnológico .**

Se basa primordialmente en los medios e instrumentos utilizados para lograr resultados con base a la puesta en práctica de los descubrimientos científicos. La tecnología es la pauta de los cambios en las nuevas relaciones de producción e intercambio cognoscitivo de las organizaciones y las naciones. La transferencia, aprendizaje e innovación tecnológica de cada país, influye de manera directa en su relación con su entorno ya que desempeña un papel clave en las estrategias de los países en desarrollo. En el proceso en que uno o varios de los elementos integrantes de un sistema socio técnico experimenta un cambio, se originan transformaciones en el resto del sistema.



El entorno tecnológico resulta ser exigente, ya que necesita para su asimilación y funcionamiento en los países o las organizaciones de visión prospectiva y no cortoplacista.

El entorno genera reglas claras y precisas del juego, cada contexto debe participar de manera interactiva con su entorno para ser funcional, y más que eso, eficiente. Los entornos se correlacionan unos con otros para dar significación a la dinámica de funciones: económica, política, social y tecnológica. Somos parte de un universo que produce a su vez de acuerdo a lo que nosotros como individuos o como organización proporcionamos en una gran interrelación de sistemas. La solución de problemas y la detección de oportunidades depende en absoluto de un acercamiento y conocimiento con nuestro entorno.

#### **1.4 Definición de Administración.**

La definición que propone James Stoner<sup>9</sup> acerca de la administración se expone como el proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar metas establecidas, con base en los fundamentos de éste autor, se refieren aquí las etapas del proceso administrativo.

#### **Etapas del proceso administrativo**

##### **Dirección**

Ejecuta por medio de línea y autoridad jerárquica las acciones, evalúa los resultados y corrige errores; dirigir implica mandar, influir, motivar a los participantes en una tarea.

##### **Planificación**

Señala los fines, fija las metas y establece objetivos bajo normas rectoras.

Implica que los administradores, con base a la identificación de un problema y la búsqueda de su resolución, piensan con antelación en metas y acciones, asumen la toma de decisiones basados en algún método, plan o lógica.

---

<sup>9</sup> Stoner, James, *Administración*, Pearson Educación, México 1999. pp. 20.

Los planes presentan objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Después de elegir las metas de la organización, se establecen fines para cada una de las subunidades de la organización (divisiones y departamentos).

Posteriormente se establecen programas para alcanzar logros de manera sistemática y así dar curso de acción en la organización.

### **Organización**

Coordinación de actividades a realizar, delimita objetivos en tiempo y propicia orden y método. Se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras, las relaciones y el tiempo son factores importantes en esta etapa. Es en esta etapa donde se produce la estructura de las relaciones de una organización.

### **Integración**

Pone en marcha acciones y planes.

### **Control**

La supervisión de las prácticas por medio del establecimiento de estándares de desempeño, la medición de resultados presentes, comparación de resultados y la toma de medidas correctivas son parte del control que se ejerce en un acto administrativo.

## **1.5 La escuelas del comportamiento organizacional.**

El estudio de la Comunicación Organizacional se ha fundamentado en los últimos años en el esquema de las escuelas administrativas considerando que las organizaciones son entes conformados de individuos cuyas actividades se rigen dentro de un orden administrativo y jerárquico.

Considero que estos principios administrativos tuvieron su impacto en los estudios de comunicación en las organizaciones, pero que éstas son espacios de desarrollo, productividad y convivencia humana en la que entran factores tan relevantes como la cultura, identidad e idiosincracia, características que dependen mucho de el lugar donde la organización desempeña sus labores o, de el origen de quienes forman parte de ella aunque éstos no sean de allí.

La organización existe con base a estos elementos y es importante cómo es que estos elementos convergen para producir según señala Douglas North en su teoría del desarrollo institucional: no toda la cooperación humana es socialmente productiva.<sup>10</sup>

Es entonces donde se tiene que observar bajo qué comportamiento funcionan las organizaciones. La evolución de las teorías del comportamiento organizacional han mostrado un desarrollo notable, sobre todo tomando en cuenta el rápido desarrollo de la humanidad con base en los adelantos tecnológicos.

Para esto, cuatro perfiles de estudio han fundamentado la investigación de ese proceso. La escuela clásica, la humanista, la de sistemas y la de contingencia.

### **La teoría clásica.**

La Teoría clásica, cuyos principales exponentes son: Henry Fayol, Max Weber, Frederick Taylor y Kurt Lewin, parte de la teoría de la burocracia en su aspecto funcional –no como lo conocemos ahora- y en una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y “científico” del trabajo cuyo fundamento está en dividir las tareas en mentales y manuales.

---

<sup>10</sup> North, Douglas, *op. cit.*, p.7.

Esta escuela considera la investigación constante cómo la única forma segura y sólida de asegurar la productividad, aunado a un sistema de control más eficaz, se encarga además de enfatizar los aspectos estructurales de la organización como jerarquía y autoridad, reglas de procedimientos, relaciones formales, entre otros factores.

El papel que la comunicación desempeña en este enfoque radica en la relación vertical que de manera estricta es aplicada bajo este funcionamiento, las jerarquías son las principales emisoras de los mensajes –órdenes- que han de ejecutar los subordinados, por su rigidez, funciona de manera escalonada y jerarquizada sin ser muy flexible para la aplicación de técnicas innovadoras que busquen un impacto comunicacional desde otras vertientes en la organización.

Por lo tanto, las relaciones humanas que se dan de acuerdo a esta teoría, son impersonales y los mensajes fluyen desde herramientas técnicas que en poco integran a los diversos miembros de la organización.

### **La teoría humanista.**

Por su parte, la postura humanística propone una visión más social de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y los logros de la empresa, por lo que la comunicación puede desarrollarse de manera más amplia con base, incluso a comportamientos culturales que permiten una mayor fluidez de mensajes entre quienes conforman el grupo productivo. Elton Mayo, Kart Lewin, Rensis Likert, Douglas Mc. Gregor, Cris Argyris, entre otros, parten del impacto de algunos factores en la productividad y conductas humanas.

Las organizaciones toman relevancia como grupos de interacción social. El impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas son los temas que trata el estudio de la escuela humanista.

Chris Argyris es quien sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.<sup>11</sup>

Las organizaciones han funcionado desde estos enfoques de manera interna y es la Teoría de sistemas la que aporta el estudio de la apertura de las mismas al medio e interrelación de sus partes. Aquí, son considerados como relevantes el entorno y el contexto en cuanto a la apertura de las organizaciones y su interacción con el medio que le rodea.

Las organizaciones son consideradas como entes de formación e influencia económica, política y social; es por eso que los aspectos que la nutren deben ser cuidados y procurados.

Las organizaciones son entonces bajo este enfoque, sistemas abiertos y vivientes, el desempeño de la comunicación en este enfoque, ésta está significada en el uso y manejo de la información.

### **La teoría de sistemas.**

La relación de los individuos con su medio y la apertura sensible a los cambios de éste son importantes en esta visión. Quienes conforman una organización deben ser sensibles y estar informados para saber como interrelacionarse con actores externos a la organización y situaciones que puedan beneficiar o afectar las funciones de la misma; incluso para mejorar procesos, según esta teoría sustentada por E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, “se debemostrar una importante apertura e influencia del contexto externo”<sup>12</sup>.

### **La teoría contingente**

La teoría contingente es parte de la progresiva visión de los estudiosos de la administración y considera su función en la importancia del medio y el contexto en las organizaciones, por lo que esta teoría podría considerar elementos de amplio impacto en

---

<sup>11</sup> Martínez de Velasco y Nosnik, A. *op cit.*, p. 32.

<sup>12</sup> Ongallo, Carlos. *Manual de Comunicación. Madrid. Dykinson, 2007. pp. 49.*

las funciones organizacionales como son los medios de comunicación y las nuevas tecnologías utilizadas en la transmisión de mensajes, tanto al interior de las organizaciones, como desde su entorno..

Tom Burns y G. M. Stalker señalan que “los estilos de administración responden a condiciones estables o cambiantes del entorno.”<sup>13</sup> Para estos autores, la delimitación de los derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa continuamente para adecuarla a las demandas del cambio con un nivel de influencia más situacional que formal, en sí, es trascendental el impacto del medio en las diversas partes que conforman la organización.

Recientemente, otros enfoques han hecho aportaciones hacia un mejor funcionamiento administrativo de las organizaciones, como es el caso de el Desarrollo Organizacional.

Esta nueva visión parte de la proactividad y la importancia del trabajo en equipo de manera creativa y participativa para una mejora en los resultado.

### **El papel de la comunicación en la administración y la organización.**

Para acercarnos al estudio de las disciplinas que intervienen en el proceso administrativo, tomamos como fundamento la descripción que hace Adalberto Chiquenato citando que lo que inició como una necesidad de optimizar los recursos de la empresa e un enfoque de producción y mejor explotación de los recursos tanto materiales como humanos, la administración basada en la teoría burocrática de Taylor, posteriormente abrió campo de estudio a diversos factores relacionados con el trabajo humano y su herramienta técnica de trabajo<sup>14</sup>.

Los investigadores posteriores notaron que hacía falta tomar en cuenta factores que no sólo se limitaran al tiempo-esfuerzo de las personas en el trabajo y propusieron nuevas corrientes de administrar cuya visión se centraba en aspectos humanos –psicológicos y sociales- de los miembros de una organización productiva.

---

<sup>13</sup> *Martínez de Velasco, Ibidem*,. p 42.

<sup>14</sup> Chiquenato, Adalberto. *Introducción general a la administración*, México, Mc. Graw Hill, 2000. pp 6.

El hecho que comenzó con la teoría clásica de la administración que evolucionó influenciada por los cambios históricos en la producción: una amplitud organizacional, después lo que sería la teoría situacional buscaban entender la dinámica del trabajo en sus aspectos individuales y colectivos y desde adentro hacia fuera de las organizaciones y de manera más reciente el interés sobre su interacción con el exterior como influencia hacia los procesos internos y personales de trabajo.

La base de la sociedad actual se fundamenta en la interacción cooperativa y en gran parte la eficacia de los resultados de esta conjunción depende principalmente de quienes guían esta empresa: quienes están encargados de administrar. “la planificación de la comunicación constituye un modo de pensar explícitamente cómo ha de ser estimulada la participación de todos los grupos de interés, específicamente de aquellos que puedan estar en posición de indiferencia con respecto a los objetivos planeados<sup>15</sup>”, sin importar el origen o el carácter de la organización.

Según Chiquenato, los teóricos que han hecho importantes aportaciones en el entendimiento de esta relación y las estrategias de su asertividad iniciaron en la inquietud de Taylor, quien puso especial énfasis en las tareas que los obreros desempeñaban en las empresas, de ahí la propuesta de la “administración científica”.

Henry Fayol aportaría posteriormente su “teoría clásica” en donde el énfasis era la estructura administrativa, al igual que este teórico, Weber desarrolló su teoría burocrática, para inspirar entonces la “teoría estructuralista”.

Pero las personas no eran factor importante en estos estudios, así es que con esta inquietud y con una visión más humanista se plantea la “teoría de las relaciones humanas”, ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la “teoría del desarrollo organizacional”.

Después, se vio que otros factores eran importantes en los resultados y es así como el interés en el ambiente se inicia con la “teoría de los sistemas”, para más adelante ser perfeccionada al tomar en cuenta la participación tecnológica y desarrollar entonces la “teoría situacional”<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Schvarstein, Leonardo. *La inteligencia social de las organizaciones*. Argentina, 2003, pp. 187

<sup>16</sup> Chiquenato, Adalberto, *opcit.* pp 17.

Por supuesto que cada época en sí aporta los elementos necesarios para el desarrollo de la administración. La comunicación en las organizaciones ha sido trascendental en la estructuración de estos estudios ya que todo producto final partió de una orden inicial.

Actualmente, la administración no sólo participa en la dinámica interna de las fábricas, se ha extendido a todo campo donde interactúen factores sociales, culturales y económicos con fines productivos y es por eso que cuenta de manera importante la interacción de cada grupo u organización y su relación con el entorno que le rodea, así como con el contexto en el cual produce.

Cómo señala Francisco Rojas Aravena, que cada vez más “el sector privado ha entendido y asimilado con mayor rapidez las preferencias de sus clientes viene a ser un componente estratégico en su gestión, puesto que le permite segmentar sus nichos de mercado y llegar de mejor manera a las necesidades de sus clientes reales, mejorar el servicio, así como conocer a su clientela potencial”<sup>17</sup>. En el caso de las organizaciones y dependencias de gobierno, el término cliente se traduce a ciudadano y, de la misma manera que el primero, se convierte en beneficio económico para la empresa, el ciudadano, a su vez en beneficio político para los gobernantes.

### **Definición de estrategia**

Según el Diccionario Larousse ilustrado, una estrategia es el arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo.

### **1.6 Definición de Relaciones Públicas.**

Relacionarse ha sido uno de los medios por los cuales los seres humanos consiguen sus satisfactores, tanto tangibles como intangibles. Para hablar de las relaciones públicas, revisión que Max Weber hace acerca de los diferentes tipos de relaciones que el ser humano pone en práctica a lo largo de su vida.

Para Weber, “la *relación social* es una conducta plural, que en cuanto a su sentido, se presenta como recíprocamente referida, orientándose por reciprocidad”<sup>18</sup>. El sociólogo

---

<sup>17</sup>Rojas Aravena Francisco, *Ecología de la información*, Caracas, Editorial Nueva Sociedad. pp. 13.

<sup>18</sup> Sánchez Azcona, Jorge. *Introducción a la sociología de Max Weber*. México. Océano, 1996. pp. 71



alemán sitúa la importancia de las relaciones en la reciprocidad y enfoca su estudio a su duración, aunque no descarta que la misma varíe en su sentido.

El término de Relaciones Públicas nace en el seno del desarrollo económico e industrial de las empresas, principalmente en los Estados Unidos y posteriormente hacia la primera mitad del siglo XX hace su incursión en México.

Hasta ahora, hemos abordado las diferentes definiciones sociológicas de las relaciones que establece el ser humano a nivel individual, ahora toca el turno a las relaciones que desarrolla como ejercicio en su carácter colectivo. En algunos de los casos ejemplificados con anterioridad, los tipos de relación que señala Weber están encaminados a la interacción y en alguna medida al control de los semejantes. Sin embargo, entramos a un terreno más creativo y dinámico de las mismas que busca entendimiento, prosperidad y desarrollo en diferentes ámbitos de la actividad humana.

Como lo señala un experto en este tema en nuestro país, Carlos Bonilla, señala la función de las Relaciones Públicas como el conjunto de actividades destinadas a promover de forma ordenada entre la organización y cada uno de los sectores sociales, la razón de ser y la meta de esta disciplina, la mutua , permanente y recíproca comprensión y solidaridad de carácter económico-social, en concordancia con la finalidad general de la organización<sup>19</sup>.

En esta definición, aparecen conceptos fundamentales en el ejercicio de las Relaciones Públicas como:

*Reciprocidad, comprensión y solidaridad, lo que sitúa al ejercicio de las mismas en un ambiente de búsqueda de mejora no sólo en el entendimiento entre individuos y organizaciones, sino que esta mejora va acompañada de valores cuyo precepto es la evolución por medio de la participación.* Como bien lo señala este autor, la gran importancia que los cuerpos sociales formales han adquirido en la sociedad exigen formas de entendimiento más organizadas, eficientes y sobre todo de beneficio común.

---

<sup>19</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*. México, Trillas 2001. pp.25.

No se trata solamente de interactuar, sino de fomentar valores que coadyuven a la optimización de los propósitos de las organizaciones.

Sabemos que una organización está compuesta por integrantes que se interrelacionan con su entorno. Citando la frase popular “Mente sana en cuerpo sano” podríamos decir que la salubridad en los procesos con los cuales se desenvuelve una organización, pernearán en lo saludable que pueda llevar sus relaciones desde cualquier miembro de la misma, sin importar su sitio en el organigrama hacia fuera con cada uno de los públicos hacia los que ésta dirija sus intereses.

Por fin, se tiene entonces que hacer una mejor sociedad, relacionándola mejor, tanto en el contexto social, como en el económico en un ejercicio profesional y responsable.

Por su parte, Jorge Ríos Salía, afirma que la función de las Relaciones Públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización, y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública, o “públicos”, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, al fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta<sup>20</sup>.

La variedad de definiciones es amplia y aumenta a medida de que el ejercicio de las Relaciones Públicas va cobrando importancia en el desempeño organizacional del siglo XXI, afortunadamente, coincido con gran número de especialistas, en los últimos años, esta disciplina se ha alejado de la percepción acerca de que un publirrelacionista es aquel que sabe organizar eventos en forma entusiasta para la empresa y se piensa ya en éstas como una inversión contante y sonante para obtener mejores resultados en los planes económicos y en la dinámica social.

Y es el término ejercicio el que llama mi atención en particular debido a que se desprende del vocablo ejercer y va ligado a la acción que busca resultados constantes y cambiantes.

---

<sup>20</sup> Ríos Szalay, Jorge. *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones*. México, Trillas1972. pp. 13.

Uno de los especialistas en Europa en este tema, Black Sam, quien hace especial énfasis en el término *ejercicio* y menciona que:

*El ejercicio de las Relaciones Públicas es una disciplina de gestión. Es preciso enfatizar la palabra ejercicio por que este trata de la actitud profesional en contraposición a las relaciones generales que existen de forma natural entre los individuos y las organizaciones, sin ayuda, ni tampoco impedimento alguno por parte de los profesionales de las Relaciones Públicas y cree que éste puede describirse por medio de ciertas palabras clave, como: reputación, credibilidad, confianza, armonía y busca alcanzar una comprensión mutua a través de una información completa y verdadera<sup>21</sup>.*

Como entes, las organizaciones cobran vida y ésta vida transcurre día a día con base en la experiencia de sus integrantes y su relación con el entorno.

De tal manera que cada acción ejecutada desde las mismas, impactará de manera positiva o negativa en ambos niveles: interno y externo. Muchas veces, se ha creído que las Relaciones Públicas son un buen recursos en casos emergentes, cuando los fines de la organización están generando información poco favorable al desempeño de la misma.

Se ha buscado corregir graves errores de las empresas que en verdad han influido en el detrimento de algunos aspectos como el social, económico, atmosférico, de la salud, político y así podríamos enumerar muchos.

No podemos negar que estos eventos han coadyuvado para que las Relaciones Públicas se desarrollen en forma más especializada, como se comenta en *vox populi*: “la práctica hace al maestro”, sin embargo, la responsabilidad de los profesionales en esta disciplina, debemos incidir en que nuestra profesión va encaminada a conformar redes socio-económicas más óptimas, no enfoquemos nuestros esfuerzos a construir una imagen de nuestra profesión como si se asistiera a una sala de urgencias.

Salvador Mercado, partiendo de la acción del individuo con relación a su colectividad sugiere como directrices de las Relaciones Públicas:

---

<sup>21</sup> Black, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona, Gestión 2000. pp. 11-15.

- Orientar al sujeto según sus aptitudes y carácter, seleccionando bien y orientándolo hacia el puesto indicado donde pueda demostrar más aptitudes de las que posee.
- Perfeccionar sus aptitudes, a través de una adecuada formación.
- Rectificar sus actitudes, mediante una completa información<sup>22</sup>.

Por esto, las Relaciones Públicas adquieren en su ámbito profesionalizado un carácter formativo y confirmativo de desarrollo social.

Formativo desde la idea de planear, planificar estratégicamente como es que se busca que una organización sea tanto conocida, como reconocida y confirmativo desde la idea de que se va conformando cada vez más un tejido social cohesionado que facilita las acciones de una y otra parte en forma recíproca, solidaria y sobre todo, responsable.

### **Los públicos**

Tomando la cita que hace Carlos Bonilla acerca de los públicos que ofrece a su vez Carlos Navarrete acerca de que en la teoría de las Relaciones Públicas, para que un grupo social pueda elevarse a la categoría de público, se requieren dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros a un interés común permanente (no circunstancial o efímero) y su capacidad real de participación y de integración en objetivos comunes, en intereses convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario<sup>23</sup>.

La sociedad cambiante en que estamos inmersos ofrece cada vez más sorprendentes formas y medios de intercambiar información, lo que a su vez genera formas novedosas de interrelacionarse.

El caso específico es el del gran auge que han tenido las ciencias computacionales con herramientas como el Internet y el Intranet.

---

<sup>22</sup> Mercado H. Salvador. *Relaciones Públicas aplicadas*. México. Cengage Learning, 2008. Pp. 43.

<sup>23</sup> Bonilla Gutiérrez Carlos. *Op. cit.* pp. 75. A su vez, el autor cita de Carlos Navarrete, "Los públicos en Relaciones Públicas" en Revista Mexicana de Relaciones Públicas, núm. 19, p. 10.

Esto hace que la gama de públicos pueda ser ampliada, según las aspiraciones de la organización, a espectros inimaginables por medio de relaciones públicas electrónicas a lo ancho del globo terráqueo; cito esto por que en el caso aquí estudiado, se integran algunos organismos que componen los públicos externos de la organización y que por medio de una comunicación eficiente, lograron una empatía organizacional que dio como fruto un encuentro respaldado por la ONU en su oficina para la Educación y la Cultura (UNESCO).

Los públicos entre los cuales puede desempeñarse una organización o empresa se definen entre:

### **Públicos internos:**

Operan desde el interior de la organización.

Estos pueden ser:

- Dueños
- Consejos (técnico, directivo, etc.)
- Patronos
- Trabajadores.

### **Públicos externos:**

Interactúan con la organización en forma directa.

Estos pueden ser:

- Proveedores
- Gobierno en cualquiera de sus niveles
- Sindicatos
- Cámaras
- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Medios de comunicación
- Líderes de opinión
- La comunidad

- Vecinos
- Asociaciones de cualquier índole
- Organizamos nacionales e internacionales, entre otros.

#### **Públicos mixtos:**

Se relacionan en forma indirecta con la organización la toma de decisiones en la misma logra impactar en ellos.

- Fundadores
- Familiares de los trabajadores
- Organizaciones a fines entre otros.

Una estrategia en Relaciones Públicas, debe estudiar a sus públicos para diseñar acciones directamente enfocadas a satisfacer las necesidades informativas de cada uno de ellos. No se requiere el mismo manejo de información, así como los medios para un público interno que para un externo o mixto, de eso hablaremos en el último capítulo cuando se muestran las estrategias aplicadas en este estudio.

Para seleccionar las relaciones sociales, Weber parte de la definición de la acción en la cual se da la relación y su trascendencia en el tiempo entre los sujetos que hacen el contrato social, así, les define en:

#### **Relaciones de lucha:**

Define lucha como aquella conducta en la que el sujeto actor tiende a imponer su propia voluntad contra las personas a las que dirige su actuar, para lo cual pueden ser empleados medios pacíficos o violentos para conseguir el fin.

#### **Relaciones de competencia:**

Es una forma pacífica de lucha por medio del actuar: “a adquirir formalmente un poder de disposición propio sobre probabilidades deseadas también por otros”, la competencia, señala Weber, puede estar o no regulada según se orienten sus fines y medios por un orden determinado”.

#### **Relaciones de selección:**

Es la lucha –latente- por obtener las probabilidades existentes de vida, y de supervivencia de los caracteres hereditarios y los separa en:

- a) Cuando la selección se da por las probabilidades existentes de vida, a lo que llama *selección social*.
- b) Cuando la selección se da por las probabilidades existentes de supervivencia de los caracteres hereditarios, es entonces la *selección biológica*.

**Relaciones de comunidad:**

Se da cuando la acción social está inspirada en un sentimiento subjetivo de los sujetos actores, consistente en estimar que constituyen un todo.

**Relaciones de sociedad:**

Se da cuando la acción social está inspirada racionalmente, encauzándose los partícipes por el interés de integrar un grupo.

**Relaciones sociales abiertas:**

Se da tanto dentro de las comunidades, como de las sociedades, aparece cuando cualquier persona que desee ingresar a la relación, puede hacerlo en virtud de que no existe ningún ordenamiento que impida su ingreso

**Relaciones sociales cerradas:**

Esta relación, que también se da dentro de las comunidades como de las sociedades, aparece cuando la posible participación de las personas en una relación particular está regulada por el ordenamiento de la propia relación, el que excluye o limita la participación de los interesados en ella.

**Relación social de solidaridad:**

Se da cuando de acuerdo con el orden particular que rige la relación –estatuido o tradicional- se señala que el actuar de cualesquiera de los miembros de la relación se imputa a todos los demás.

**Relación social de representación:**

Aparece cuando de acuerdo con el orden particular que la rige –estatuido o tradicional el actuar de un miembro determinado de la relación, se imputa a todos los demás.

**Relación social de asociación:**

Se da cuando el actuar de los sujetos partícipes de ella se encuentra regulado, limitado. Su orden se encuentra representado por un grupo de personas cuyo actuar está dirigido al cumplimiento del orden que rige la relación social, es el *cuadro administrativo*.

**Relación social de poder:**

Se da cuando existe la “probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de la resistencia”.

**Relación social de dominación:**

Se da cuando existe la “probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas”.

**Relación social de disciplina:**

Es la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que en virtud de actitudes arraigadas sea pronta, simple y automática... debe ser una obediencia sin resistencia ni crítica<sup>24</sup>.

Con estas definiciones se ofrece un panorama sobre el papel de la comunicación como herramienta para su implementación en el desarrollo de propuestas para las mejoras en las organizaciones.

---

<sup>24</sup> Sánchez Azcona, Jorge, *op cit*, p.73-79.



## Capítulo 2

### Definiciones de Cultura y Patrimonio Cultural.

#### 2.1 Definición de Cultura

Muchas interpretaciones pueden darse en torno a la definición de Cultura como término meramente relacionado al desarrollo de las civilizaciones. Cultura, cuya etimología procede del latín *cultae* es entonces el cúmulo de conocimientos que a lo largo de la historia han sido construidos a partir de una inteligencia y conocimiento precedente y un conocimiento heredado.

La cultura, o el acto de servirse de las aportaciones de cómo es que nuestros antepasados han visto y vivido el mundo, es entonces una herramienta vital para el sostén de un escenario humano, cualquiera que sea y en la época que sea, y la construcción de uno subsecuente ya que la cultura tiene sus lazos ligados intrínsecamente en el pasado como espacio generador de experiencia y se ancla definitivamente al futuro como un elemento constructor y transformador de la realidad cotidiana de los seres humanos, siempre, teniendo como espacio dramático el presente que es precisamente el tiempo-espacio en el cual la cultura evoluciona con las aportaciones del ayer y los ideales del mañana.

Tomando esto en cuenta, podemos considerar que la cultura en sí ya representa un patrimonio al haber sido ese cúmulo de conocimientos heredados de quienes han vivido la experiencia de este mundo antes de nosotros.

No importa la lejanía a nuestro presente, siempre habrá una lección que aprender y una fórmula o modelo que aplicar en los múltiples actos que construyen nuestra cotidianeidad, desde los más empíricos hasta los que se desarrollan en un ámbito académico o estrictamente profesional.

El pasado siempre será un referente para la modificación de nuestro presente y la construcción de un futuro deseable; en si, la cultura representa ese cúmulo de experiencia de vida o conocimiento que se manifiesta por medio de la lengua, costumbres, alimentación, arte, arquitectura, música y el diseño y adaptación de

ecosistemas que la humanidad ha habitado y modificado para su subsistencia a través de miles de años.

Esta experiencia se enriquece con la aportación de cada generación que, a su vez, actúa con base a lo aprendido como conocimiento patrimonial heredado y propone desde su propia óptica existencial el uso de los sitios en que habita, sean estas regiones, países, ciudades, poblaciones, barrios, su casa o hasta la propia habitación o espacio de trabajo.

La cultura se convierte entonces en ese valor con el cual el mundo se decostruye y construye a través de la experiencia temporo-espacial de cada generación y de cada cultura en sí. Parte entonces de esta idea el nombrar a un grupo social con características particulares aplicadas a su subsistencia de época como *Cultura*.

Las culturas ancestrales han sido entonces las grandes contribuyentes de una inmensa configuración de saberes que se han enriquecido con el intercambio de información privilegiada a través del tiempo conforme a movilidad humana ha tomado nuevas dimensiones desde nuestro origen como especie hasta nuestros días.

Como lo cita Luis Benavides Ilizaliturri :“Los conocimientos que se acumulan, los valores que se gestan, las actitudes que se transmiten dependen de ese factor clave que es el “saber hacer” humano en todos los órdenes de la vida. Desde el nacimiento, y aún antes, el ser humano se encuentra inserto en una realidad temporal y espacial, producto de la historia personal de sus ancestros y de las relaciones sociales, políticas, económicas de ellos con su entorno. Entendida como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social.

Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” entre otros numerosos elementos... la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo<sup>25</sup>”

---

<sup>25</sup> Leonel Durán Solís, “¿Patrimonio Cultural globalizado?”, ponencia presentada en el *Coloquio El Desarrollo y Nuestro Patrimonio Cultural*, México, Xalapa, Veracruz, (sin sede) Circa marzo 2003.

Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de si mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”.

“Estas relaciones han dado origen a lo largo de la historia de los pueblos a una peculiar sabiduría, a una específica filosofía del vivir cotidiano, a una visión del mundo y a un cúmulo de manifestaciones de esa visión que han quedado plasmadas en las artes, las costumbres rituales, en los detalles cotidianos<sup>26</sup>”.

Por otra parte , Leonel Durán Solís, en su ponencia *Postulados sobre el Patrimonio Cultural*, señala que: “la cultura, como ambiente humano en el que se desarrolla la persona, resulta ante todo un espacio marcado por la globalización dependiente y expoliadora.

Cuando se trata de una cultura globalizada-como ya se ha dicho, Latinoamérica y con ella nuestro México resultan ontológicamente dependientes; los mexicanos y los latinoamericanos nos abrimos al mundo en unas circunstancias de sumisión y en ellas y desde ellas se juzga la totalidad de la realidad, nuestro patrimonio y nuestra cultura y el mundo mismo del pensamiento.

El mismo Solís, reitera: ““La producción de la cultura tiene una muy prolongada historia que hunde sus raíces en la del hombre mismo, y es ella, la cultura, lo que caracteriza e identifica frente a los diferentes reinos de la naturaleza. Como concepto antiguo, la noción está asociada a la idea del cultivo agrícola entre los romanos; de ahí su extensión al significado de cultivo de las habilidades de los individuos, para posteriormente pasar a identificarse con las condiciones sociales en que dichas habilidades se desenvuelven. Así, la cultura es un universo cuyo centro está ubicado en

---

Maldonado Pereda, Juan, José Sarukhán Kermés, Enrique Florescano Mayet, *Et al. El Desarrollo y nuestro Patrimonio Cultural Memorias*. México, Secretaría de Educación y Cultura del Gobierno del Estado de Veracruz, 2004, pp. 63.

<sup>26</sup> Leonel Durán Solís, “Postulados sobre el patrimonio Cultural”, ponencia presentada en el *Coloquio El Desarrollo y Nuestro Patrimonio Cultural*, México, Xalapa, Veracruz, (sin sede) Circa marzo 2003. *Ibid*, pp. 60.

el género humano y en los productos de su inteligencia, su sensibilidad y su milenar diálogo con el cosmos. Lejos ha quedado, pues, la identificación de la cultura sólo con las bellas artes y las letras. Se trata, en un sentido amplio, del principio activo que conforma a todas las sociedades, puesto que nadie puede desarrollarse fuera de su seno o al margen de sus símbolos, lenguajes, valores e instituciones”<sup>27</sup>

Y termina diciendo: “ello da sustento y estructura a lo que conocemos como patrimonio cultural, entendido como una herencia que hemos recibido del pasado y que tendremos que entregar a los hombres y mujeres del futuro”.

“Partimos de una certeza incontestable: el patrimonio cultural es producido por seres humanos, conservado por seres humanos y consumido por seres humanos. A diferencia de otras áreas de la actividad social, en las que prevalecen las modas y tendencias que educan con gran rapidez, en el campo de la cultura hay un proceso acumulativo desde el cual se van generando nuevas formas de reconocer, valorar, preservar, circular y abordar los contenidos y productos humanos, así como las manifestaciones de la biodiversidad en que éstos surgen”<sup>28</sup>.

Es cierto que el Patrimonio Cultural puede constituir una fuente de recursos económicos, pero las industrias culturales como el turismo no pueden desligarse del desarrollo social ni convertirse en unas simples mercancías sujetas a las reglas del mercado, a riesgo de degradarse o perderse del todo.

La simbiosis entre turismo y patrimonio es tal, que incluso se habla hoy en día de una *industria del patrimonio*. Para que esa relación sea sustentable, se requiere la formación de los cuadros especializados que la hagan viable y segura”.

En su párrafo 23, la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales determinó que: “El Patrimonio Cultural de un pueblo comprende las obras de sus artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas surgidas del alma popular, y el conjunto de valores que dan un sentido a la vida. Es decir, las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de ese pueblo: la lengua, los

---

<sup>27</sup> León Durán Solís, *op.cit.,*, pp. 61.

<sup>28</sup> *Ibid.*

ritos, las creencias, los sitios y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte, los archivos y las bibliotecas”<sup>29</sup>.

Englobando diversos conceptos acerca de la Cultura, tenemos aquellos que se enfocan en las conductas humanas y su impacto como estado generador de conciencia y conocimiento, como señala Méndez “Cultura también es la expresión dinámica, en transformación constante, de los elementos en interacción que conforman los códigos y formas de vida, resultado de la relación del hombre en sociedad”<sup>30</sup>.

En sí, la cultura no sólo remite entonces al generador, sea éste individuo o colectividad, sino al espacio en el que se genera el proceso confirmativo de la misma como escenario supratemporal en la composición de manifestaciones que van de lo intangible y de lo inmediato a lo perdurable. Como lo señala Néstor García Canclini “Sólo en esos escenarios de tensión, encuentro y conflicto es posible pasar de las narraciones sectoriales a la elaboración de conocimientos capaces de desconstruir y controlar los concomitamientos de cada enunciación, más adelante señala que. “Esto implica también pasar de concebir a los estudios culturales sólo como un análisis hermenéutico a un trabajo científico que combine la significación y los hechos, los discursos y los arraigos empíricos”<sup>31</sup>.

## 2.2 Cultura y Patrimonio.

Parafraseando a Durán, podemos entender que la cultura y Patrimonio Cultural heredado otorgan una identidad cultural a cada pueblo y son elementos de soberanía nacional y de construcción genuina de la identidad, Es entonces que puede explicarse el

---

<sup>29</sup> Declaración de México sobre las políticas culturales. *Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales*. México. D.F. 26 de julio-6 de agosto de 1982.  
[http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico\\_sp.pdf/mexico\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf)

<sup>30</sup> Méndez, J.S., Monroy, Zorrilla *Et .al.* Sociología de las Organizaciones. México, Mc Graw Hill, 2000. Pp. 188.

<sup>31</sup> García Canclini Néstor, *Consumidores y ciudadanos, conflictos multiculturales de la globalización*. México, Grijalbo. 1995. pp.25.

cómo es que con base en este principio cada cultura se conforma por un conjunto de valores único e irremplazable que a su vez le demanda de manera intrínseca el derecho y el deber de preservar y difundir sus valores.

En diversos foros se ha tratado el tema de cultura y su relación como capital de desarrollo y, en específico, enfatizando su carácter patrimonial dado el cúmulo de valores tangibles e intangibles que crea las sociedades en su entendimiento de sí mismas y relación con las demás, como señala Pastor: “Cada grupo, a causa de su territorialidad, de su historia y de su proceso de adaptación, entre otros factores, ha hecho suyas las pautas culturales que lo definen y diferencian del resto de individuos, ya sean próximos o lejanos”.<sup>32</sup>

### 2.3 Definición de Patrimonio Cultural

¿Qué es el patrimonio? Explicado por Ildfonso Zorrilla: “es un conjunto de bienes y derechos, el Patrimonio tiene un sentido jurídico, ese sentido jurídico tiene un elemento activo y un elemento pasivo.

El patrimonio en su sentido etimológico viene de la palabra latina *pater* y *munus* que quiere decir: carga del padre.

Después al ayuntamiento del hombre y de la mujer se llamó matrimonio, y matrimonio viene de, *mater* y que quiere decir: carga de la madre. En esta definición etimológica como carga del padre, tendríamos que ver el elemento pasivo del patrimonio es entonces la carga del Estado, de los pueblos, de las naciones o de las personas físicas y morales que tienen la carga y la obligación de preservar y difundir el patrimonio<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> María José Pastor, “El Patrimonio Cultural en los estudios de desarrollo rural. El modelo del Cesder, Zautla, en la sierra norte de Puebla, México”, ponencia presentada en el *III Congreso Internacional de Patrimonio Cultural y Cooperación al Desarrollo*, México, Museo Nacional de Antropología 5-7 de marzo de 2008.

<sup>33</sup> Ildfonso Zorrilla Cuevas, “Patrimonio, biodiversidad, derecho consuetudinario y la vigencia del Derecho colectivo”, ponencia presentada en el *Coloquio El Desarrollo y Nuestro Patrimonio Cultural*, México, Xalapa, Veracruz, (sin sede) *Circa* marzo 2003. Maldonado Pereda, *op cit.*, pp 41.

Entonces, el sentido de la palabra y su etimología van dirigidas al sentido de “aquello que es legado” y cuyo carácter de temporal le dota de valor al convertirle en un objeto o sentido de custodia que queda entonces en manos de las generaciones receptoras que harán todo lo necesario para preservar y así legar a su vez estos valores como elemento vital de conocimiento, identidad y cultura a las sociedades futuras.

“Las sociedades están compuestas de bienes culturales que circulan por ellas y que al circular se van transformando. Así los bienes culturales, como los materiales, se producen, se crean; se distribuyen y se consumen; se internan en los cerebros de las personas, que a su vez producen otros bienes que siguen el mismo ciclo. De ésta manera se explica el desarrollo cultural de las sociedades desde los tiempos prehistóricos.

Volvemos a la relación: drama-tiempo-espacio que sirven en conjunto para establecer las bases de lo que actualmente se entiende como Patrimonio Cultural y se enriquece en sus diversas clasificaciones de tangible e intangible que a su vez ofrecen en cada una de ellas una gama interminable de expresiones vivas como costumbre o tradición o concretadas en su parte material en la concepción de ciudades con su infraestructura y edificios públicos y privados, así como los elementos con los cuales se ha dotado a éstos de carácter y de elementos de identidad que definen el tiempo, las necesidades y gustos de quienes habitan los mismos a través del tiempo.

Por lo tanto, la cultura y el patrimonio derivan en el concepto que hoy día se concibe como patrimonio Cultural, es decir, la herencia, lo que nos han legado correspondiente a la idea de Patrimonio y, enriqueciendo aún más el entendimiento del mismo se concreta con la idea complementaria de Cultural, con cual se ubica en una especie de inventario complejo y privilegiado de quienes recibimos los beneficios del pasado, sea este reciente o lejano.

El uso de este término se ha entendido en el ámbito de los estudios profesionales como una expresión en torno a la cual convergen diversas disciplinas que permiten, cada una en su experiencia, una nueva y más rica visión de aquello que nos pertenece por derecho cultural y de lo cual no solo somos beneficiados sino responsables, en algunos casos de su recuperación, y en otros de su conservación.

José Sarukhán Kermes, plantea de cómo integrar la idea y la acción en torno a un mejor entendimiento del Patrimonio Cultural en nuestro tiempo menciona que: “Conocer ese patrimonio, pues no lo conocemos, y una vez conocido para protegerlo y usarlo racionalmente. Quien no conoce algo, simplemente no lo puede valorar, y consecuentemente no lo puede proteger. Entonces primero tenemos que conocer qué tenemos. Luego también tenemos que hacer algo para protegerlo, también para usarlo, de manera racional y sustentable<sup>34</sup>”.

Visto como la cultura heredada el patrimonio es congruente a la concepción de cultura y ambos se complementan y se postulan como un principio de conocimiento que debe ser entendido en el presente con sus más amplios valores de pasado y con una idea de conservación como precepto de futuro, como lo asume Juan Maldonado Pereda:

Precisamente con la aportación de nuevas prácticas y técnicas tanto de conocimiento como de protección e intervención del Patrimonio Cultural, es nuestra época en la cual ese conocimiento se construye como cultura que habrá de servir en el futuro para el entendimiento y relación de las sociedades con su pasado.

El siglo XX representa un momento especial en cuanto a la visión de preservación e intervención de espacios construidos por sociedades y culturas pasadas. Si bien a esta dinámica se le puede atribuir como principio la ilustración europea y su fascinación y por el descubrimiento de diversas zonas arqueológicas en Italia y Egipto, o la visión de una América privilegiada en su herencia del pasado, apenas podemos ubicar en ese momento en principio de una experiencia de observación y estudio, que generaría a lo largo del siglo siguiente (XX) postulados para un mejor entendimiento y acercamiento hacia la conservación de estos tesoros, vistos desde hace poco como parte de un escenario que no sólo se concreta en lo tangible y que se enriquece y vive en correlación con expresiones culturales de intangibilidad como la lengua hablada y escrita, las tradiciones y la comida.

---

<sup>34</sup> José Sarukhan Kermés “La diversidad biológica. Nuestro Patrimonio”., ponencia presentada en el *Coloquio El Desarrollo y Nuestro Patrimonio Cultural*, México, Xalapa, Veracruz, (sin sede) Circa marzo 2003.

Maldonado Pereda, *op cit.*, pp. 25.



Sarukhan reitera: ““Creo que, desde luego, es muy importante el manejo y la conservación de nuestros recursos culturales, de nuestros edificios, de nuestras joyas de arte, de nuestras pinturas, de nuestra literatura, de la música; pero nada de eso se hubiera dado sin la existencia de este otro patrimonio, el natural. Y esto es la base para que podamos seguir teniendo una cultura que renueva, que se rejuvenece, que se recrea a sí misma para las siguientes generaciones. Los sistemas urbanos también son sistemas creados por el hombre, extremadamente dependientes, porque casi ninguno es autosuficiente<sup>35</sup>”.

El Patrimonio Cultural fue asumido como un acto de apreciación y valoración en un principio desde los tiempos de las legendarias exploraciones en África, Europa y América promovidas desde una visión occidental logo centrista e ilustrada. A lo largo del siglo XX y seguramente, ante los escenarios devastadores emanados de la Segunda Guerra Mundial en Europa, se construye de manera progresiva un nuevo esquema que busca no sólo apreciar y conocer los sitios y expresiones de valor excepcional, sino protegerlos y en muchos casos conservarlos implementando laboriosos procesos de recuperación; aunado a esto, surge la necesidad de proteger el Patrimonio Cultural intervenido no sólo desde la acción *in situ*, sino además desde las legislaciones que procuren su conservación, con estas nuevas disposiciones surge también la necesidad de formar y preparar nuevos cuadros profesionales en las multidisciplinas que tengan que ver con una mejor intervención y gestión de nuestro patrimonio.

En el caso de México, es en 1872 cuando se promulgó la ley actual Ley federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, artísticos e históricos, pero como menciona Enrique Florescano: “Debemos al nacionalismo surgido de la Revolución de 1910 la fundación de las instituciones dedicadas a rescatar, conservar y estudiar el Patrimonio Histórico creado por las generaciones anteriores de mexicanos.

El Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Nacional Indigenista y la Universidad Nacional Autónoma de México, con sus atribuciones legales para rescatar, conservar y difundir el patrimonio de la nación, sus impresionantes conjuntos de museos, laboratorios, archivos, bibliotecas, fototecas, escuelas e institutos, sus planteles

---

<sup>35</sup> Sarukhan Kermés, *loc.cit.*

de científicos, conservadores y administradores, son una culminación de ese movimiento que transformó al país y lo dotó de una identidad singular en el panorama mundial de los nuevos estados nacionales.

Por primera vez un Estado de América Latina creó entre 1910 y 1950 un movimiento cultural fundado en sus propias raíces históricas, reconoció sus tradiciones populares, produjo una estética y un marco científico para evaluar las creaciones de sus distintos productores y épocas históricas, promulgó una legislación avanzada para proteger su patrimonio, y creó instituciones y profesionales para producir, conservar y transmitir una cultura nacional<sup>36</sup>.

En las últimas décadas del siglo XX, México asumió diversas dinámicas de protección y conservación de su Patrimonio Cultural. El antecedente de este escenario de interés por el pasado y su legado, podemos ubicarlo en el mismo periodo ilustrado y su gran influencia en personajes que revaloraron el patrimonio de nuestra tierra desde el siglo XVII con Lorenzo Boturini Benaduci que exploró el pasado indígena desde sus documentos y piezas ya para entonces arqueológicas, vendrían después los majestuosos hallazgos citados por Antonio de León y Gama en su texto “Descripción histórica y cronológica de las dos piedras...”<sup>37</sup> para despertar un interés particular acerca de estos objetos y su mensaje como herramienta vital en la construcción de una identidad renovadora que dio, entre muchas otras cosas, pie al gran momento transitorio y de cambio de finales del siglo XVIII y principios del XIX.

El siglo XIX serviría de cimiento a esta actitud que hasta casi cien años después parece tomar un mayor interés de cada vez más especialistas. Guadalupe Victoria y la creación del primer Museo mexicano en palacio y Maximiliano de Habsburgo con su ímpetu de conservar piezas de gran valor en el pasado indio de México, incluso recuperando algunas que se hallaban en Europa, y adecuando un espacio más propio para su exhibición y conservación: El Museo Nacional con entonces nueva ubicación en las instalaciones de la antigua casa de moneda.

---

<sup>36</sup> Enrique Florescano Mayet, “El Patrimonio Histórico y Cultural de México: definiciones y desafíos”, ponencia presentada en el *Coloquio El Desarrollo y Nuestro Patrimonio Cultural*, México, Xalapa, Veracruz, (sin sede) Circa marzo 2003. Maldonado Pereda, *op cit.*, pp. 37.

<sup>37</sup> El título original es: *Descripción Histórica y cronológica de las dos piedras que con ocasión del nuevo empedrado que se está formando en la Plaza Principal de México, de hallaron en ella el año de 1790*. De León y gama Antonio. Facsímil de la segunda edición Instituto Nacional de Antropología e Historia, México 2009.

Paradójicamente, estos pasajes y personajes de la historia fueron, de alguna manera más “considerados “ con la conservación de nuestro Patrimonio Cultural que aquella situación que se dio con motivo de la Celebración del Primer Centenario de la Independencia, momento en el cual, lejos de conservar, parece haber existido un ímpetu modernizador e inconsciente del valor de la traza original de la ciudad antigua y la existencia de sus grandes monumentos.

Casi 200 años de vida independiente como país nos han llevado a aprender el significado del legado invaluable de nuestro Patrimonio Cultural, parece que a principios del siglo XXI, la conmemoración del Bicentenario de la Independencia y el Primer Centenario de la Revolución Mexicana se proponen como grandes oportunidades para la revaloración, recuperación y revitalización de nuestro Patrimonio Cultural, sin embargo el alcance de este entendimiento parece lento y pernear solo en ámbitos de estudiosos y especialistas dejando pendiente aún una profunda labor de acciones dirigidas a favor del Patrimonio Cultural especialmente en nuestros gobernantes y la ciudadanía común.

Como muestra de ello, incluimos el apartado relacionado a la gestión de la tradición indígena del día de los muertos ante la UNESCO para ser incluida en la lista de patrimonio intangible obra maestra de la humanidad, el cual dice: “Las festividades indígenas dedicadas a los muertos se encuentran sustentadas tanto en las estructuras organizativas locales de carácter doméstico, como en aquellas de naturaleza comunitaria que involucran simbólicamente a los conjuntos sociales. Las celebraciones son desarrolladas por los miembros de la comunidad bajo un principio de obligatoriedad que emana de una concepción cosmogónica, y de un sistema de reglas no escritas plasmadas en los conceptos populares de tradición y costumbre. Ambos guían las acciones rituales, determinan conductas personales, fijan normas colectivas y prescriben sanciones sociales ante las trasgresiones de sus miembros.”<sup>38</sup>

Sarukhán, parafraseando a Jorge Alberto Manrique apunta que: “En su acepción más amplia, patrimonio es todo aquello que posee una persona, un grupo o una comunidad, grande o pequeña, nacional o regional o universal. Un legado recibido de generaciones anteriores que comprende los espacios naturales tanto geográficos y minerales como de

---

<sup>38</sup> Documento de Investigación en torno a la festividad indígena dedicada a los muertos en México, 2003. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, pp. 62

la biósfera(...) Patrimonio Cultural, también en su sentido más amplio, consiste en todo lo creado por el hombre en un espacio determinado o llevado de otras partes; antiguo o reciente; (...) físico y tangible o bien intangible.”<sup>39</sup>

Ante este dilema, es indispensable partir de ambas definiciones: cultura y patrimonio para trascender en el entendimiento de las mismas desde su muy particular origen y su significado simultáneo y compartido para poner en valor cada una de las aportaciones que dan por separado y en conjunto, haciéndose así más relevante nuestra aproximación a la cultura como patrimonio en todos sus sentidos.

En palabras de Roger Díaz de Cossío, “El patrimonio se crea, se preserva, se difunde e interna en los procesos mentales, en las actitudes y las acciones de personas y comunidades. Según el diccionario el patrimonio es hacienda que una persona ha heredado de sus ascendientes. El concepto se puede extender con rigor a muchas personas, a comunidades enteras, el planeta”<sup>40</sup>.

Porfirio Serrano Amador, por su parte, cita que: “La relevancia del Patrimonio Cultural radica en que más allá de los objetos o evidencias materiales, se compone de espacios, símbolos, conocimientos, valores, ideas, costumbres, tradiciones, concepciones del mundo que marcan la vida y el desarrollo de nuestra comunidad y que en conjunto, adquieren una dimensión social específica. Es en sí todo lo que forma parte de los bienes individuales y sociales que han merecido y merecen conservarse como testimonio de los valores de trabajo y la cultura de las generaciones pasadas”<sup>41</sup>.

La Oficina para la Educación y la Cultura de la Organización de las Naciones Unidas (UNESCO) desarrolla estrategias globales para que la cultura funja como herramienta de desarrollo en los pueblos del mundo. Por medio de acciones que parten de los

---

<sup>39</sup> Florescano Mayet, loc.cit, pp. 38.

<sup>40</sup> Roger Díaz de Cossío, “La idea de patrimonio”, ponencia presentada en el *Coloquio El Desarrollo y Nuestro Patrimonio Cultural*, México, Xalapa, Veracruz, (sin sede) Circa marzo 2003. Maldonado Pereda, *op cit.*, pp. 54.

<sup>41</sup> Porfirio Serrano Amador, “Coordinación institucional y con la sociedad para la defensa del patrimonio”, ponencia presentada en el *Coloquio El Desarrollo y Nuestro Patrimonio Cultural*, México, Xalapa, Veracruz, (sin sede) Circa marzo 2003. Maldonado Pereda, *op cit.*, pp. 79.

valores genuinos de cada pueblo o en su caso de aquellos que han acumulado con base a relaciones diversas con otros pueblos y culturas tanto regionales como globales.

Así, la UNESCO se convierte en un organismo internacional que atiende demandas compartidas que basan su fundamento en la preservación de estos valores intrínsecos de cada país considerando su pluriculturalidad y el valor que éste representa de manera excepcional para el resto de las culturas universales.

Como fundamento de éstas acciones, la UNESCO realizó la Declaración Universal de la Diversidad Cultural, adoptada por la Conferencia General de este organismo el 20 de noviembre del 2001, en su artículo primero considera que:

“La cultura adopta diversas formas a través del espacio y del tiempo. Esa diversidad está incorporada en la singularidad y pluralidad de identidades de los grupos y sociedades que constituyen a la humanidad. Como un recurso de intercambio, innovación y creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria a la humanidad como la biodiversidad lo es a la naturaleza. En este sentido, es el legado común de la humanidad y debe ser reconocido y afirmado para las generaciones futuras”<sup>42</sup>.

A manera de conclusión en este apartado, podemos retomar la idea de Mónica Luengo que nos dice que: “La Noción de cultura y de patrimonio se han modificado conforme la sociedad ha ido evolucionando. Hoy en día entendemos por patrimonio el conjunto de bienes naturales o productos de la actividad humana que nos documentan sobre la cultura material, espiritual, científica, histórica, artística de distintas épocas que nos precedieron, así como del presente y que estamos en la obligación de conservar y mostrar a las futuras generaciones; es un proceso vivo que incluye muchos elementos diferentes, tanto tangibles como inmateriales o intangibles, diversas manifestaciones de la cultura popular, tradiciones, valores, costumbres, todas ellas testigos de la forma en

---

<sup>42</sup> Patrimonio Cultural y Turismo. Cuadernos 13, *Gestión Cultural: planta viva en crecimiento. Memorias del Tercer Encuentro Internacional de Gestores y Promotores Culturales* (Guadalajara, 2005). México, Consejo nacional para la Cultura y las Artes. pp.38.

que una determinada sociedad se relaciona con el ambiente en el que se inserta, en definitiva, testigos de la relación del hombre con la naturaleza.”<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Mónica Luengo, “de la carta de Venecia al Convenio europeo del paisaje”, ponencia presentada en el *VIII Encuentro Internacional de revitalización de Centros Históricos: el paisaje urbano en las ciudades históricas*. Ciudad de México, Anfiteatro Simón Bolívar, Colegio de San Ildefonso. 26 de octubre 2009.

## **Capítulo 3**

### **El Centro Histórico de la Ciudad de México en el siglo XX y principios del XXI: programas para su rehabilitación.**

#### **3.1 El Centro Histórico de la Ciudad de México.**

El Centro se encuentra en el islote que dio origen a la Ciudad de México Tenochtitlán, Ciudad-Estado en que se construyó el ideal de la cultura mexicana de los Tenochcas que además poblarían Tlatelolco poco después de la fundación de ésta ciudad. Ésto, entre otras cosas, le valió para convertirse en la capital de la Nueva España que albergaría la primera catedral, la primera universidad, así como las casas fundacionales de la imprenta, de la moneda y de la Academia de Bellas Artes. Aquí, los misioneros católicos fueron los primeros en combinar ingredientes europeos como el cerdo y el trigo con alimentos americanos; el maíz y el chile entre muchos más.

En sus calles convivieron arzobispos, virreyes, indígenas, comerciantes, insurgentes, liberales, conservadores, revolucionarios, cristeros, nacionalistas y un sin fin de personajes que nos han legado su memoria en acervos, monumentos, calles e historias que subsisten gracias a la tradición oral

El escenario lacustre y sus complejos y sofisticados sistemas de regulación de niveles acuáticos cambiaron en 1629 cuando quienes nacieron como resultado de la presencia castellana en estas tierras y los recién llegados vivieron la gran inundación del siglo XVII que pareció enjugar los muros rojizos de los cuales hablaban los primeros cronistas en tiempo de la conquista y preparar la arquitectura de la ciudad novohispana para la nueva aventura de la ciudad barroca, criolla, mestiza e inigualable.

Trescientos años de dominación castellana más doscientos de grandeza mexicana se insertan en uno más: el siglo XIX caracterizado por la gran inestabilidad política y social

pos independentista de invasiones extranjeras, cambio social, nuevo orden entre el clero y el Estado. La Reforma y la caída del telón decimonónico con la avenencia del orden y progreso porfiriano y con ello la aparente modernidad.

El siglo XX, traería consigo la celebración centenaria de la Independencia, hecho que modificó el paisaje urbano de la ciudad con la aparición de monumentos que incorporaban nuevos materiales, colores y costumbres a la vida social.

Después vino el movimiento revolucionario con la posrevolución nacionalista y la urgencia modernizadora por borrar el pasado para abrir nuevas vías y moldear una nueva arquitectura ya apegada a la idea del imperio contemporáneo, el norteamericano.

Durante décadas, el corazón cultural, político y social de México estuvo sumido en el abandono; manado de una actitud negligente de parte de las autoridades encargadas de preservar el patrimonio cultural, también de propietarios de edificios de gran valor histórico quienes, al preponderar la rentabilidad de los espacios descuidaron aspectos cotidianos como el mantenimiento de los mismos, ocasionando un alto deterioro incrementado por modificaciones y alteraciones irreversibles en la arquitectura original de los inmuebles.

Los antiguos habitantes del Centro de la ciudad comenzaron a mudarse hacia la segunda década del siglo XX a nuevas colonias o asentamientos urbanos, cambiando la vocación habitacional de muchos inmuebles por el de sitios de almacenamiento de mercancías, estacionamientos o plazas comerciales sin considerar el uso de suelo permitido por las autoridades, con lo que lamentablemente se incrementó un paisaje urbano plagado de “fachadas” con lamentables interiores que presentan un abandono tanto social como físico.

Fue así como se desdibujó la grandeza de la Ciudad de los Palacios donde encontramos escenarios como aquéllos en que a la llegada de los españoles en el siglo XVI ya significaban supremacía regional cuya muestra podemos ver en las diferentes facetas de construcción del Templo Mayor mexicana o los que se levantaron con aquellas piedras pertenecientes a los templos e imágenes paganas para cimentar una ciudad española de casas e iglesias con más apariencia de fortalezas que de otro tipo.



Pocas ciudades en el mundo guardan una apariencia tan peculiar como lo que hasta antes de la mitad del siglo XX era el hoy considerado Centro Histórico de la Ciudad de México. Las fachadas de los templos fundados por las órdenes religiosas, los palacios y casas señoriales, símbolo de la búsqueda ostentosa de una identidad local y el desborde de la imaginación indo-europea no sólo en expresiones tangibles como la pintura, arquitectura y escultura, sino en las costumbres; aportación imprescindible en la construcción de la identidad y cultura del mexicano del siglo XXI.

Estos detalles hacen sublime a este país en el panorama mundial y signan las 668 manzanas elementos que forman el Centro Histórico con un carácter único, doloso y genuino. El origen fundacional de la gran México Tenochtitlán en 1325 y de su refundación española en 1521 aportan un elemento que legitima la autenticidad del Centro Histórico, el hundimiento de 8 cm. anuales en promedio en las zonas más afectadas y su compleja red socio-económica que hace convivir a millones de personas día a día en un interesante mosaico multicultural. Esto es lo que hace del primer cuadro, uno de los escenarios más ricos en turismo cultural en todo América y quizás en el mundo entero.

Dado el grado de complejidad de esta zona, el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, diseñó como parte de su *Plan de Rescate Integral 2002-2006*, paseos culturales a bordo de la réplica de un tranvía de época con el propósito de sensibilizar a los visitantes nacionales y extranjeros en la revaloración de un sitio tan emblemático como el centro. Parte importante de este plan concibió para aportar esfuerzos en la construcción de una cultura de la protección del patrimonio cultural. Este programa de rescate cultural de la zona se adhiere al pensado para la conservación del patrimonio arquitectónico, recuperación de vialidades, iluminación, seguridad y mobiliario urbano.

### **3.2 Programas anteriores y paralelos al 2002 de intervención del Centro Histórico de la Ciudad de México.**

*“No queremos un Centro Histórico recuperado, restaurado y sin vida, solo y abandonado. Menos aún una majestuosa y gran pieza de museo llena de fantasmas.*

*Queremos recuperar el deterioro de tantos años y la destrucción de varios de sus inmuebles, pero también vivirlo, sentirnos parte de él al conocerlo mejor<sup>44</sup>”.*

En 1964, como respuesta a la preocupante situación de las zonas consideradas como patrimonio, ya fuese nacional o mundial, se firma en Venecia, Italia la Carta Internacional sobre la Conservación y la Restauración de Monumentos y de Conjuntos Histórico-Artísticos, misma que precede a los principios fundamentales de la Carta de Atenas firmada en 1931.

Los compromisos de los países firmantes corresponden al principio que determina que cargados con un mensaje espiritual del pasado, las obras monumentales de los pueblos continúan siendo en la vida presente, el testimonio vivo de sus tradiciones seculares.

La humanidad que cada día toma conciencia de la unidad de los valores humanos, los considera como un patrimonio común y, de cara a las generaciones futuras, se reconoce solidariamente responsable de su salvaguarda<sup>45</sup>.

Aludiendo a los principios de la Carta de Venecia, de la cual México es signatario. La zona del casco antiguo de la Ciudad de México es protegida por la Ley Federal de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Históricas y Artísticas emitida en 1972.

Para el 11 de abril de 1980 el Gobierno Federal expide el decreto que denomina la parte del Centro como Centro Histórico de la Ciudad de México y lo declara: zona de monumentos históricos. Además crea el Consejo del Centro Histórico para establecer metas entre Gobierno y Sociedad Civil para la conservación del mismo.

Se establecen los perímetros A y B que definen los límites geográficos del área y que se encuentran comprendidos en los 10 kilómetros cuadrados de superficie con 668 manzanas, 9 mil predios y 1436 edificios de valor monumental.

Estos perímetros se trazan de acuerdo a la importancia histórica de los monumentos allí establecidos y a su concentración, por lo que el perímetro A, considerado principal se conforma de una superficie de 3.2 km<sup>2</sup> y el perímetro B de una superficie de 5.9 km<sup>2</sup>

---

<sup>44</sup> Palabras de Carlos Slim Helú durante la conformación del Consejo Consultivo del Centro Histórico de la Ciudad de México / Palacio Nacional, 14 de agosto 2001. (revista centro, guía para caminantes no. 32).

<sup>45</sup> Carta de Venecia [www.icomos.org/docs7venice\\_es.html](http://www.icomos.org/docs7venice_es.html)

cuya función secundaria es servir como zona de amortiguamiento al cuadro o perímetro principal.

Con esta determinación, se buscó además catalogar los monumentos en grado de importancia y de acuerdo el uso actual de los mismos, teniendo como resultado que el Centro Histórico en sus dos perímetros contenga: 196 edificios civiles, 67 religiosos, 53 museos, 78 plazas y jardines, 19 claustros, 28 fuentes y 12 sitios con murales.

Como dato relevante, se considera que la mayoría de las estructuras fueron construidas entre los siglos XVI y XX.

Estas acciones influyeron considerablemente en que la zona fuese postulada ante la Oficina de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés) para ser incluida en la lista de Patrimonio Mundial. Para diciembre de 1987, después de un minucioso proceso el Centro Histórico de la Ciudad de México junto a la zona chinampera de Xochimilco son declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad por este Organismo Internacional.

Con esta declaratoria comenzó la integración de cascos históricos mexicanos a la importante lista de sitios denominados Patrimonio Mundial que hoy integran los cascos históricos de las ciudades de Guanajuato (1988), Morelia (1991), Zacatecas (1993), Querétaro (1996), Tlacotalpan (1998), Campeche (1999) y San Miguel de Allende (2008).

En el caso de las zonas arqueológicas fueron integradas a esta lista: Monte Albán, Oaxaca; La ciudadela y el Parque Nacional de Palenque; la ciudadela de Teotihuacán, Estado de México; la ciudadela de Chichen Itzá; la zona arqueológica de el Tajín, Veracruz; la ciudadela de Calakmul, Campeche y los monumentos arqueológicos de Xochicalco, Morelos. Las pinturas rupestres de la Sierra de San Francisco, Baja California Sur; los monasterios del siglo XVI en las laderas del Popocatepetl en los estados de Morelos y Puebla; las misiones de la Sierra Gorda de Querétaro; el Hospicio Cabañas, Guadalajara; la Casa Luis Barragán y Ciudad Universitaria en la Ciudad de México.

En el aspecto intangible han sido incluidos: la tradición indígena del Día de los Muertos, el Ritual de los Voladores de Papantla y las ceremonias otomíes-chichimecas de la Peña de Bernal.

También se integraron espacios naturales como: la Reserva de la biósfera de Sian Ka'an, Quintana Roo, el Santuario de las Ballenas en el Vizcaíno en Baja California Sur, las islas y áreas protegidas del Golfo de California, entre los estados de Baja California sur, Sonora, Sinaloa y Nayarit.

Debido a la relevancia que el Patrimonio Cultural ha representado desde finales del siglo XX, y con el fin de poner en marcha acciones compartidas entre algunos sectores de la sociedad de nuestro tiempo (Gobierno, Sociedad Civil e Iniciativa Privada), se crea en 1990, el Patronato del Centro Histórico de la Ciudad de México y en diciembre del mismo año, el Fideicomiso Centro Histórico con el objetivo de promover, gestionar y coordinar ante los particulares y autoridades competentes; proyectos que tengan como escenario el Casco Antiguo de la Ciudad, buscando la simplificación de trámites para su consecución.

Ponen en marcha programas como el de ¡Échame una manita! que se limitó a restaurar la fachada de algunos inmuebles catalogados por el INBA e INAH como patrimonio histórico o artístico – cuyo requisito es que haya sido construido entre los siglos XVI y XX Se otorgó un subsidio de hasta 100% en pago de impuestos como el predial y sobre la adquisición de inmuebles para realizar estas tareas.

“En diciembre de 1990 se constituyó el patronato del centro Histórico, A.C., integrado por distinguidas personalidades de la cultura, la comunicación y los negocios.

Este patronato de la Sociedad Civil constituyó el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, como un organismo encargado de la operación del programa *¡Échame una manita!* Que el 11 de marzo se anunció ante el C. Presidente Licenciado Carlos Salinas de Gortari.

Más que un plan en el sentido tradicional del término, *¡échame una manita!* Es una convocatoria a la participación y su enfoque supera la visión que considera el aspecto monumental de los edificios como único y aislado. Por el contrario, es un programa que contempla integralmente los aspectos urbanos, arquitectónicos, sociales, económicos y

políticos que conforman el centro Histórico, para atraer inversiones de calidad en los edificios, calles y plazas<sup>46</sup>”.

En 1992, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autoriza al Fideicomiso del Centro Histórico a recibir donativos para la rehabilitación de edificios, las contribuciones serán a partir de entonces deducibles de impuestos.

Es en esta época cuando se invirtieron cerca de 764 mil millones de viejos pesos, aplicados a la rehabilitación de 692 edificios coloniales, así como monumentos y plazas.

Durante la gestión del Licenciado Manuel Camacho Solís como Regente de la Ciudad de México se intervinieron para su recuperación sitios como: el Antiguo Colegio de San Idelfonso, que abrió sus puertas con la magna exposición *México: esplendores de treinta siglos*; el claustro del ex Convento de Santa Inés para instalar el Museo José Luis Cuevas, el Coro de Santo Domingo, la Casa de la Primera Imprenta de América, la Antigua Aduana, el ex Colegio de niñas (hoy Club de Banqueros de México) y el ex Palacio del Arzobispado para instalar el Museo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

### **Fundación del Centro Histórico de la ciudad de México A.C.**

La Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México A.C. es una Asociación Civil creada en abril del 2002 con el fin de crear proyectos socioeconómicos, educativos y culturales.

La creación de esta asociación es posterior a la instauración del Consejo Consultivo del Centro Histórico de la Ciudad de México y representa una manera de capitalizar recursos e insertarse en una coyuntura importante para la inversión en aspectos como el comercial e inmobiliario en uno de los espacios con mayor plusvalía en la Ciudad de México.

---

<sup>46</sup> Departamento del Distrito Federal, *¡Échame una manita! Centro Histórico 1991-1994*. Memorias. México, Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, 1994. pp.13.

El capital principal con el cual opera la Fundación del Centro Histórico A.C, proviene de empresas operadas por Grupo CARSO, consorcio compuesto por empresas propiedad de la familia Slim Domit.

En palabras del Ingeniero Carlos Slim, comparte que: “Formamos la Sociedad del Centro Histórico de la Ciudad de México S.A. de C.V., y la Fundación del Centro Histórico; combinamos sus actividades no lucrativas con inversiones rentables para uso habitacional y comercial una vez restaurados los inmuebles. Los gobiernos Federal y de la ciudad posteriores continuaron apoyando al Centro Histórico, destacando el interés y las acciones del Gobierno de la ciudad que durante toda su gestión ha impulsado su actividad y vida”.<sup>47</sup>

Las áreas desde las que ha incidido la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México A.C. desde su creación son:

#### **Sociedad inmobiliaria**

Centro Histórico S.A. de C.V, con el fin de adquirir inmuebles que serían restaurados, rehabilitados y convertidos de oficina o bodega a un espacio habitacional.

#### **Publicación mensual**

Revista Centro Guía para caminantes, con el propósito de mantener informada a la sociedad de las razones del rescate, logros, avances, y para contribuir a que un público amplio descubra el riquísimo patrimonio cultural que guarda el Centro Histórico de la Ciudad de México.

#### **Página web**

[www.viveelcentro.com](http://www.viveelcentro.com) Permite el acceso a la información de actualidad más relevante sobre el Centro Histórico de la Ciudad de México.

---

<sup>47</sup> Fundación Carlos Slim, *Centro Histórico 10 años de revitalización*. México, Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México, México, 2011. pp 20.

## **Programas prioritarios de la Fundación del Centro Histórico.**

### **Agua**

Para contribuir a revertir la extracción excesiva de agua del manto acuífero. La extracción excesiva de agua constituye un grave riesgo para la estructura de los edificios del Casco Antiguo de la Ciudad.

La Fundación del Centro Histórico de la Ciudad México colabora con un grupo de ingenieros realizando estudios fundamentales y diseñando estrategias tecnológicas para eliminar la sobreexplotación del acuífero, disminuir las fugas de agua en la red, lograr una mayor infiltración de la precipitación pluvial, aumentar el tratamiento de aguas negras para reciclaje y propiciar mayor utilización del agua tratada.

### **Seguridad y servicios públicos**

La colaboración con la secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal y otras instituciones responsables de la seguridad, permitieron establecer un puesto de mando (localizado en la calle del 57 entre Donceles y República de Cuba) donde la coordinación policial y el apoyo tecnológico han permitido mejoras en la seguridad pública de las calles del Centro, para lo cual, la Fundación Telmex colaboró en el soporte técnico para lograr una buena operatividad del proyecto de seguridad.

### **Bienestar económico y bienestar social**

El programa para mejorar el nivel educativo, económico y social de los habitantes del Centro Histórico de la Ciudad de México contempla los rubros:

#### **Cursos y talleres relacionados con los temas de la salud**

Programa “Construyendo un Futuro”, organiza jornadas preventivas tanto de salud como de adicciones dirigidas a la población estudiantil, docente y administrativa de las escuelas del Centro Histórico de la Ciudad de México.

Salud: La Fundación del Centro Histórico obtuvo un donativo con el cual se dotó de equipo e instrumental quirúrgico a dos hospitales en el Centro Histórico: el Hospital Materno Infantil Dolores Sanz y el Hospital Homeopático Higinio Pérez.

Además, gestionó el programa “Arranque Parejo en la Vida” que dota de equipo médico especializado en el cuidado materno al Hospital Gregorio Salas, busca llegar a la mortalidad cero en el materno infantil post parto.

Centro de Integración Familiar ( Allende 59) para la atención comunitaria en servicios de salud, información y diagnóstico clínico.

Se han realizado 1500 cirugías de cataratas y se ha llevado a cabo el programa “Jornadas de Donación de Lentes para la Comunidad” en el cual se han entregado 5, 600 pares de lentes con apoyo de la Fundación Telmex, A. C. y el Club de Leones S.C.

### **3.3 Programa Integral de Rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México (2002-2006) del Fideicomiso del Centro Histórico de la Ciudad de México.**

Aunque el Casco Antiguo de la capital mexicana ha sido intervenido de diversas maneras, fue hasta el 2001 cuando se dio una extraordinaria coyuntura que ha permitido una rehabilitación integral a corto, mediano y largo plazo del Centro Histórico.

El 14 de agosto de ese año, los gobiernos federal y capitalino anunciaron la instalación del Consejo Consultivo para el rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México conformado por más de 130 personalidades de la Academia, la Iniciativa Privada y la Sociedad Civil comprometidos y preocupados por rescatar este espacio.

En febrero del 2002, el entonces Jefe del Gobierno del Distrito Federal, Lic. Andrés Manuel López Obrador anunció la reactivación del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México como un organismo público, dependiente de la administración capitalina con presupuesto de 50 millones de dólares para iniciar un programa de revitalización del Centro.

Desde el 2002, la Licenciada Ana Lilia Cepeda de León estuvo al frente del Fideicomiso del Centro Histórico de la mano de un equipo multidisciplinario de arquitectos, restauradores, urbanistas, antropólogos, historiadores, sociólogos, comunicólogos, administradores, entre otros, quienes concretaron acciones junto con instituciones gubernamentales, organizaciones de la Sociedad Civil y vecinos de la zona desarrollando un atractivo programa de remodelación de fachadas, pavimentación,



revitalización de viviendas, reordenamiento del comercio ambulante, seguridad pública y promoción cultural entre otros objetivos en los que aún se trabaja.<sup>48</sup>

### **3.4 Programa de Paseos Culturales en Tranvía del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.**

La Coordinación de Paseos Culturales en Tranvía fue creada en diciembre de 1990 como parte de la puesta en funciones del Fideicomiso del Centro Histórico de la Ciudad de México fundado con el fin de con el objeto de promover, gestionar y coordinar ante los particulares y las autoridades competentes la ejecución de acciones, obras y servicios que propicien la recuperación, protección y conservación del Centro Histórico.

El 12 de febrero del 2002, al designar a Ana Lilia Cepeda De León como Directora General del Fideicomiso, Andrés Manuel López Obrador, Jefe de Gobierno del Distrito Federal, anunció también un presupuesto de 500 millones de pesos destinado a rehabilitar un núcleo urbano de 34 manzanas y más de 500 predios delimitados por las calles de Donceles y Venustiano Carranza, Eje Central y 5 de Febrero. Este presupuesto fue destinado para invertirse ese año y sólo en ese núcleo<sup>49</sup>.

Como una coordinación dependiente de la Dirección de Promoción y Difusión del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, Dirección que a su vez dependía de la Dirección General.

Inicialmente, esta coordinación, se conformó por: un coordinador, un asistente de oficina, un taquillero, tres guías culturales y tres operadores.

La infraestructura con la cual comenzó a operar en esa fecha fue: una oficina (en las instalaciones del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México en República de Chile 8) una línea telefónica (para ofrecer información y llevar a cabo reservaciones) y tres unidades réplica de tranvía antiguo equipados con micrófono, bocinas y con capacidad para 40 personas cada uno.

---

<sup>48</sup> Fuente: Fideicomiso del Centro Histórico de la Ciudad de México / Dirección de Promoción y Difusión.

<sup>49</sup><http://www.centrohistorico.df.gob.mx/fideicomiso/>.

En un principio, el proyecto de Recorridos Culturales en Tranvía por el Centro Histórico de la ciudad de México, contó con una terminal de abordaje y cafetería ubicada en la esquina de Avenida Juárez y Revillagigedo. Posteriormente, ésta fue vendida como terreno a particulares por parte del Gobierno del Distrito federal y la base de los tranvías trasladada a la calle Ángela Peralta esquina con Av. Juárez.

El primer programa de Actividades de la Coordinación, contemplaba tres rutas de recorrido diseñadas por especialistas, mismas que buscaban cumplir con uno de los objetivos primordiales del Fideicomiso: Promover y dar a conocer la historia de las calles y edificios del Centro Histórico de la Ciudad de México.

**Los recorridos en tranvía iniciales con los que inició actividades la Coordinación fueron:**

***Por la calle de Plateros.***

Hasta el siglo XVII, la actual calle de Madero fue conocida como San Francisco debido al convento franciscano que ahí se ubicaba y que era el más grande de la Nueva España. Posteriormente, se le identificó como la calle de Plateros porque en ella se establecieron, por ordenanza del Virrey Marqués de Cadereyta los principales joyeros de la ciudad. Lleva el nombre de Francisco I. Madero desde el 14 de diciembre de 1914, fecha del primer aniversario luctuoso de Madero.

Recorrer esta avenida, pasar por el Zócalo y las calles 5 de mayo o Tacuba significa un viaje a los sitios más representativos en la historia de México.

El Centro Histórico de la Ciudad de México fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. El casco antiguo de nuestra ciudad tiene casi siete siglos de vida y ha sido corazón del Imperio Azteca, capital del más poderoso virreinato del Nuevo Mundo, bastión de la lucha por la independencia y metrópoli de la naciente República. Hoy en día, la historia de la capital mexicana continúa en las mismas calles que albergaron la primera universidad, la primera casa de moneda y la primera imprenta de América.

El Centro Histórico de la Ciudad de México se ha intervenido de muchas maneras y en distintos tiempos. Sin embargo, en el 2001, se dio una coyuntura favorable que hizo

posible que los gobiernos federal y capitalino convocaran la creación del Consejo Consultivo para el Rescate del Centro Histórico; en él participan más de 130 personalidades del mundo de la cultura, la historia, la academia, el comercio y la empresa privada.

Gracias a esta iniciativa se puso en marcha una rehabilitación integral de este privilegiado espacio cuyas dimensiones son enormes:

- 9.1 kilómetros cuadrados de superficie
- 668 manzanas
- Alrededor de 9 mil predios
- Cerca de 1500 edificios con valor monumental
- 196 monumentos civiles y 67 religiosos
- Más de 80 museos y recintos culturales
- 78 plazas y jardines
- 19 claustros, 28 fuentes y 12 sitios con murales

Todas estas estructuras fueron construidas entre los siglos XVI y XX.

El recorrido comprendía un trayecto sobre la calle Francisco I. Madero, vuelta a la Plaza de la Constitución con regreso sobre la calle de Tacuba con duración de 45 minutos.

Con la reactivación del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México por parte del gobierno del Licenciado Andrés Manuel López Obrador, y con una nueva administración, el Programa de Paseos Culturales en Tranvía incluyó nuevas temáticas con las que se ampliaron las rutas y temáticas, entonces se incluyeron:

***De la taberna al vino tinto sin olvidar la cantina.***

Recorrido nocturno por las principales cantinas de la antigua ciudad de México en el cual, además de la promoción del patrimonio artístico y cultural del casco antiguo de la ciudad, se difundía la importancia del patrimonio costumbrista de estos establecimientos de consumo étlico y la variedad gastronómica ofrecida en cada uno de ellos.

***Recorrido taller “Manos a la obra”.***

Dirigido a públicos escolares, además del recorrido conocido como “plateros” se incluía un taller en las instalaciones de algún museo o recinto cultural de las calles del Centro.

En el taller “manos a la obra” , se desarrollaban diversas actividades plásticas (dependiendo las edades de los asistentes), por medio de las que se buscaba la sensibilización de los niños y jóvenes acerca de la importancia del conocimiento y conservación de los sitios y monumentos históricos, contó con una duración de 120 minutos.

## **Capítulo 4**

### **La comunicación en el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.**

#### **4.1 Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México**

Es un organismo público y dependiente del Gobierno del Distrito Federal funge como entidad coordinadora de esfuerzos y administradora de recursos enfocados a la rehabilitación, recuperación y conservación del Centro Histórico de la Ciudad de México.

#### **El Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México tiene como funciones:**

- a) Promover, gestionar y coordinar ante particulares y las autoridades competentes la ejecución de acciones, obras y servicios que propicien la recuperación, protección y conservación del Centro Histórico de la Ciudad de México, buscando la simplificación de trámites para su consecución.
- b) Recibir y administrar los bienes que se aporten u otorguen al Fideicomiso e invertir los fondos líquidos en instrumentos de inversión del más alto rendimiento y con la máxima seguridad, en tanto no se destinen efectivamente del cumplimiento de su objetivo.
- c) Destinar los bienes y recursos que a título de donativo y, en su caso sus rendimientos fideicomitidos, a la ejecución de los programas relacionados con las acciones que propicien la recuperación, protección y conservación del Centro Histórico de la Ciudad de México e incluso la realización de obras y servicios públicos por conducto de las autoridades competentes.
- d) Promover y gestionar recursos y apoyos financieros a favor de los propietarios, promotores, arrendadores, ocupantes, prestadores de servicios y/o usuarios de inmuebles localizados dentro del perímetro de la zona del Centro Histórico de la Ciudad de México.

- e) Diseñar acciones y proyectos específicos para el mejoramiento del Centro Histórico de la Ciudad de México y promover su ejecución y financiamiento.
- f) Promover y concertar con las autoridades competentes, las facilidades que se requieran para la ejecución de acciones, obras o servicios en el Centro Histórico de la Ciudad de México.
- g) Desarrollar proyectos específicos para el mejoramiento del Centro Histórico de la Ciudad de México a través de la figura jurídica pertinente, siempre y cuando los proyectos estén vinculados a los fines de este fideicomiso.
- h) Convenir con las instituciones, fundaciones, patronatos, cámaras, asociaciones y demás personas físicas o morales nacionales o extranjeras, interesadas en coadyuvar a la conservación del Centro Histórico de la Ciudad de México, su participación en las acciones y proyectos que se definan por el comité técnico del fideicomiso, así como convenir con otros fideicomisos o personas físicas o morales que compartan los fines de conservación y mejoramiento del Centro Histórico.
- i) Asesorar a las personas interesadas en la restauración y mejoramiento del Centro histórico de la Ciudad de México en la programación y ejecución de acciones y proyectos que a tales propósitos contribuyan.
- j) Difundir y promover los resultados, alcances y beneficios de las acciones que se emprendan en el Centro Histórico de la Ciudad de México. Para el cumplimiento de dicho fin, el Fideicomiso promoverá directamente o a través de terceros todo tipo de acciones editoriales.
- k) En general, realizar actos de carácter legal, administrativa y fiscal que se requieran para la realización de sus fines.
- l) Realizar actos de enajenación por cualquier medio de inmuebles ubicados en el Centro Histórico de la Ciudad de México, así como realizar actos de compra y venta y demás actos civiles y mercantiles con todo tipo de muebles e inmuebles.
- m) Contratar créditos que posibiliten la consecución de los fines del Fideicomiso y sin que llegue a rebasar el patrimonio fideicomitativo.

- n) Promover la constitución de nuevos fideicomisos, asociaciones o sociedades, con el objeto de impulsar ante las autoridades y los particulares la ejecución de acciones, obras y servicios que procuren la conservación del Centro Histórico y para el cumplimiento de sus fines.
- o) Realizar directamente o por conducto de terceros, obras y remodelaciones en los inmuebles del Centro Histórico, con el consentimiento expreso de los propietarios o poseedores, vigilando en todo momento que se cumplan las especificaciones convenidas.
- p) Prestar directamente o a través de terceros todo tipo de servicios turísticos que tengan como fin promover el desarrollo y mejoramiento del Centro Histórico.
- q) Ofrecer a la venta artículos promocionales del Centro Histórico que permitan al Fideicomiso obtener recursos adicionales para el adecuado cumplimiento de sus fines.

### **Objetivo General del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.**

**Dirigir los programas de rescate, conservación y desarrollo del Centro Histórico de la Ciudad de México, así como obtener recursos pecuniarios y materiales para ser canalizados a los programas establecidos para estos fines.**

#### **El Fideicomiso es responsable de:**

- Administrar el recurso público.
- Coordinar los trabajos que se desarrollen, tanto por las empresas privadas que se contraten como por las distintas dependencias de gobierno involucradas.
- Establecer un vínculo con los vecinos del Centro Histórico.
- Como instancia de gobierno busca integrarse a todos los esfuerzos que se desarrollen en el área.

## **Programas:**

### **Objetivos en desarrollo urbano:**

- Lograr que el ciudadano se identifique plenamente con su ciudad.
- Mejorar el espacio urbano.
- Modernizar la infraestructura y los servicios urbanos garantizando la sustentabilidad y la conservación del patrimonio histórico.
- Favorecer el orden.
- Promover una nueva vitalidad y consolidar una nueva cultura de apropiación y socialización del espacio urbano.

### **Objetivos económicos:**

- Asegurar la rentabilidad en las inversiones.
- Garantizar las inversiones inmobiliarias
- Replantear el aprovechamiento de edificios.
- Reactivar económicamente la zona.
- Generar empleos.

### **Objetivos sociales:**

- Revitalizar y recuperar la habitabilidad de la zona.
- Fortalecer el arraigo de las familias que lo habitan.
- Solucionar los problemas de comercio en vía pública, inseguridad, pobreza y deterioro humano<sup>50</sup>.

## **Programas coordinados**

El Fideicomiso ha diagnosticado, propuesto y trabajado junto con las autoridades correspondientes, los cuatro grandes problemas en el Centro Histórico: vialidad, transporte y estacionamientos; limpieza, recolección de basura, comercio en vía pública y seguridad pública.

---

<sup>50</sup> Fuente: Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México / *Op.cit.*



### **Vialidad, transporte y estacionamientos.**

Diagnóstico: más de 350 mil vehículos transitan por el Centro Histórico; sólo 125 mil le tienen como destino, razón por la que el Zócalo capitalino se convierte en una gran glorieta.

#### **Propuesta del Fideicomiso:**

- Reordenar el flujo vehicular.
- Aplicar un reglamento para prohibir estacionarse en la vía pública.
- Reglamentar la entrada de carga al Centro Histórico.
- Regularizar las redes de transporte público en el Centro Histórico.

#### **Diagnóstico de estacionamientos:**

Existen 121 estacionamientos públicos que ofertan 13 mil 165 cajones.

Propuesta de mejora:

- Construir y/o modernizar estacionamientos públicos.
- Aplicar estímulos fiscales especiales.
- Establecer tarifas preferenciales para los estacionamientos de la zona.
- 

#### **Limpieza y recolección de basura.**

Otro de los grandes problemas que aquejan al Centro Histórico es la limpieza y recolección de basura. Se calcula que esta zona genera diariamente 1, 452 toneladas de basura, que equivalen a una cancha de fútbol.

Propuesta de mejora:

- Rediseñar el sistema de recolección de basura acorde con el mobiliario urbano.
- Aumentar la eficiencia de recolección de basura en la zona para aplicar un programa piloto en las 24 manzanas.

#### **Comercio en vía pública.**

Se ha convocado a mesas de trabajo entre varias dependencias para ofrecer alternativas de desocupación de las calles intervenidas.

## Seguridad Pública

De los 500 millones de pesos de inversión anunciados por el Licenciado López Obrador, 100 millones fueron destinados a la seguridad pública. Lo que propone un trabajo coordinado con la SSP que contempla un aumento de personal, modernización del equipo y una eficiente intercomunicación.

La estrategia combina policía de proximidad y reacción inmediata con participación comunitaria cuyos principales actores son: policía preventiva, policía auxiliar, policía bancaria e industrial y grupos de la comunidad.

## 4.2 Elementos de identidad organizacional.

### 4.2.1 Logotipo



Se trata de la representación de una edificación colonial que evoca algunos mapas de la ciudad de mediados del siglo XVIII; donde se muestra una construcción pesada y en forma rectangular del edificio, delineado con un trazo ingenuo como corresponde a su época.

El color rojo ladrillo es distintivo de los planos antiguos debido a que en la mayoría de las construcciones coloniales era usado para colorear las azoteas de las edificaciones y hace alusión a diferentes tonos de tezontle que adornan la mayoría de las fachadas.

Se consideraron dos fuentes tipográficas para enmarcar el logograma; para las palabras (Fideicomiso del Centro Histórico) se utilizó la tipografía New Baskerville por su diseño armonioso en sus caracteres con trazos gruesos y delgados rompiendo así con la rigidez del edificio central.

El color negro de la fuente imita los contornos irregulares del mapa, dando un mayor contraste al rojo ladrillo.

#### 4.2.2 Ubicación



Exterior y patio principal de la casa de los Condes de Heras y Soto

El Fideicomiso del Centro Histórico de la Ciudad de México ocupó hasta 2006 (periodo de análisis en el presente documento) un edificio de gran valor patrimonial, histórico, artístico y cultural, mismo que compartió con el Consejo de Crónica de la Ciudad de México, también dependencia del GDF.

El simbolismo contenido en la construcción de la imagen corporativa de esta organización radica en que operó en uno de los inmuebles modelo de la recuperación, rehabilitación y revitalización de los edificios emblemáticos del Centro Histórico.

Esta construcción ubicada en la esquina de las calles de República de Chile y Donceles (antes esquina de las calles de *Manrique y La Canoa*), tuvo varios nombres, conocida como de los Pimenteles y desde mediados del siglo XIX como Casa de los Condes de Heras Soto, significó en los inicios del fideicomiso un verdadero reto y un gran compromiso de multidisciplinaredad en este tipo de trabajos.

La esquina de Republica de Chile y Donceles ha sido considerada por notables arquitectos, historiadores y estudiosos del arte colonial como un ejemplo único de arquitectura en la Ciudad de México por su balcón ricamente ornamentado, y su esquina

rodeada de rocalla y molduras sinuosas donde encontramos la efigie de un niño con un canasto repleto de frutas, símbolo de la abundancia, posado sobre la cabeza de un león de rizada cabellera. Elemento icónico tomado como imagen del Primer Festival del Centro Histórico.



Estudios especializados señalan que este edificio del Centro Histórico así como el Palacio de Iturbide y la Catedral Metropolitana que fue intervenida en gran parte de sus fachadas gracias a lo que hoy disfrutamos con su apariencia natural de tezontle o piedra al desnudo. Este dato nos sugiere que es con base en los procesos de análisis, reconocimiento y restauración emprendidos para el rescate de éstos edificios como se recupera acertadamente la imagen de la Ciudad de México.

#### **4.2.3 Instalaciones La Casa de los Condes de Heras Soto**

Mandada construir hacia 1760 por el capitán sevillano Adrián Ximénez de Almendral (maestro, patrón y veedor en el arte de platería) y de su segunda esposa María Antonia Azorín. La obra se atribuye al arquitecto Lorenzo Rodríguez (autor del Sagrario Metropolitano), representa una de las casonas civiles más importantes del barroco en la Ciudad de México.

En 1769, se celebró en la capilla u oratorio de la mansión la boda de la primogénita María Manuela Ximénez de Almendral y Azorín con el Secretario del Secreto del Santo Oficio de la Inquisición, Adrián Ximénez de Almendral mandó fabricar un pequeño palacio para que sirviera de habitación a su hija.

En 1833, la casa fue rematada por el concurso de acreedores de las propiedades de los doctores José Manuel y Miguel María Abad Ximénez Azorín, nietos del difunto platero. La grandiosa construcción se dividió en dos; la casa principal de la calle de Manrique 4 que daba vuelta a la calle de la Canoa, la compró el minero de Guanajuato José Miguel Septién en 34 mil pesos y la casa contigua a la principal o pequeño palacio de la calle de Manrique 5, la adquirió el coronel Antonio Alonso Terán.

En 1852, la casa principal fue vendida por los hijos de Septién a Tomás López Pimentel, casado con Mariana de Heras Soto y Rivaherrera, de ahí que el nombre de la casa

conocida como la de los Pimenteles cambió desde principios de este siglo, por el de casa de los Condes de Heras Soto. Su hija Concepción Pimentel de Mier y Celis heredó este palacio en 1906, la hija de esta; Mariana Mier, casada con Eustaquio Escandón y Barrón, dispuso al morir que la mitad de sus cuantiosos bienes se dedicaran a obras de beneficencia, fundándose la Beneficencia Privada Mariana Mier.

Más tarde la casa fue rentada a los Ferrocarriles Nacionales de México y se utilizó como bodega del Express. En 1940, el patronato de la Beneficencia vendió el Palacio a la Compañía Mexicana de Inversiones en 240 mil pesos, y ésta lo vendió en 1972, a las autoridades del Departamento del Distrito Federal quien emprendió unos años después su restauración y adaptación.

La casa número 5 de la calle de Manrique (hoy República de Chile) fue habitada entre 1865 y 1869 por el historiador y hombre de letras Joaquín García Icazbalceta; después de haber tenido diversos usos permaneció cerrada y abandonada hasta que en 1978 pasó a ser propiedad de la Dirección de Bienes del departamento Central, que se ha encargado de su restauración. Declarado monumento el 9 de febrero de 1931.

La Casa de los Condes de Heras Soto exhibe una placa donde se puede leer: "Aquí nació en 1780 el Conde Don Manuel de Heras y Soto, uno de los que firmaron el acta de la Independencia Nacional"

El inmueble fue restaurado en el mes de julio de 1999 debido al deterioro avanzado que presentaban las fachadas de la Casa de los Condes de Heras Soto.

El Fideicomiso Centro Histórico dirigido por el Doctor René Coulomb Bosc determinó iniciar obras de limpieza, conservación y restauración para albergar el Consejo del Centro Histórico de la Ciudad de México, el Archivo Histórico la Ciudad de México y la Coordinación de Asuntos Internacionales del Gobierno del Distrito Federal. El partido arquitectónico original se rescató casi en su totalidad. Decreto publicado en el Distrito Federal el 11 de abril de 1980.



de

#### 4.2.4 Infraestructura

El inmueble albergó a dos dependencias del gobierno local. En la casa principal que lleva el número 6 estuvieron las oficinas del Consejo de Crónica de la Ciudad de México y en la casa contigua (número 8) las oficinas del Fideicomiso Centro Histórico. En este espacio se encontraban distribuidas las áreas funcionales que conformaron el Fideicomiso Centro Histórico de la siguiente manera:

Planta baja:

- Vigilancia
- Coordinación de Paseos Culturales
- Sala de Juntas
- Oficina del Patronato
- Almacén
- Bodega

Primer nivel:

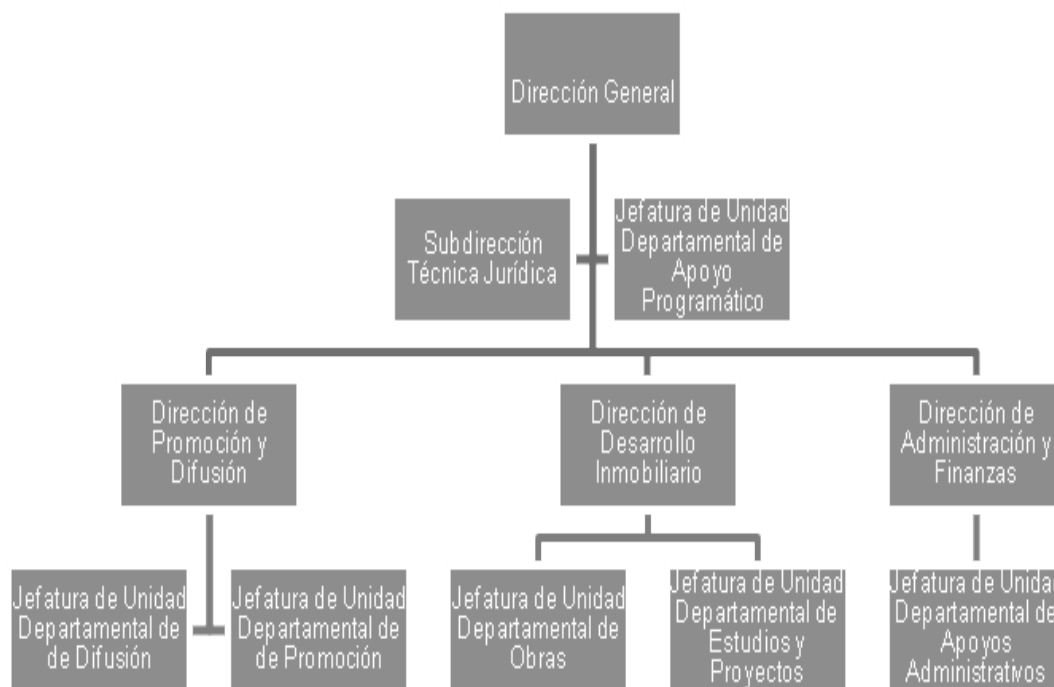
- Subdirección Técnica Jurídica
- Dirección de Administración y Finanzas
- Jefatura de Unidad Departamental de Apoyo Administrativo
- Jefatura de Unidad Departamental de Contabilidad y Presupuesto

Planta alta:

- Dirección General Dirección de Promoción y Difusión.
- Jefatura de Unidad Departamental de Promoción .
- Jefatura de Unidad Departamental de Difusión
- Dirección de Desarrollo Inmobiliario
- Jefatura de Unidad Departamental Obras
- Jefatura de Unidad Departamental de Estudios y Proyectos
- Jefatura de Unidad Departamental de Apoyo Programático



#### 4.2.5 Organigrama



#### 4.2.6 Figura de liderazgo



Un símbolo importante en la función del Fideicomiso Centro Histórico durante la administración 2002- 2006 se centró en la conducción del las actividades del mismo, el desempeño de la Licenciada Ana Lilia Cepeda de León junto con su equipo de trabajo posicionó al Fideicomiso Centro Histórico otorgándole una aceptable imagen externa entre los diversos públicos que interactuaron cotidianamente con el mismo.

Ana Lilia Cepeda De León cursó la Licenciatura en Sociología en la Universidad Autónoma Metropolitana plantel Xochimilco y la Maestría en Economía Política (con especialidad en Demografía y Recursos Laborales) en la Universidad de La Habana, Cuba. Asimismo, cursó estudios de posgrado en Belgrado Yugoslavia. En 1988 fundó con un grupo de destacadas mujeres de diversos sectores, la asociación civil: Mujeres en Lucha por la Democracia, agrupación que ha tenido un trabajo relevante en el movimiento de resistencia ciudadana y en la lucha por la apertura democrática en el país. En 1999, Mujeres en Lucha por la Democracia obtuvo su registro ante el Instituto Federal Electoral como Asociación Política Nacional.

En 1991, participó en el grupo promotor del Acuerdo Nacional para la Democracia.

En 1994, la revista TIME incluyó a Ana Lilia Cepeda entre los cien jóvenes líderes del mundo en el artículo titulado "The Global 100". Es cofundadora de Causa Ciudadana. Mediante un convenio con el Partido de la Revolución Democrática fue Diputada Federal en la LVI Legislatura del Congreso de la Unión (1994-1997) y fue Co-Presidenta de la Comisión Especial de Comunicación Social. En 1995, Ana Lilia Cepeda fue integrante de la delegación mexicana en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer realizada por la Organización de Naciones Unidas en Beijing, China.

También en 1996 participó intensamente en la lucha por la seguridad pública en contra de la ola de secuestros en el estado de Morelos. En marzo del 2000, el periódico Reforma la seleccionó como una de las mujeres influyentes en México. En diciembre de ese mismo año, fue nombrada Directora General de Comunicación Social del Gobierno del Distrito Federal.

El 12 de febrero del 2002, el Jefe de Gobierno del Distrito Federal designó a Ana Lilia Cepeda como Directora General del Fideicomiso del Centro Histórico de la Ciudad de México.

En marzo del 2007, es condecorada con el orden Isabel la Católica, el más alto reconocimiento que otorga el gobierno español a un personaje distinguido fuera de España, por su desempeño de dirección en el rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México.

#### **4.2.7 Áreas Operativas**

El Fideicomiso, durante el periodo que estudiamos, se compuso por una Dirección General, una Dirección de Promoción y Difusión, una Dirección de Desarrollo Inmobiliario y una Dirección de Administración y Finanzas, así como una Subdirección técnica-jurídica. Siete Jefaturas de Unidad departamental, seis Líder coordinador de proyectos y tres enlaces que representan doce puestos de mando, seis puestos de apoyo y tres puestos operativos, para un total de 21 plazas.



#### **4.2.8 Estructura orgánica.**

Dirección General.

Subdirección Técnica y Jurídica.

Jefatura de la Unidad Departamental de Apoyo Programático.

Dirección de Promoción y Difusión.

Jefatura de la Unidad Departamental de Difusión.

Jefatura de la Unidad Departamental de Promoción.

Dirección de Desarrollo Inmobiliario.

Jefatura de la Unidad Departamental de Obras.

Jefatura de la Unidad Departamental de Estudios y Proyectos.

Dirección de Administración y Finanzas.

Jefatura de la Unidad Departamental de Apoyos Administrativos.

Jefatura de la Unidad Departamental de Contabilidad y Control Presupuestal.

## Capítulo 5

### **Estrategias en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas para la Coordinación de Paseos Culturales, dependiente de la Dirección de Promoción y Difusión del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.**

#### **5.1 Ubicación de la Coordinación de Paseos Culturales dentro de la Organización.**

El programa de Paseos Culturales en tranvía por el Centro Histórico de la Ciudad de México, inició desde 1984 como un espacio de promoción de la riqueza cultural del casco antiguo de la ciudad.

Durante la operación del Fideicomiso como organismo particular, el programa funcionó concesionado a una empresa privada. Al reactivarse el fideicomiso público por parte del Gobierno del Distrito Federal, el programa pasa a la Coordinación de Promoción y Difusión del mismo Fideicomiso.

En 2002, se inserta al Plan integral de rescate del centro histórico 2002-2006 y se enfoca no sólo a la promoción del patrimonio cultural del centro, sino a la promoción de las obras desarrolladas y en especial de las zonas y monumentos intervenidos.

El Programa de Paseos Culturales en tranvía, promueve el conocimiento del patrimonio cultural a través de recorridos en réplicas de tranvías de principios de siglo XX, orientados a los distintos sectores de la población nacional, así como de los visitantes extranjeros.

El objetivo de su nuevo ciclo es generar una actitud positiva sobre el origen de nuestra historia, así como de su vasto patrimonio artístico, arquitectónico y cultural. Con esto, se busca promover el desarrollo turístico y cultural de la zona, ofreciendo un servicio accesible a todo público y de calidad en su contenido.

Los nuevos Paseos Culturales en Tranvía fueron conducidos por jóvenes cronistas que relatan las leyendas y anécdotas que habitan en las calles recientemente recuperadas del centro.

Es entonces, cuando surge un importante nicho de oportunidad de promoción de los servicios ofrecidos por el fideicomiso por medio de paseos especiales, mismos que se diseñaron con la intención de dar a conocer a diferentes públicos lugares intervenidos como las Plazas del empedradillo, seminario, Juárez, Tolsá y las calles : Madero, Bolívar, Isabel la Católica, 16 de septiembre, Venustiano Carranza, 5 de mayo, República de Chile, Guatemala, Tacuba, entre otras, haciendo especial énfasis tal lo muestra las tabla siguientes:

**Mejora de la imagen para la promoción de los servicios de la Coordinación: rediseño de carpeta.**



Dirigido a públicos escolares, además del recorrido conocido como “plateros” se incluía un taller en las instalaciones de algún museo o recinto cultural de las calles del Centro. En el taller “manos a la obra” , se desarrollaban diversas actividades plásticas (dependiendo las edades de los asistentes), por medio de las que se buscaba la sensibilización de los niños y jóvenes acerca de la importancia del conocimiento y conservación de los sitios y monumentos históricos, contó con una duración de 120 minutos.

## La Ciudad de los Palacios



Enamórese de los palacios novo hispanos mientras escucha las anécdotas de las familias que los habitaron y el contexto histórico en el cual se construyeron estas bellas muestras de la arquitectura civil de la capital de la Nueva España.

Personajes de época le acompañan hasta los interiores de algunos de los palacetes más bellos del Centro Histórico de la Ciudad de México.

- Previa reservación
- Grupos mínimo 20 personas
- Duración: 2 hrs.
- Costo \$ 100 .00
- Cita a un costado del Palacio de Bellas Artes.

Temática en la cual se pretendió resaltar la importancia del valor arquitectónico de las construcciones novohispanas de la antigua capital del virreinato, contó con duración de 45 minutos.

## Plateros

Conocida en el siglo XVI como San Francisco, en el XVIII como plateros y a principios del XX como Francisco I. Madero, esta calle sigue siendo una de las principales del Centro Histórico.

Recorrer esta avenida, pasar por el zócalo y las calles 5 de mayo o Tacuba significa un viaje a los sitios más representativos en la historia de México.

- De lunes a domingo.
- Horario: 10:00 a 17:00 horas (salidas cada hora)
- Duración: 45 minutos
- Costo: \$ 35.00 adultos; \$ 25.00 estudiantes, maestros y 3a edad; \$ 20.00 niños.
- Cita a un costado del Palacio de Bellas Artes.

**Con visita a:**  
**Catedral Metropolitana**  
**Palacio Nacional**  
**Palacio de Bellas Artes**  
**Palacio de Correos**

Conozca a demás los aspectos más significativos de los edificios, plazas y personajes que han formado parte de la vida cotidiana del Centro Histórico.  
Incluye una visita a estos recintos para disfrutarlos desde su interior.

- Previa reservación (grupos mínimo 20)
- Duración: 2 horas.
- Costo: \$ 45.00 por persona



Hasta el siglo XVII, la actual calle de Madero fue conocida como San Francisco debido al convento franciscano que ahí se ubicaba y que era el más grande de la Nueva España. Posteriormente, se le identificó como la calle de Plateros porque en ella se establecieron, por ordenanza del Virrey Marqués de Cadereyta los principales joyeros de la ciudad. Lleva el nombre de Francisco I. Madero desde el 14 de diciembre de 1914, fecha del primer aniversario luctuoso de Madero.

## 5.2 Identificación del impacto del área al interior y exterior de la organización.

La experiencia de integrar este programa a las acciones de rescate que se han dado en la zona, ha ofrecido, tanto al Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, como a otras dependencias del Gobierno del Distrito Federal (secretarías de turismo, cultura, delegación Cuauhtémoc) y del Gobierno Federal (Secretaría de Cultura) una mayor visión de los recursos disponibles y nos ha estimulado al mejor diseño de productos de turismo cultural de calidad.

Por lo anterior, esta tesis se sustenta en la creencia de que la Comunicación Organizacional puede funcionar como una excelente herramienta en la eficiencia de una dependencia de gobierno que asume la responsabilidad de la rehabilitación de un casco histórico con valor patrimonial universal es uno de los principales motivos para desarrollar una oferta seria, responsable y atractiva a visitantes nacionales e internacionales.

Dentro del programa de Paseos Culturales, se integran servicios de innovación y calidad para satisfacer las exigencias de nuestros visitantes con el diseño de productos confiables de impacto social y económico. Además de ser un programa 100% sustentable, que busca sensibilizar a los visitantes al aprovechamiento y uso racional de los recursos culturales y patrimoniales y fomentar la cultura de revaloración del Centro Histórico de la Ciudad de México y otros sitios históricos y observarlos desde otras perspectivas apegadas a su conservación.

El Programa de Paseos Culturales ha sido punto de partida en proyectos de promoción y difusión del patrimonio a bordo de tranvías de época en las principales ciudades de la República Mexicana.

Constantemente el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México es invitado a compartir su experiencia en foros nacionales e internacionales. Con la retroalimentación de las experiencias de otras ciudades se ha logrado conformar una red de ciudades catalogadas por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad para implementar modelos similares exitosos en la promoción y difusión de sitios y monumentos considerados por esta organización como legado de *valor universal excepcional*.

A partir de este inciso, inicia la propuesta de estrategias en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas aplicadas al Fideicomiso centro Histórico de la Ciudad de México en su Coordinación de Paseos Culturales con el fin de mejorar las herramientas de comunicación en beneficio de un mejor acercamiento entre los diversos públicos del organismo gubernamental y las instituciones que participan en la intervención y recuperación del Centro Histórico de la Ciudad de México.

### **5.3 Análisis situacional del entorno.**

#### **Entorno:**

- Existencia de una creciente preocupación internacional por el rescate, la revitalización y conservación de los Centros Históricos de las ciudades.
- Voluntad política del Gobierno local en turno.
- Preocupación por la preservación patrimonial, cultural, monumental, arquitectónica y artística de las ciudades históricas
- Existencia de una importante coyuntura política que unió esfuerzos de gobierno a nivel federal y local y convocó a las instancias competentes necesarias para el diseño de un Programa Integral de Recuperación del Centro Histórico.
- Participación de la iniciativa privada en inversión aplicada a proyectos de desarrollo en el Centro Histórico.
- Visión innovadora y diferente con relación a la forma de recuperación de los espacios urbanos con enfoque multidisciplinario y colaborador.
- Persistencia en el planteamiento de un reto que incorpora aspectos de desarrollo económico y social.
- Espíritu competitivo con enfoque a largo plazo.
- Creciente riesgo en la falta de presupuestos en la preservación de los cascos históricos.

#### **Contexto interno:**

- Efectividad en el diseño de un Programa de planeación de acciones simultáneas y estrategias de zonificación de núcleos urbanos por programación semestral.
- Preocupación por los recortes presupuestales.
- Sentimiento de orgullo entre quienes conforman el equipo del Fideicomiso Centro Histórico.

- Reconocimiento social por los logros de la institución.
- Sentimiento de aprendizaje innovador entre los miembros de la organización, ya que para muchos, ésta es una experiencia y un reto diferente en su carrera profesional.
- Participación de universidades que aportan nuevos cuadros de profesionistas especializados en diversas áreas de nuestra actividad.

#### **5.4 Análisis FODA**

##### **Contexto externo:**

##### **Oportunidades**

- Trabajar en un proyecto de gran dimensión enfocado al rescate del Centro Histórico más importante de Ibero América.
- Interés en diversos sectores públicos y privados por la inversión en la zona del Centro Histórico.
- Interés de instituciones de educación superior en formar nuevos cuadros de especialistas enfocados a la investigación y aplicación de acciones de recuperación de patrimonio histórico.
- Diversas instituciones tanto nacionales como internacionales abrieron recintos en el perímetro del Centro Histórico.
- Interés de la iniciativa privada en la rehabilitación de inmuebles para uso habitacional.
- Gran afluencia de turismo nacional e internacional.
- Concentración de 53 museos, 78 plazas y jardines, 19 claustros, 28 fuentes y 12 sitios con murales, 67 monumentos religiosos y 196 monumentos civiles.
- Soporte de la declaratoria de la UNESCO sobre Patrimonio de la Humanidad.
- Coyuntura de trabajo interinstitucional en diversos niveles de gobierno.
- Atractivo de las nuevas generaciones por vivir y convivir en el Centro.
- Sensibilización de la ciudadanía hacia la importancia de la conservación del Centro Histórico.

## **Amenazas**

- Inestabilidad política como signo de nuestros días, reflejada en constantes manifestaciones que tienen como escenario el Centro Histórico
- Desacuerdos en la actuación entre los órganos colegiados de los poderes local, regional y federal de quienes autorizan y auditan las partidas presupuestales destinadas a la gestión urbana.
- Recortes presupuestales.
- Estallidos de violencia social.
- Explosión demográfica.
- Aumento considerable en índices de pobreza.
- Atención a problemáticas sociales prioritarias de parte de los gobiernos local y federal.
- Criticas agudas a las acciones del gobierno local en turno.
- Mecanismos insuficientes de identificación, valoración, delimitación y declaratoria de zonas de monumentos históricos.
- Pérdida de la estrecha relación original entre el Centro Histórico y el medio natural en que surgió.
- Despoblamiento generalizado y envejecimiento relativo en promedio los habitantes del Centro histórico.
- Cambios acelerados en los usos del suelo y crecientes dificultades para regularlos.
- Falta de control ante la subdivisión o fusión de predios.
- Devaluación del entorno por medio de falsas escenografías historicistas o manifiestos personalistas.
- Abuso de la vía pública como escenario de tolerancia hacia el comercio informal en forma masiva y restricción de los derechos del peatón.
- Localización de guetos de delincuencia organizada en zonas e inmuebles con gran deterioro.
- Construcción de grandes estacionamientos públicos en lugares céntricos y zonas de monumentos históricos.
- Existencia de amnesia social e institucional sobre los riesgos de desastres inesperados y la vulnerabilidad del centro histórico con el consecuente abandono de las medidas de prevención y atención en caso de desastre.
- Fragmentación de grupos de poder, grupos de interés y grupos clientelares.



- Cambio de administración federal y local.

### **Contexto interno:**

#### **Fortalezas**

- Diseñar y poner en marcha con logros visibles, un programa innovador y multidisciplinario para la recuperación y revitalización del Centro Histórico.
- Buena reputación ante la opinión pública.
- Acumulación de logros visibles.
- Activación de la conciencia en la comunidad del Centro Histórico.
- Construcción de alianzas sociales en la búsqueda de una mayor participación en un proyecto coordinado de recuperación del Centro Histórico.
- Creciente intercambio de experiencias de otros países en aspectos de conservación y cuidado de sitios históricos de gran complejidad.
- Contar con noticias sobre problemas análogos o soluciones ejemplares en otras partes del mundo.
- Sistematización de los mecanismos de comunicación y contacto entre los actores involucrados en el Programa de recuperación del centro Histórico.
- Instalación de un sistema de seguridad pública y vigilancia permanente apoyado en las altas tecnología.
- Instalaciones de tecnología avanzada en cableado eléctrico, teléfonos y sistema de drenaje en la zona del Centro histórico.
- Logro de generación de intereses genuinos en la población a partir de sus políticas y gestión pública, al tiempo que ha promovido la conformación de grupos demandantes de ciertos derechos.
- Colocación del Centro Histórico como una zona de alta competitividad y plusvalía creciente a diversos tipos de inversionistas nacionales e internacionales.
- Colocar al Centro histórico como uno de los sitios mejor protegidos en la Ciudad de México o al menos uno de los mejores provistos para su protección.
- Proyectar la imagen del Centro Histórico como un polo atractivo en aspectos de cultura y entretenimiento y diversión social en las nuevas generaciones.

#### **Debilidades**

- Necesidad de revisar la formación de los nuevos especialistas, profesionales y técnicos quienes producirán de nuevos conocimientos a través de la investigación en universidades e institutos especializados.
- Necesidad de fortalecer de un programa integral de comunicación y Relaciones Públicas.

## **5.5 Delimitación de problemas en comunicación a solucionar**

Aunque en el caso del Fideicomiso Centro Histórico se cuenta con un diagnóstico favorable en cuanto a su comunicación externa, existen algunas propuestas que contribuirían a mejorar las relaciones hacia el interior entre los diversos niveles jerárquicos de la misma, con el objetivo de fortalecer al equipo de la organización y permitir que con el ejercicio de mejores prácticas de comunicación, sean mejores los resultados en conjunto y exista un reconocimiento recíproco entre las diversas áreas y sus trabajadores hacia el interior, para así lograr un mejor posicionamiento y proyección de la organización hacia el exterior.

En el caso interno, podemos decir que existen algunas necesidades en comunicación, principalmente enfocadas a la distribución de la información entre los integrantes de este Fideicomiso, y el reconocimiento de los logros de los integrantes en niveles que no corresponden a las direcciones, tanto general, como de áreas del Fideicomiso.

### **En Comunicación Organizacional.**

- Implementar estrategias de comunicación que mejoren el desempeño en entre los integrantes que conforman las diversas áreas de trabajo interno del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.
- Diseñar una campaña de imagen enfocada a promover los servicios y logros del Fideicomiso Centro Histórico.
- Implementar estrategias para “cultivar” las relaciones entre los actores participantes en el rescate, rehabilitación y conservación del Centro Histórico de la Ciudad de México.

## **En Imagen**

### **Elaboración de propuesta de imagen organizacional; enunciados de:**

- Misión
- Visión
- Valores

Uno de los signos de nuestro tiempo, es la incertidumbre en todos los niveles. Para que esto no impacte negativamente en el Fideicomiso centro Histórico de la Ciudad de México, se propone el diseño de los enunciados de misión, visión y valores como ejes conductores de las estrategias implementadas por la misma.

Más, éste es uno de los pasos que las organizaciones deben dar en manera conjunta. La estrategia de creación de enunciados de misión, visión y valores, debe contemplar una serie de reuniones en las cuales se convoque al personal de las áreas que componen la organización, así como a los directivos. Solo así, en conjunto se puede diseñar un eje conductor de las prioridades de la organización y su desempeño al corto, mediano y largo plazo.

La propuesta integra ideas que fueron aceptadas por los directivos y aplicadas con éxito en diversos momentos importantes, logrando la participación de los trabajadores en algunos programas, con lo que se pudo lograr una mejor relación entre quienes conformaban la organización.

## 5.5 Estrategias aplicadas en Comunicación Organizacional y relaciones Públicas.

Delimitación del problema	Objetivo	Estrategia en com.	Plazo	observaciones
Desconocimiento de filosofía institucional.	Crear enunciados de : misión, visión y valores.	Colocación de los elementos de identidad: misión, visión y valores en un lugar visible para todo público, tanto interno como externo.	30 días.	

**A lo cual se consideró:**

### **Propuesta de enunciado de visión:**

Convertirnos en un modelo de gestión en recuperación, revitalización y conservación de espacios históricos de gran complejidad, tanto en México como en Latinoamérica.

### **Propuesta de enunciado de misión:**

Promover, gestionar, coordinar y dar consecución ante la iniciativa privada, autoridades competentes y sociedad civil, a: acciones, obras y servicios que propicien la recuperación, protección y conservación del Centro Histórico de la Ciudad de México.

### **Propuesta de enunciados de valores:**

**Compromiso:** A nivel personal, local, nacional, regional y global.

**Responsabilidad social:** Buscar crear actores de cambio en todos los ámbitos sociales.

**Servicio:** Cumplir oportunamente con las necesidades de nuestros solicitantes.

**Responsabilidad:** Realizar cada acción con la conciencia plena de que las consecuencias de ésta impactan en nuestro trabajo e imagen, tanto individual como de nuestra institución.

**Profesionalismo:** Servir con la convicción de que es nuestro trabajo el aval de todo nuestro esfuerzo creativo, humano y profesional.

**Respeto:** Partir de la premisa de que existimos en un entorno multicultural y diverso y sobre ello construir nuestras acciones y decisiones.

**Colaboración:** Recordar nuestra misión, creativa y constructora de consensos en pro de un escenario deseable para el lugar donde vivimos.

**Creatividad:** Trascender en nuestro espíritu transformador desde el inagotable mundo de la imaginación aplicada en soluciones creativas que superen cualquier limitante.

**Transparencia:** Responder responsablemente a la confianza de quienes han creído en nosotros como institución innovadora y responsable.

**Congruencia:** Actuar de acuerdo a lo que decimos y pensamos, transformar los ideales a la justa dimensión que la realidad necesita.

**Asertividad:** Actuar con soluciones inteligentes y flexibles frente a nuestras propias necesidades como de quienes colaboran con nuestra institución.

**Voluntad:** Aceptar las limitaciones y creer en nuestra capacidad de superarlas.

**Convicción:** Creer que ganamos cada vez que creemos en nuestro trabajo.

**Inclusión:** Compartir el valor de nuestro esfuerzo con quienes habitamos la ciudad y con quienes son espíritu del Centro Histórico.

Una vez formulados los enunciados de misión, visión y valores, es necesaria la identificación de los públicos a quienes irá dirigir su difusión y posicionamiento.

La imagen abarca un gran espectro por el cual se puede dar a conocer una organización. Dado el gran número de nichos de oportunidad para la promoción y difusión de los servicios de la Coordinación de Paseos Culturales del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, se propuso el diseño de una carpeta promocional que diera cuenta, tanto de los servicios globales de la organización, como de los específicos de la coordinación citada.

Para ello, se llevó a cabo una exhausta investigación acerca de los antecedentes del servicio, su situación actual y sus perspectivas a futuro y se complementó con información estadística sobre el impacto que ambos han logrado.

La realización de la misma se hizo (considerando los recursos y herramientas con las que cuenta la organización) de la manera más simple posible, cuidando mucho los detalles de imagen y diseño de la misma.

Una vez diseñada, se imprimieron varios ejemplares para su presentación gráfica y se elaboraron algunas copias electrónicas en disco compacto para su mejor manejo en presentaciones electrónicas, de la misma manera, se resumió una versión para ser enviada a todos aquellos que muestren interés sobre los servicios que se ofrecen

Presentación de los servicios de la Coordinación de Paseos Culturales del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México (realización de carpeta de presentación).


Versiones disponibles:

- Electrónica
- Impresa
- Resumida (electrónica)

La presentación que realicé, integró una breve sinopsis de los paseos, así como su costo, duración sitios en los cuales se lleva a cabo el mismo. Así, fueron integradas las fichas de cada paseo como a continuación se muestra, apoyadas por alguna imagen que en su momento sirvieron para su publicidad.

La primera imagen de la carpeta es el logotipo del Gobierno del Distrito Federal utilizado durante la administración del Licenciado Andrés Manuel López Obrador, Jefe de Gobierno 200-2006.

La segunda contiene el logotipo de la organización con la leyenda “turismo cultural”.



Gobierno del Distrito Federal  
México • La Ciudad de la Esperanza

### EL RESCATE DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

El 8 de diciembre de 1987, el Centro Histórico de la Ciudad de México fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. Esta ciudad ha sido corazón del imperio azteca, capital del más poderoso virreinato del Nuevo Mundo, bastión de la lucha por la independencia y metrópoli de la nascente República.


Se trata de una historia que tiene casi siete siglos de vida y que continúa hoy en día en las mismas calles que albergaron la primera universidad, la primera casa de moneda y la primera imprenta de América.

Durante décadas el corazón cultural, político y social de México, estuvo sumido en el abandono y la negligencia. Esto ocasionó la subutilización de los equipamientos urbanos, de los servicios públicos y del patrimonio.

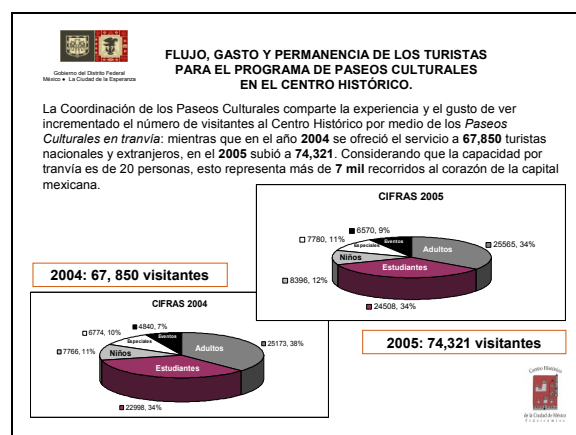
En el 2001, los gobiernos federal y capitalino anunciaron la instalación del Consejo Consultivo para el rescate del Centro Histórico con lo que se pone en marcha la rehabilitación integral de este privilegiado espacio, que para darnos una idea de sus dimensiones tiene:

- 9.1 kilómetros cuadrados de superficie
- 668 manzanas
- Alrededor de 9 mil predios
- Cerca de 1500 edificios con valor monumental
- 196 monumentos civiles y 67 religiosos
- Más de 80 museos y recintos culturales
- 78 plazas y jardines
- 19 claustros, 26 fuentes y 12 sitios con murales

Estructuras construidas entre los siglos XVI y XX.



Las dos siguientes diapositivas, se enfocan a la presentación escrita de los servicios del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, así como la descripción del concepto de Turismo Cultural y su relación al servicio proporcionado por la organización.



Para la siguiente sección, se muestra el objetivo del Programa de Paseos Culturales en tranvía y su justificación como servicio de turismo cultural para la promoción del Centro Histórico de la Ciudad de México. Además se sustenta con gráficas la afluencia anual de solicitantes de servicio en los años 2005 y 2006.

En la siguiente sección, se hizo una exposición gráfica de los servicios ofrecidos por la Coordinación de Paseos Culturales del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, para lo cual, fue necesario hacer un diagnóstico del perfil de los visitantes y solicitantes del servicio como se muestra.

# Manos a la obra

Paseo - taller dirigido al público infantil, diseñado para sensibilizar al niño con respecto a la conservación del patrimonio y estimular su creatividad ante el entorno visual del Centro Histórico.

Se realiza en patios de museos, centros culturales y plazas del casco antiguo de la ciudad.



- Previa reservación (grupos mínimo 20)
- Duración: 1 hr. 30 min.
- Costo \$45.00 pp. (incluye materiales).
- Cita a un costado del Palacio de Bellas Artes.

Manos a la obra, se presentó como un paseo dirigido al público infantil cuyo objetivo es la promoción de la cultura de la revaloración conservación de los centros históricos, en este caso, del Centro Histórico de la Ciudad de México.

# Leyendas del barroco novohispano

Disfrute las calles del Centro Histórico reviviendo las leyendas que dan cuenta del esplendor del barroco novo hispano en el escenario mismo donde acontecieron y con la presencia de sus personajes.

Intérmese con nosotros en la casa señorial de los Condes de Heras Soto, considerada el mejor ejemplo de barroco civil de la ciudad y en el ex templo del convento de Corpus Christi.



- Martes 20:00 hrs.
- Previa reservación
- Especiales para grupos en otros días de lunes a viernes (mínimo 20 personas)
- Duración: 1 hr. 45 min.
- Costo: \$100 adultos; \$ 80 estudiantes, maestros y 3a edad \$ 60 niños.
- Cita a un costado del Palacio de Bellas Artes.

Para cumplir con la parte del rescate de la tradición oral y la promoción de los edificios de valor patrimonial, se diseñó el paseo de leyendas enfocado a la temática del barroco novohispano, mismo que a la vez, promueve la cultura del barroco, característica de los siglos XVI, XVII y XVIII en México

# Del pulque al vino tinto sin olvidar la taberna



Recorra de noche las calles del Centro Histórico mientras conoce la historia del pulque o disfruta de la cultura del vino. Visite cantinas como El Nivel o La Faena; bares como La Opera o cervecerías como el Salón Corona.

Colores, sabores, sonidos, olores y personajes urbanos lo esperan en este recorrido que despierta los sentidos y echa a volar la imaginación.

En los sitios a visitar los paseantes podrán consumir (pago por su cuenta) sus bebidas favoritas.

- Jueves 20:00 hrs.
- Previa reservación
- Especiales para grupos en otros días de lunes a viernes (mínimo 20 personas)
- Duración: 2 horas.
- Costo: \$100 (incluye copa de cortesia)
- Cita a un costado del Palacio de Bellas Artes.



Uno de los propósitos de este programa, es aportar en la reactivación comercial del primer cuadro, conjuntando esto con cultura y turismo, se desarrolla el paseo por las cantinas y bares del Centro Histórico.

## Paseo de altura

Para obtener la mejor vista del Centro Histórico, nada mejor que sus terrazas.

Durante hora y media disfrute de una panorámica majestuosa escuchando innumerables historias acerca de cada rincón de la Antigua, Noble y Leal Ciudad de México.



- Previa reservación
- Grupos mínimo 20 personas
- Duración: 90 min.
- Costo \$ 70.00
- Cita a un costado del Palacio de Bellas Artes.

La difusión de la historia de la traza urbana de la ciudad es abordada en el paseo de altura, en el cual se hace un recorrido por las calles, mismo que es reforzado por la observación aérea de la ciudad desde alguna de las terrazas localizadas en la Plaza de la Constitución desde la cual aún se aprecia la traza mexicana de la antigua ciudad de México-Tenochtitlán.

## La Ciudad de los Palacios



Enamórese de los palacios novohispanos mientras escucha las anécdotas de las familias que los habitaron y el contexto histórico en el cual se construyeron estas bellas muestras de la arquitectura civil de la capital de la Nueva España.

Personajes de época le acompañan hasta los interiores de algunos de los palacetes más bellos del Centro Histórico de la Ciudad de México.

- Previa reservación
- Grupos mínimo 20 personas
- Duración: 2 hrs.
- Costo \$ 100.00
- Cita a un costado del Palacio de Bellas Artes.

Para la promoción del vasto patrimonio arquitectónico del Centro Histórico de la Ciudad de México y para el rescate del calificativo de “la ciudad de los palacios” este recorrido además difunde la cultura de las familias nobles establecidas en la ciudad durante el auge económico del siglo XVII en la Nueva España.

## La Catrina viaja en tranvía

La fiesta de muertos es única en México por sus colores aromas y sabores. En el Centro Histórico se montan ofrendas espectaculares que recuerdan estos días y celebran la esperanza de una nueva vida.



Decía el rey poeta Nezahualcōyotl, "Somos todos mortales, todos habremos de irnos, todos habremos de morir en la tierra". En lo que nos llega la hora, venga a disfrutar con nosotros de una visita que promete leyendas y dramatizaciones en hermosos patios y edificios adornados especialmente para la ocasión.



Cita, costo y horarios por confirmar a partir de octubre del 2006.

**LA CATRINA VIAJA EN TRANVÍA**  
**"Juárez y Maximiliano...  
Un encuentro con la muerte"**

Actor invitado:  
Arturo Rosales



Octubre 25,26,27,31 y noviembre 1,3,7,8,10,14,15,17  
de 19:00 a 21:00 horas.

Disfrute de un paseo en tranvía y un espectáculo en la casa de los Condes de Heras Soto con la grata compañía de Benito Juárez y Margarita Maza quienes con Maximiliano y Carlota nos hablan de la muerte en su tiempo.

Adultos \$180.00, estudiantes, profesores y  
Jrs. edad \$150.00, niños \$100.00  
(Incluye café y pan de muerto)

Informes y reservaciones 55 12 10 12 Ext. 0202 y 0230  
Salida a un costado del Palacio de las Bellas Artes

El impacto de promoción y difusión de este recorrido cultural, cumplió con varios objetivos, entre, los cuales se encuentran: el rescate de la tradición del día de muertos en México, declarada por la UNESCO en 1993 patrimonio cultural oral e intangible de la Humanidad.

La celebración del bicentenario de Benito Juárez y la difusión de aquellos espacios relacionados con la muerte en el casco antiguo de la ciudad.

El diseño de este recorrido, estuvo enfocado a la recuperación de la tradición oral que se dio durante la época novohispana en la antigua Ciudad de México en mitos, cuentos y leyendas.

Además, se busca promover la gran variedad gastronómica que el público puede encontrar en las calles del Centro, esto, debido a que el recorrido tenía como escenario final el restaurante "gallos centenario".

Una vez presentados los contenidos de los recorridos, se hace una relación de aquellos medios que han cubierto el desempeño del Programa de Paseos Culturales del Fideicomiso Centro Histórico.

**Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México**  
**Coordinación Paseos Culturales**

**INFORMES Y RESERVACIONES**

Coordinación de Paseos Culturales  
República de Chile No. 6, Centro Histórico  
Lunes a viernes de 9:00 a 18:00 hrs.  
Tels. 55 12 10 12 Ext. 0230 y 0202  
fax: 55 12 10 12 ext. 0229  
email: paseosculturalesdf@yahoo.com.mx  
paseosculturales@hotmail.com

- Salidas a un costado de Bellas Artes (Calle Ángela Peralta)
- Capacidad por tranvía: 20 personas sentadas (24 utilizando nuestro balcón trasero)
- Programas nocturnos, paseos especiales.
- Guías en inglés y francés para grupos mayores de 20 personas (previa reservación)
- Servicio de transportación de personal en convenciones, eventos especiales y bodas en el Centro Histórico.



Finalmente, se ofreció a los públicos en los cuales se promueve el servicio una hoja informativa en la cual se encuentran la información necesaria acerca de cómo contactarse con la oficina , ya sea para requerir información o para contratar los servicios del mismo.

### **Estrategias para lograr una mejor relación de trabajo y apropiamiento de la causa del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México por parte de sus trabajadores y públicos internos y mixtos.**

Una situación importante que aportó significativamente en el acercamiento a los diversos grupos de trabajadores, fue el integrar una tradición mexicana como tema común de identificación cultural entre quienes conformamos la organización: el día de los muertos y la tradición de las ofrendas.

La tradición del Día de los muertos en México se acompaña de un rico esquema de cooperación social y de identificación. Así, con el diseño y montaje de la primera ofrenda de Día de Muertos “del Fideicomiso” se logró una respuesta muy favorable de parte de la gran mayoría de los trabajadores que asumieron este acontecimiento como suyo y contribuyeron de manera significativa en diversas maneras: desde aportando elementos para la construcción de la ofrenda, hasta participando como actores o promotores de la misma.

El evento tuvo tanto éxito en todos los aspectos y logró una mayor cohesión laboral que en los años consecutivos logró crecer cada vez más hasta conocerse este programa como “la catrina viaja en tranvía” colocarse en una de las mejores opciones para visitar el Centro durante la festividad de los muertos.

## ***La catrina viaja en tranvía.***

Con motivo del nombramiento de la tradición indígena del Día de los Muertos en el 2003, uno de los temas que se integró al repertorio promovido desde el Programa de Paseos Culturales en Tranvía del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México fue la tradición del día de los muertos en este caso en la ciudad de México. Para esto se utilizó como principal protagonista uno de los personajes más característicos de la cultura popular y de la gráfica nacional: la catrina, que caracterizada por un actor dirigía el recorrido a través de las calles del centro Histórico y amenizó con personajes históricos diversos, música, comida y una ofrenda tradicional. Tuvo una duración de 120 minutos.



Espectáculo y montaje de ofrendas del Día de muertos en los años 2002-2006, con la participación de trabajadores y prestadores de Servicio Social en el Fideicomiso Centro Histórico.

### **Entrega de reconocimiento a trabajadores.**

Otra importante sugerencia, fue el hacer entrega a los trabajadores de un reconocimiento escrito por su aportación en el desarrollo de los objetivos del fideicomiso, éste se hizo en papel membretado y con la firma de la Directora General.

La entrega se hizo en un evento público en el que se develó una placa conmemorativa por las 150 representaciones del espectáculo “Leyendas del barroco novohispano”, misma que fue develada por personalidades de la Cultura en la ciudad de México y las autoridades, tanto del Fideicomiso Centro Histórico, como del Gobierno de la Ciudad de México.

La respuesta de parte de los miembros del Fideicomiso fue muy favorable y se vio reflejada una considerable mejoría en su desempeño laboral y relaciones dentro de la organización.



Reconocimiento otorgado.



Entrega de reconocimientos a los integrantes de la Coordinación de Paseos Culturales por parte de la escritora Guadalupe Loeza y la pintora Martha Chapa.

**Diversos recorridos temáticos con la participación de trabajadores y prestadores de Servicio Social.**

***Paseo de leyendas.***

Recorrido temático en el que por medio de la narración de leyendas y sucesos de la antigua ciudad de México, se pretendía incidir en la importancia de la tradición oral como patrimonio cultural de la ciudad de México. Los guías culturales, acompañados de algunos trabajadores o jóvenes prestadores de Servicio Social, interactuaban caracterizados de personajes de época y llevaban a cabo pequeñas representaciones dramatizadas en escenarios naturales e históricos (parques, plazas, edificios históricos, fachadas de templos, callejones) Tenía una duración de 120 minutos.

En una tercera etapa del Programa de Paseos Culturales en Tranvía del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, se buscó incidir de manera más directa en los diversos públicos interesados en conocer mejor las calles y edificios de la zona, ya fuese de día o de noche y se crearon nuevas propuestas que funcionaron por “temporadas” con un tema definido, mismo que era renovado anualmente involucrando en esta etapa a medios de comunicación, instituciones de cultura y prestadores de servicio social.



### ***La ciudad de los palacios.***

Temática en la cual se pretendió resaltar la importancia del valor arquitectónico de las construcciones novohispanas de la antigua capital del virreinato, contó con duración de 45 minutos.

### ***Mujer divina.***



Incluyendo la música, narración de leyendas y gastronomía como atractivos, este recorrido se enfocó a la celebración del “día de las madres” e incluyó una mezcla de narración de leyendas y descripción histórica de la ruta que transitaba el tranvía para terminar con una elegante cena amenizada por música tradicional mexicana en el legendario restaurante “gallos centenario” , hoy desaparecido. Tuvo duración de 180 minutos.

### ***Amor de mis amores.***

En el 2004 , con motivo de la apertura del templo del ex Convento de Corpus Christi de la ciudad de México, se diseñó este proyecto especial con motivo de resaltar la importancia de la recuperación de monumentos históricos (ya que el templo estaba destinado a ser demolido), además de recuperar una de las leyendas más bellas de la tradición oral novohispana, titulada “ojos... herido me habéis” por el cronista Artemio de Valle Arizpe.

Consistió en un recorrido con personajes de la época española caracterizados y haciendo diversas intervenciones dependiendo de las paradas de la unidad en sitios estratégicamente seleccionados por su importancia en la tradición oral citadina. Finalizaba al interior de este majestuoso templo con la intervención de los protagonistas de la leyenda citada.

Tuvo duración de 120 minutos.



### ***Leyendas del barroco novohispano.***

Como una segunda etapa del recorrido “amores de mis amores”, este recorrido se ubico en el siglo XVIII para rescatar la memoria de aquellos sitios que engrandecieron con su belleza la antigua ciudad capital, además de integrar aspectos primordiales en la cultura barroca novohispana como: arquitectura, vida cotidiana, música, vestimenta y gastronomía.



### ***La ciudad del sol en los lagos de la luna.***

Con el propósito de renovar la temática y visión de la ciudadanía acerca del patrimonio oral y de dar a conocer el invaluable legado de nuestros antepasados indígenas, este recorrido se ubicó en los siglos XIV XV y XVI de la antigua ciudad de México Tenochtitlán. Enriquecido con la narración de leyendas y mitos de la cultura mexicana, buscó además proyectar la importancia de la historia en la traza de la antigua ciudad de México, historia de sus gobernantes y ciudadanos, alimentación, música y otros aspectos de la cultura indígena, desde la fundación de la ciudad en 1325 hasta la conquista española.





### ***Espectáculo de re apertura del Museo Panteón Histórico de San Fernando.***

En el año 2006, con motivo de la reapertura del Museo Panteón de San Fernando, intervenido por el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, se diseñó un proyecto especial dirigido únicamente a funcionarios del Gobierno del Distrito Federal, prensa e invitados especiales con el fin de mostrar la riqueza histórica del sitio y hablar de la importancia de los personajes históricos (representados por actores) que allí han sido sepultados a través de los siglos. Tuvo una duración de 120 minutos.

Fue muy importante este acontecimiento, debido a que logré las personas de todas las áreas participaran, ya sea como personajes históricos caracterizados o en la logística. En este evento, organizado por el Fideicomiso Centro Histórico, en colaboración con la Secretaría de Cultura del Distrito federal se contó con la asistencia de autoridades de gobierno, medios de comunicación, líderes de opinión y ciudadanía en general.





## Relaciones Públicas.

- **Identificación de públicos**

Problema	Objetivos	Estrategia en com.	Plazo	observaciones
Falta de definición de públicos.	Realización de cuadro de públicos.  Elaboración de base de datos con tipo de público, nombre o razón social, dirección, teléfono y e-mail.	Realización de diversos recorridos temáticos dirigidos a diversos públicos (internos y externos de la organización) para una mejor promoción de la imagen del Fideicomiso Centro Histórico.	Tres meses.	

### Públicos identificados

#### Internos:

- Consejo Técnico
- Directivos
- Trabajadores

#### Externos:

- Secretarías del Gobierno del Distrito Federal
- Medios de Comunicación
- Secretarías de Gobierno Federal
- Teléfonos de México

- Comisión General de Electricidad
- Instituto Nacional de Antropología e Historia
- Instituto Nacional de Bellas Artes
- Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes
- Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México
- Secretaría de Seguridad Pública
- COPARMEX
- Proveedores
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Universidad Autónoma Metropolitana
- Asociación de Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial (ACMPM).
- Medios de Comunicación
- Organismos internacionales:
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) / Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO).
- Embajada de España
- Embajada de Colombia
- International Council of Monuments and Sites (ICOMOS).

**Mixtos:**

- Familiares de trabajadores
- Jóvenes del proyecto “chavos”
- Padres de familia de jóvenes del proyecto “chavos”

**Público primario:**

- Habitantes del centro Histórico (niños, adolescentes, jóvenes y adultos mayores).
- Comerciantes del Centro Histórico
- Inversionistas interesados en el centro Histórico
- Niños: Estudiantes de nivel preescolar, estudiantes de educación primaria.
- Adolescentes: estudiantes nivel secundaria.
- Jóvenes: estudiantes nivel superior y públicos varios.
- Adultos mayores.

**Estrategias de Relaciones Públicas.**

## Implementación de recorrido especial, cierre de temporada y develación de placa conmemorativa. “Leyendas del barroco novohispano”

El objetivo de este recorrido, fue, en primer término cultivar Relaciones Públicas sanas y duraderas con nuestros públicos.

Para ello, se elige una temática de interés común y se aprovecha la infraestructura del Centro Histórico de la Ciudad de México como escenario de confluencia entre quienes han colaborado directa e indirectamente con el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.



Como se trató de un paseo especial para invitados especiales, éste debe incluir un espacio para el reconocimiento de los directivos a la labor de los invitados y un espacio de convivencia como *cocktail*.

Se implementó para esta estrategia un paseo que varió en fecha y temática en los años 2005 y 2006.

Se realizó la invitación a diversos públicos tanto internos, como externos y mixtos y se contó con la presencia el año 2005 de la Directora de Promoción y Difusión , Lic. Laura Martínez Alarcón en el paseo “Amor de mis amores” que tuvo como punto final de convivencia el restaurante Gallos Centenario.

El año 2007, el paseo anual de agradecimiento se llevó a cabo en el marco del día de muertos dentro del recorrido “La catrina viaja en tranvía” , en el cual se develó una placa alusiva a las 150 representaciones del recorrido “leyendas del barroco novohispano” en el cual se contó con la presencia de la Directora General del Fideicomiso, Lic. Ana Lilia Cepeda De León y personalidades del medio político, artístico y cultural de México como la pintora Martha Chapa y la escritora Guadalupe Loaeza, quienes develaron la placa.

## **Opinión Pública**

En este tiempo, considerar evaluar los servicios gubernamentales no resulta fácil. El poco asertivo desempeño de las instituciones gubernamentales hace que la ciudadanía sea rigurosa en sus evaluaciones respecto al desempeño gubernamental.

Este aspecto tiene especial énfasis en cuanto a que el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México ha sido un programa renovador de las estrategias gubernamentales enfocadas al rescate del casco antiguo de la ciudad de México.

Como se ha mencionado con anterioridad, el Programa de Paseos Culturales en tranvía, representa un importante medio que comunica los logros, avances y cambios que se viven en el rescate, revitalización y recuperación del Centro histórico de la Ciudad de México, labor nada fácil, debido a que la percepción de la mayoría de los públicos acerca del Centro Histórico es de un lugar con poca seguridad pública e invasión de comercio en vía pública.

Después de la aplicación de esta estrategia comunicación, que se llevó a cabo por medio de cuestionarios de opinión que el público respondía al final de las actividades desarrolladas por la Coordinación de Paseos Culturales; misma que se efectuó con la intención de evaluar la calidad de los servicios del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, se canalizaron los resultados a las áreas correspondientes y la información sirvió para confirmar una vez más que el Centro Histórico de la Ciudad de México, sigue siendo un espacio en el que los públicos, tanto nacionales, como extranjeros encuentran una gran oferta de espacios de arte, entretenimiento y esparcimiento.

La estrategia llevada a cabo, fue el diseño de una encuesta por medio de un cuestionario, cuyo formato se muestra, que era entregado al público al finalizar cada paseo cultural.

### **Líderes de opinión:**

Cabe señalar, que al inicio de este diagnóstico, la organización ya gozaba de buena imagen, posicionamiento y reconocimiento social, las estrategias aquí empleadas, se enfocaron a reforzar algunos aspectos de buena relación, aceptación y a ampliar el espectro de grupos a los cuales se comunicaron los logros del programa por medio de programas culturales de sensibilización hacia el cuidado y preservación de nuestro Centro Histórico. A continuación, se enlistan algunos comentarios de líderes de opinión en algunos medios de comunicación acerca de la labor desempeñada por el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México.

La revista “Chilango”, en su edición de diciembre de 2005, incluyó a Ana Lilia Cepeda De León en su lista de “los chilangos del año” por su sobresaliente labor en el rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México.

“No podemos dejar de señalar la importancia del programa de rehabilitación del Centro Histórico emprendido desde el Gobierno del Distrito Federal, que a través de la vinculación con distintas instituciones públicas y privadas, entre las que cabe destacar el Fideicomiso Centro Histórico y la Fundación del Centro Histórico ha venido desarrollando un intenso y constante trabajo para devolver el esplendor al centro monumental”<sup>51</sup>.

“Estoy muy entusiasmado con López Obrador y su actitud frente al centro, por que es de verdadero compromiso”<sup>52</sup>

...”Volviendo al tema del centro ¿Qué recomendaría para lograr que lo visiten”.

-“Una campaña intensa y permanente, por todo lo alto, para que la gente vaya a conocerlo, por que hay jóvenes que nunca han pisado el centro. Una campaña donde se diga todo lo importante y valioso que tiene por que debemos cuidarlo. Una cosa que me parece muy buena es la del tranvía que hace los paseos; deberían poner más”

## **Estrategias de evaluación en Opinión Pública.**


---

<sup>51</sup> María de los Angeles Albert León (Directora del Centro Cultural de España) Revista Descubrir el Arte No. 61 Madrid, marzo 2004. reportaje “un patrimonio con futuro”

<sup>52</sup> Guillermo Tovar y de Teresa, Último cronista de la Ciudad de México. Entrevista en Revista Centro, guía para caminantes No. 7 octubre, noviembre de 2003.

problema	objetivo	estrategia en com.	plazo
necesidad de aplicación de estrategias de evaluación.	conocer la opinión del público existente acerca, tanto de los servicios de la Coordinación de Paseos Culturales, así como del plan de rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México 2002-2006.	aplicación de cuestionario de opiniones y sugerencias.  laboración de base de datos con comentarios.  laboración de gráficas de resultados.	orto

Para el levantamiento de datos, que se desarrolló a partir del año 2002 al 2006, se hicieron las siguientes preguntas al público, entregando un formato a cada visitante para su llenado al final del paseo.:

 <b>Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México</b> <b>Coordinación de Paseos Culturales</b>				
Fecha:				
Nombre:				
Teléfono:				
E-mail:				
Dirección:				
Paseo que realizó:				
Medio por el cual se enteró del servicio:				
periódico	revista	radio	internet	otros:
Calificación del paseo:				
excelente	bueno	regular	mala	
Calificación del servicio:				
excelente	bueno	regular	mala	
Comentarios:				

Posteriormente, los datos son capturados en una base de datos de Excel para así condensar los datos en gráficas e implementar estrategias de evaluación sobre la opinión de los públicos, considerando lo que Roger D' Aprix menciona como esencial en cualquier

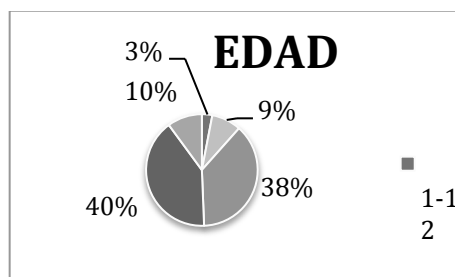
aplicación y desarrollo de programas en comunicación “La gente no puede mejorar su desempeño, en ninguna tarea, a menos que tenga una medida de éxito o fracaso<sup>53</sup>”.

### Visitantes por edad:

Resultados de visitantes por edad a los Paseos Culturales en tranvía:

De 1 a 12 años:	3%
De 13 a 17 años:	10%
De 18 a 35 años:	38%
De 60 a 100 años:	10%

Lo cual se muestra en la siguiente gráfica:



### Medios por los cuales la gente se enteró del servicio:

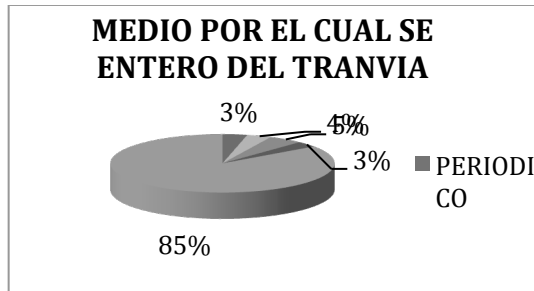
Resultados de medios de promoción y difusión por el cual el público se enteró de los servicios de los Paseos Culturales en Tranvía del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, lo que muestra lo siguiente:

Periódico:	4%
Revista:	3%
Radio:	3%
Internet:	3%
recomendación:	84%

En el último de los puntos, señalado como *otro* la mayoría de las personas declaró haberse enterado por medio de la recomendación de otra persona.

<sup>53</sup> D' Aprix, Roger. *op.cit.*. pp. 114.

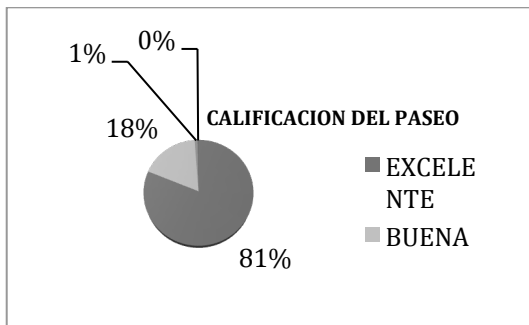




### Calificación del paseo (contenido)

Este rubro se trata de conocer la calificación de los aspectos cualitativos del paseo como: contenido, diseño, dirección, montaje y ejecución, para lo cual, el público opinó:

Excelente: 81%  
 Buena: 18%  
 Regular: 1%  
 Mala: 0%

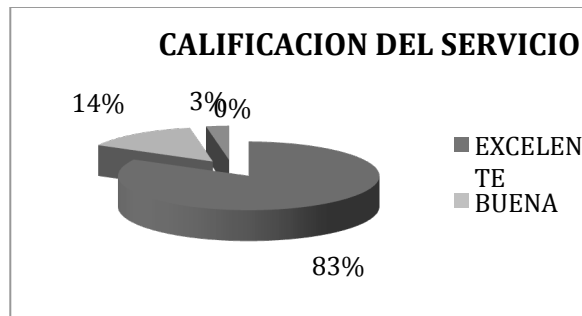


### Calificación del servicio:

La pregunta se enfoca a conocer los aspectos referentes a la calidad del proceso que el público lleva a cabo antes de presenciar el paseo. Mismo que abarca desde la atención telefónica al momento de solicitar información, reservación y confirmación del mismo, así como el momento de recepción en taquilla y abordaje a la unidad. Ya en la unidad implica el servicio, tanto del guía, como de los operadores.

Lo cual arrojó lo siguiente:

Excelente: 83%  
 Buena: 14%  
 Regular: 3%  
 Mala: 0%



En cuanto a reforzar el mensaje acerca de los servicios que el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México ofrecía por medio de la la Coordinación de Paseos Culturales; después de haber logrado una apropiación de los logros organizacionales, se optó por reforzar hacia el exterior el mensaje de los mismos; por lo que se desarrollaron diversas estrategias para proyectar mejor los logros obtenidos y sus posibles beneficios sociales compartidos.

Dado la influencia de los medios electrónicos y de comunicación, se implementaron varias estrategias de publicidad entre las que figuraron:

- Mejora del tríptico promocional de los servicios.
- Inserción de anuncios publicitarios en revistas de diversas disciplinas, tanto culturales como de promoción turística.
- Convocatoria a medios de comunicación a entrevistas y cobertura de paseos en tranvía.
- Realización de funciones especiales de prensa durante los estrenos de los paseos temáticos especiales.
- Publicidad directa a clientes por medio de correo electrónico.
- Realización de un folleto especial de contenidos de los paseos.
- Mejora de la información en la página web.

## **Conclusiones:**

Gracias a la disponibilidad de quienes formaron parte del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México en el periodo 2002-2006, tuve la oportunidad de proponer una serie de dinámicas desarrolladas desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional con el fin de mejorar la comunicación hacia el interior de la organización y de impactar de manera positiva, después de la aplicación de estas sugerencias y herramientas, en la imagen externa y mejorar las relaciones que de manera muy necesaria se llevaban a cabo con los diversos públicos participantes de la experiencia de recuperación del centro Histórico de la Ciudad de México.

Debo reconocer que el proceso para la implementación de estrategias en comunicación en esta organización, resultó toda una experiencia creativa y lúdica que como profesionalista en formación en esta área de la comunicación, me permitió explorar aplicar prácticas acorde a la idiosincrasia y cultura, tanto laboral, como de costumbres y tradiciones en nuestra ciudad y país.

Resulta relevante que estos ejercicios hayan comenzado con la colocación de la Ofrenda del día de los Muertos como un acontecimiento que permitiera relacionarse a los trabajadores y directivos del Fideicomiso Centro Histórico, quienes, de manera más que sorprendente, se interrelacionaron de diversas formas mediante el disfrute y participación mediante el proceso de diseño, montaje y realización de espectáculos que se llevaron a cabo con base a estos temas.

Este fue el inicio, ya que posteriormente desarrollé diversos proyectos temáticos en los que se integraba de manera participativa a los trabajadores de todos los niveles, así como a funcionarios de otras jerarquías, familiares de trabajadores y públicos diversos que lograron de manera compartida, no sólo óptimos resultados hacia el interior de la organización, sino además posicionar con una excelente imagen a la misma hacia el exterior.

Considero que el área de Patrimonio Cultural, ofrece una enorme posibilidad en la exploración y desarrollo de estrategias en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas; sin embargo, hasta ahora parece ser sólo materia de especialistas, inversionistas y gobiernos que han incidido en la transformación del mismo para su conservación.

Lamentablemente entre los actores vitales que logren mejores resultados ha faltado la participación de la ciudadanía que es la que finalmente hará suyos los espacios y monumentos recuperados, o, de lo contrario no los hará suyos, siendo entonces estos condenados al abandono y nuevo deterioro.

Por eso, tanto el tema de la gestión de la comunicación a partir de estrategias en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, así como la importancia de la conservación del Patrimonio Cultural en el Centro Histórico de la Ciudad de México representan una enorme oportunidad para la implementación de programas integrales de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas que potencien los modelos ya implementados de intervención y recuperación y que sirvan como herramienta en la construcción de un nuevo modelo social de comunicación de los valores patrimoniales, basado en un mejor entendimiento y aprovechamiento de nuestros recursos culturales.

Considero fehacientemente que debe integrarse a las acciones ya desarrolladas una intervención humana pensando en la ciudadanía y quienes usufructúan los espacios que conforman el Patrimonio Cultural para un mejor conocimiento del pasado, el presente, pero sobre todo para una construcción de enfoque social de un futuro más deseable, aprovechando de manera inteligente los valores excepcionales del Patrimonio Mundial que conforman un espacio de gran valía como el Centro Histórico de la Ciudad de México.

Para esto, la comunicación funge como herramienta indispensable en la apropiación de su misión y objetivos de quienes gestionan estas acciones el acercamiento entre los actores citados y los valores del Patrimonio Mundial antes expresados y es por esto que se plantea el aprovechamiento de los Paseos Culturales en Tranvía como herramienta de intervención humana en el tema del Patrimonio Cultural con base al desarrollo de estrategias en Comunicación y Relaciones Públicas.

Con base en la experiencia profesional, razono que ningún plan de intervención por muy completo que se proponga lo estará si no se aplica *posteriori* a un programa de

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas que permita a los diferentes actores directos o indirectos, así como a los públicos diversos el sensibilizarse acerca de la importancia de mejoras en las áreas sugeridas de trabajo y, con ello a su mejor aprovechamiento con objetivos de sustentabilidad asegurados por la misma comunidad a que pertenece cada zona intervenida.

El Centro Histórico de la Ciudad de México se ha convertido en las dos recientes décadas un polo de gran interés en ámbitos como el cultural, de entretenimiento, vivienda y de comercio, vocación que en mucho lleva desde su origen, como se vio a lo largo de la presente investigación.

Considerado como el Centro Histórico más importante de América Latina y el más grande de Iberoamérica, representa un escenario en el cual la opinión pública tendrá constantemente puesto su interés. A su vez, se trata del área en la cual se desarrollan todo tipo de dinámicas socio-económico-culturales, situación que exige una gestión coordinada y delicada dado el alto grado de complejidad en el que suceden aspectos como el comercial, de vialidad, uso del espacio público y seguridad pública.

Al momento de ser intervenida un área de gran relevancia como ésta, es prioritario considerar una acción complementaria o “acompañante”, podemos decir, enfocada en la gestión inteligente de la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas para un mejor entendimiento y asimilación por parte de la ciudadanía de los objetivos logrados ya sea a nivel de gobierno o en un esquema compartido entre la Sociedad Civil y la Iniciativa Privada.

Un Centro Histórico, o cualquier zona de alto valor patrimonial histórico, cultural o natural, no pueden ni deben remozarse o cambiarse con base a decisiones unilaterales porque estas decisiones traerán a mediano o largo plazo consecuencias e impactos negativos, tanto para la administración ejecutora como para quienes viven, trabajan y hacen del las zonas mencionadas o del Centro Histórico su espacio de vida dependiendo de los niveles de relación social y su entorno ya sea este natural, cultural o socio-económico.

Si bien es cierto que los sitios históricos deben evolucionar, hoy en día se cuenta con toda una normatividad nacional e internacional para poder llevar a cabo prácticas sensibles a la importancia del sitio según sea el caso, pero no existe un discurso dirigido a quienes como

seres sociales les habitan en la actualidad y les aprovecharán o, incluso heredarán en un futuro.

Si el ciudadano no es directamente involucrado en estos procesos de “recuperación”, pronto será el mismo actor del deterioro por no considerar “suyo” el escenario citado. Es entonces cuando la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas fungen como herramientas de intervención humana que complementa la que habrá de hacerse en los monumentos, calles, plazas y sitios contemplados según la gestión pública en turno.

Con la propuesta desarrollada, pudimos constatar como además de acercar y acompañar al ciudadano como pieza vital en la construcción de una nueva realidad social por medio de un mejor aprovechamiento de su Patrimonio Cultural, éste logra fungir como corresponsables de la conservación y promoción del mismo en conjunto con el gobierno, tanto en nivel local como federal, la iniciativa privada y las Organizaciones de la Sociedad Civil Organizada.

Los resultados obtenidos después de la aplicación de estas estrategias, ponen de manifiesto la enorme necesidad de integrar a los procesos de intervención del Patrimonio Cultural programas de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Es sus diversas etapas, la Comunicación Organizacional, enriquece el orgullo de pertenencia, lealtad, identificación y ofrece un estado de congruencia entre los actores participantes de la organización, principal y fundamentalmente hacia el interior de la misma, para después potenciar el propósito de la ésta hacia el exterior y lograr procesos integrales que posicionen la imagen y opinión pública que se tiene de la misma hacia los muy diversos públicos para quienes se diseñan y dirigen los mensajes-objetivo prioritarios.

Hay que señalar que la parte de promoción, no sólo está enfocada a los logros del programa, también se procuró la difusión del enorme valor patrimonial que representan, tanto el Centro Histórico de la Ciudad de México como referente histórico del Distrito Federal y gran parte de nuestra cultura, como todas aquellas calles, plazas y monumentos recuperados por el significado y valor excepcional de su historia general y particular.

Un punto importante que señalar es que el acompañamiento con herramientas de Comunicación Organizacional debe ser constante y debe aplicarse en tres niveles de acción: anterior, durante y posterior, así como la aplicación de acciones constantes hacia el

interior de la organización, tratando de mantener informados a los muy diversos partícipes del programa de acción en turno, con lo que podemos considerar que entonces no sólo se estará incidiendo en el ejercicio de “informar”, sino además de “formar” públicos que a su vez habrán de convertirse en los principales promotores de los objetivos iniciales de recuperación, revitalización y, sobre todo de conservación de éste o cualquier otro espacio patrimonial o Centro Histórico.

Después de la investigación desarrollada, considero que el Fideicomiso Centro Histórico como organización dependiente del presupuesto y la administración del Gobierno del Distrito Federal goza de prestigio interno y externo por hacer coincidir el esfuerzo y la voluntad de múltiples actores de la sociedad en los ámbitos público, privado y civil en torno a un objetivo compartido: La recuperación, revitalización y conservación del Centro Histórico de la Ciudad de México.

A la fecha, los logros acumulados por el Fideicomiso Centro Histórico son importantes y visibles, lo que coloca a la organización entre las de mayor reconocimiento en la administración pública local.

Su imagen es favorable debido a que se ubica en el centro geográfico donde se desarrollan sus actividades principales, al ocupar un edificio que ha sido modelo en cuanto a su rescate, el Fideicomiso proyecta una imagen acertada de liderazgo social en cuanto a los fines para los cuales fue creado. En cuanto a la conducción, ésta se da por parte de la Maestra Ana Lilia Cepeda de León, mujer líder de opinión en nuestro tiempo que a su vez cuenta con prestigio que impacta en la aceptación de la organización que dirige.

Los muebles, artefactos e infraestructura son absolutamente congruentes con el fin de la organización y en las estrategias de mejora interna en comunicación, sólo fue necesario proponer la redacción de la misión, visión y valores ya que no se contaba con ellos y fungen como herramientas para la proyección de una mejor imagen.

La gran ventaja de esta organización frente a sus similares dependientes de gobierno es la línea innovadora y multidisciplinaria sobre la cual diseña sus estrategias de trabajo, el construir alianzas importantes a nivel nacional e internacional y el hacer confluir la suma de esfuerzos en los sectores sociales preponderantes (público, privado, gubernamental, civil).

y el ofrecer logros concretos en un periodo corto con garantía de la continuidad de los mismos al largo plazo, por lo que la conservación y preservación de los valores excepcionales, tangibles e intangibles, del Patrimonio Cultural de la Humanidad del Centro Histórico de la Ciudad de México, será más efectiva con la integración de un programa de Comunicación y Relaciones Públicas como parte de la intervención humana de los mismos.

En los programas de recuperación y conservación implementados en el Centro Histórico de la ciudad de México, existe la gran necesidad de integrar un programa de Comunicación y Relaciones Públicas que acerque a la gente y la posiciona como principal actor de la conservación de sus valores excepcionales, tangibles e intangibles, del Patrimonio Mundial.

Para ofrecer un panorama más completo de acción de la comunicación como herramienta en este caso, se abordó un estudio de la estructura organizacional del Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México en su papel como ejecutor del *Programa integral de rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México 2002-2006* para así ofrecer un diagnóstico sobre el estado de las herramientas de comunicación interna y su impacto en el clima laboral y los logros de la institución y, con base en esto se propusieron estrategias de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas que informaron a la ciudadanía principalmente y a los públicos diversos que participaron en el proceso mencionado, medios de comunicación, organismos nacionales e internacionales y a la opinión pública en general acerca de los programas implementados, pero sobre todo de los logros obtenidos con miras a una mejor cooperación en beneficio de la sustentabilidad del Centro Histórico de la Ciudad de México.

La aplicación correcta de estas herramientas logró mejorar el desempeño de los equipos de trabajo que laboran en la organización y estimular a quienes han sumado esfuerzos e interés en rescatar nuestro Centro. Aún más importante se construyó una confianza ciudadana con base a una buena imagen, de carácter confiable.

Cabe señalar que el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, dirigido actualmente por el Licenciado Inti Muñoz Santini, continúa a la fecha (2012) durante la gestión del Licenciado Marcelo Ebrard Casaubón como Jefe de Gobierno de la Ciudad de México con sus funciones, con la diferencia de haber cambiado de instalaciones y de ahora depender de la Autoridad del Centro histórico de la Ciudad de México, al frente de la



Doctora Alejandra Moreno Toscano; ambos como consecuencia de la evolución lograda a partir de la dirección del Fideicomiso Centro Histórico en su periodo 2002-2006 al frente de la Maestra Ana Lilia Cepeda de León.

## Bibliografía

1. Black, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona, Gestión 2000.
2. Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas*. México, Trillas 2001.
3. A. Brandolini, González Frigoli. *Comunicación interna*. La cirugía ediciones, DIRCOM, Buenos Aires, 2009.
4. Chiquenato, Adalberto. *Introducción General de la Administración*. México, Mc. Graw Hill, 2000.
5. D' Aprix, Roger. *La Comunicación Para el Cambio*. México, Barcelona, 1999.
6. De León y Gama, Antonio, *Descripción Histórica y Cronológica de las dos piedras que con ocasión del nuevo empedrado que se está formando en la Plaza Principal de México, de hallaron en ella el año de 1790*. Facsímil de la segunda edición. INAH, México 2009.
7. Departamento del Distrito Federal, *¡Échame una manita! Centro Histórico 1991-1994*. Memorias. México, Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México, 1994.
8. Documento de Investigación en torno a la *festividad indígena dedicada a los muertos en México, Obra maestra del patrimonio intangible de la humanidad*, UNESCO., 2003. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, 2005.
9. Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 2003.
10. Fundación Carlos Slim, *Centro Histórico 10 años de Revitalización*. México, Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México, 2011.
11. García Canclini Néstor, *Consumidores y Ciudadanos, Conflictos multiculturales de la globalización*. México, Grijalbo. 1995.
12. Gaspar Muñoz Cosme, Cristina Vidal Lorenzo (Editores) *III Congreso Internacional de Patrimonio Cultural y Cooperación al Desarrollo*., México, Museo Nacional de Antropología 5-7 de marzo de 2000. México, Impresora Rotodomenech. 2001.
13. Maldonado Pereda, Juan, José Sarukhán Kermés, Enrique Florescano Mayet, *Et al. El Desarrollo y nuestro Patrimonio Cultural Memorias*. México, Secretaría de Educación y Cultura del Gobierno del Estado de Veracruz 2004.
14. Martínez de Velasco, A. Nosnik, A. *Comunicación Organizacional Práctica*. México, Trillas 2000.

15. Memoria del VIII Encuentro Internacional de Revitalización de Centros Históricos: el Paisaje Urbano en las Ciudades Históricas. Ciudad de México, Anfiteatro Simón Bolívar, Colegio de San Ildefonso. 26 de octubre 2009.
16. Méndez, J.S., Monroy, Zorrilla Et .al. *Sociología de las Organizaciones*. México, Mc Graw Hill, 2000.
17. Mercado H. Salvador. *Relaciones Públicas Aplicadas*. México. Cengage Learning, 2008.
18. North, Douglas. *Instituciones, cambio Institucional y Desempeño Económico*. México, FCE, 2000.
19. Ongallo, Carlos. *Manual de Comunicación*. Ed. Dykinson S.L. Madrid 2007
20. Paoli J. Antonio. *Comunicación e Información, Perspectivas Teóricas*. México, Trillas, 2000.
21. Patrimonio Cultural y Turismo. Cuadernos 13, *Gestión Cultural: planta viva en crecimiento. Memorias del Tercer Encuentro Internacional de Gestores y promotores Culturales* (Guadalajara, 2005). México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2006.
22. Ríos Szalay, Jorge. *Relaciones Públicas, su Administración en las organizaciones*. México, Trillas1972.
23. Rojas Aravena, Francisco, *Ecología de la información*. Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 2001.
24. Sánchez Azcona, Jorge, *Introducción a la Sociología de Max Weber*. México, Océano 1996.
25. Schvarstein, Leonardo. *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Argentina, Paidós, 2003.
26. Stoner, James. *Administración*. México, Pearson Educación, 1999.
27. Vassallo de Lopes, M. Inmacolata. *Investigación en Comunicación*. México, editorial Esfinge, 2003.

## **Hemerografía**

Revista Centro, Guía para Caminantes. Centro Editores, S.A. de C.V, Año I, núm12., agosto de 2003 pp.27.

Revista Centro, Guía para Caminantes. Centro Editores, S.A. de C.V, Año IV, núm. 27, febrero de 2006. pp. 28.

Revista Centro, Guía para Caminantes. Centro Editores, S.A. de C.V, Año IV, núm32., agosto de 2006. pp. 32.

Revista Descubrir el Arte No. 61 Madrid, marzo 2004, Reportaje “un patrimonio con futuro”, pp 17.

## **Documentos electrónicos**

ICOMOS España, *Carta de Venecia* (En línea) España, Dirección URL: [http://www.esicomos.org/nueva\\_carpeta/info\\_DOC\\_CARTAVENEZIA.htm](http://www.esicomos.org/nueva_carpeta/info_DOC_CARTAVENEZIA.htm) (consulta 14 de agosto de 2009).

Gobierno del Distrito Federal, *Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México*, (en línea) México, Dirección URL. <http://www.centrohistorico.df.gob.mx/fideicomiso/> (consulta 3 de mayo de 2008).

UNESCO, Declaración de México sobre las Políticas Culturales. *Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales*, México1982Dirección URL. [http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico\\_sp.pdf/mexico\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf) (consulta, febrero 2009).