



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN URBANISMO

EFFECTOS DE LAS POLÍTICAS DE REVITALIZACIÓN E INTERVENCIONES  
URBANAS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE MÉXICO. CIRCUITO  
CULTURAL CENTRO HISTÓRICO

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
MAESTRA EN URBANISMO

PRESENTA:  
CASTAÑEDA RAMÍREZ KARINA PAMELA

TUTOR  
MTRA. CELIA ELIZABETH CARACHEO MIGUEL  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN URBANISMO- UNAM

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR

DRA. EFTYCHIA DANAI BOURNAZOU MARCOU  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN URBANISMO- UNAM  
MTRO. ENRIQUE SOTO ALVA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN URBANISMO- UNAM  
MTRA. MARÍA ESTELA CASILLAS DÍAZ  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN URBANISMO- UNAM  
MTRO. JUAN FLORES RINCÓN  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN URBANISMO- UNAM

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX FEBRERO 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **Contenido**

Introducción.....	2
Objetivo general.....	9
Justificación del trabajo.....	9
<b>1. Descripción de la actividad profesional.....</b>	<b>9</b>
1.2. Contexto en el que se llevó a cabo (político, social, económico, normativa).....	12
1.3. Lugar en donde se realizó.....	18
<b>1.4</b> Duración de la actividad.....	19
<b>1.6</b> Agentes públicos y/o privados involucrados .....	21
<b>1.7</b> Etapas de desarrollo del Circuito Centro Histórico .....	22
<b>1.8</b> Forma de financiamiento o sostenimiento de la actividad .....	22
<b>2 Síntesis del producto de la actividad profesional .....</b>	<b>23</b>
2.1 Análisis de inmuebles ubicados en centros históricos.....	23
2.2 Proceso de desarrollo del proyecto .....	30
2.2.1 Selección de un portafolio de inmuebles históricos representativos del Centro Histórico de la Ciudad de México.....	30
2.3 Identificación de principales actores .....	49
2.4 Reuniones del grupo interinstitucional .....	54
2.5 Mesas de trabajo .....	56
2.6 Cartera de proyectos .....	57
2.7 Tiempos de ejecución .....	64
2.8 Identificación de los mecanismos de ejecución del recurso .....	66
2.9 Convenios .....	68
2.9.1 Convenio con la Ciudad de México .....	68
<b>3. Conclusiones .....</b>	<b>70</b>
2.1. Crítica o autocrítica de la actividad realizada .....	74
3.2 Recomendaciones generales para el desempeño profesional y específicas, relativas a la formación de urbanistas en maestría.....	75
<b>3. Bibliografía .....</b>	<b>76</b>

## Introducción.

Como parte de los objetivos estratégicos de la actual administración, el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM) cuenta con distintos propósitos para instrumentar la visión del Gobierno de la República, así mismo este programa integra objetivos, estrategias y diversas líneas de acción con el fin de impulsar un gobierno eficaz, eficiente, innovador y transparente. Es un programa especial aprobado el 30 de agosto de 2013 por el presidente de la República.

A través de este programa, se pretende dar cumplimiento a lo señalado en el artículo 61 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, el cual busca establecer un programa de mediano plazo para promover la eficiencia y eficacia en la gestión pública de la Administración Pública Federal (APF) a través de acciones que modernicen y mejoren la prestación de servicios públicos, promuevan la productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias y entidades y así reduzcan gastos.

La estructura del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)<sup>1</sup> tiene como propósito instrumentar la visión del Gobierno de la República, se integra por cinco objetivos, 28 estrategias y 209 líneas de acción implementadas en todas las dependencias y entidades con el fin de impulsar un gobierno eficaz, eficiente, innovador y transparente.

Los objetivos del programa son los siguientes:

1. Impulsar un gobierno abierto que fomente la rendición de cuentas en la Administración Pública Federal (APF).
2. Fortalecer el presupuesto basado en resultado de la APF, incluyendo el gasto federalizado.
3. Optimizar el uso de los recursos en la APF.
4. Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF.

---

<sup>1</sup> Secretaría de la Función Pública. (2013). Programa para un Gobierno Cercano y Moderno. 2017, de Gobierno de la República Sitio web: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/instrumentacion-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno>

5. Establecer una Estrategia Digital Nacional que acelere la inserción de México en la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Dentro de este marco, se vuelve indispensable hacer más eficiente la administración de los bienes de la nación, en particular los relacionados con el patrimonio inmobiliario federal y paraestatal.

La institución a cargo de la administración de los inmuebles federales es el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (INDAABIN). Según el DECRETO<sup>2</sup> por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales, publicado el 12 de enero de 2017, el INDAABIN es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargado de ejercer las atribuciones que la Ley General de Bienes Nacionales<sup>3</sup> le confiere a dicha Secretaría.<sup>4</sup>

Tiene atribuciones en materia de planeación, política inmobiliaria, administración de inmuebles federales, avalúos, justipreciaciones de rentas, el inventario, registro y catastro del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal, así como de la administración, vigilancia, control, protección, adquisición, enajenación y afectación de inmuebles federales. Se encuentra alineado al objetivo 3 del PGCM el cual es: “Optimizar el uso de los recursos de la Administración Pública Federal y a la estrategia 3.4: “Promover una Administración Moderna y Transparente del Patrimonio Inmobiliario Federal”.

---

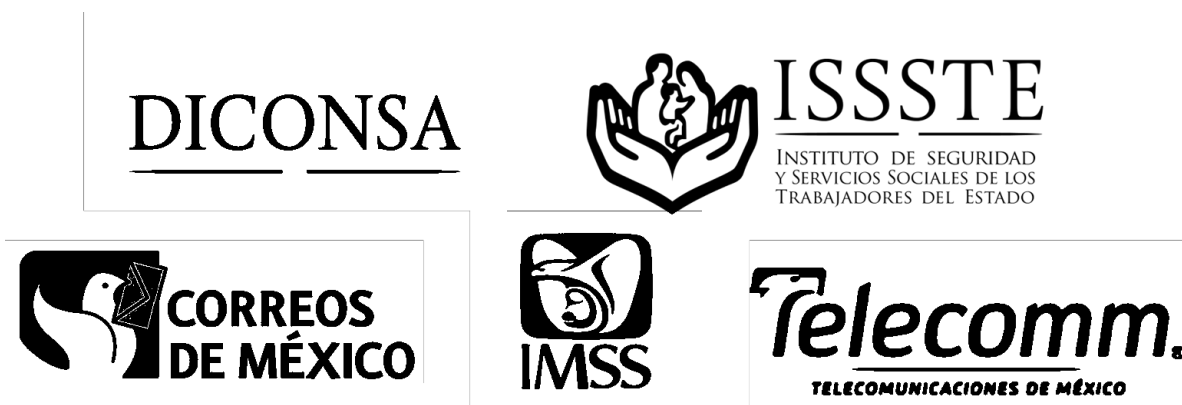
<sup>2</sup> Presidencia de la República. (2017). Decreto. 2017, de SHCP Sitio web: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/409947/19-\\_\\_DECRETO\\_por\\_el\\_que\\_se\\_reforman\\_y\\_adicionan\\_diversas\\_disp.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/409947/19-__DECRETO_por_el_que_se_reforman_y_adicionan_diversas_disp.pdf)

<sup>3</sup> Presidencia de la República. (2004). Ley General de Bienes Nacionales. 2017, de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión Sitio web: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/409930/2-\\_\\_LEY\\_General\\_de\\_Bienes\\_Nacionales..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/409930/2-__LEY_General_de_Bienes_Nacionales..pdf)

La administración del patrimonio inmobiliario se basa en el Sistema de Administración Inmobiliaria Federal y Paraestatal. Para su operación se establece un comité conformado por las dependencias administradoras:



Y las cinco entidades paraestatales con mayor número de inmuebles:



Este comité se constituye como órgano de discusión y adopción de criterios comunes y de medidas eficaces y oportunas para lograr los fines del Sistema de Administración Inmobiliaria Federal y Paraestatal.<sup>5</sup>

Los inmuebles en uso de la federación y que conforman el Sistema de Inventario de la APF actualmente son 105,097, los cuales se dividen: en uso de asociaciones religiosas (67,087) y en usos administrativos (38,010). El 36% de inmuebles clasificados en usos administrativos se encuentran divididos en cuatro secciones<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> INDAABIN. (2016). Aprovechamiento Inmobiliario de la Administración Pública Federal en México. 2017, de INDAABIN Sitio web: [http://www.sbn.gob.pe/documentos\\_web/descarga\\_presentacion/conferencia\\_internacional/presentaci%C3%B3n\\_soraya\\_mexico.pdf](http://www.sbn.gob.pe/documentos_web/descarga_presentacion/conferencia_internacional/presentaci%C3%B3n_soraya_mexico.pdf)

<sup>6</sup> Presentación PPT, Inventario del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal. DRCPI, Consultado Diciembre 2017

1. Sección I del inventario. Inmuebles competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público e incluye inmuebles destinados a servicios públicos, inmuebles puestos a disposición de la SHCP para aprovechamiento y eventual enajenación e inmuebles compartidos.
2. Sección II del inventario (11,169). Inmuebles competencia de otras dependencias administradoras como SEMARNAT, CULTURA, SEGOB, SEDATU, SRE y SCT.
3. Sección del inventario III (14, 613). Inmuebles propiedad de entidades paraestatales, como entidades paraestatales sectorizados, organismos descentralizados no sectorizados y empresas productivas del Estado.
4. Sección del inventario IV (169). Inmuebles propiedad de otras instituciones públicas federales como inmuebles poder judicial, poder legislativo e Instituciones Públicas Autónomas.

En marzo de 2017, el INDAABIN publicó el Programa de trabajo para el aprovechamiento inmobiliario de la administración pública federal conforme al artículo 16 del presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2017<sup>7</sup>, en el que establece las acciones para un mejor aprovechamiento de los bienes nacionales que tiene bajo su uso y resguardo. Este programa se funda en las disposiciones de austeridad, ajuste del gasto corriente, mejora y modernización de la gestión pública contenidas en el segundo párrafo de la fracción III del artículo 16 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el año fiscal 2017.

Los objetivos que busca este programa son:

- Establecer acciones concretas, tiempos y responsables que garanticen el mejor uso y aprovechamiento del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal (PIFP).
- Establecer criterios mediante los cuales se realice el análisis de los inmuebles que utiliza la Administración Pública Federal (APF).
- Definir acciones y mecanismos mediante los cuales INDAABIN logre identificar aquellos inmuebles desaprovechados.

---

<sup>7</sup> Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales. (2017). Programa de trabajo para el aprovechamiento inmobiliario de la administración pública federal conforme al artículo 16 del presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2017. 2017, de SHCP Sitio web: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/212603/PAI\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/212603/PAI_2017.pdf)

De acuerdo con este programa, se entiende por aprovechamiento de un inmueble (desde la perspectiva de las funciones del gobierno) como el uso y adecuado empleo del bien inmueble en uso bajo alguna modalidad de posesión legal y física del mismo, procurando la mayor eficiencia en la ocupación de sus espacios, reduciendo la dispersión en el espacio del personal.

De manera que, un bien inmueble desaprovechado será cuando cae en uno o varios de los siguientes supuestos:

- Cuando se ocupe total o parcialmente por la institución pública.
- Cuando se registren bajos niveles de ocupación con respecto a la capacidad que tiene el bien inmueble en términos de su superficie útil.
- Cuando el INDAABIN determine que el inmueble tiene mayor potencial de construcción y de uso, de acuerdo con la normatividad local en materia arquitectónica y/o urbanística, y que permita incrementar la capacidad de uso y ocupación.
- Cuando la institución pública le dé un uso distinto al autorizado.
- Cuando una Dependencia o institución pública ocupe un inmueble como arrendatario/comodatario, y simultáneamente cuente con inmuebles federales destinados con bajos niveles de ocupación que pudieran recibir a los usuarios de estos últimos.
- Cuando alguna institución pública concesiones, otorgue arrendamiento o bajo otra figura algún espacio y/o inmueble federal sin contar con autorización previa del INDAABIN
- Cuando algún inmueble federal se encuentre ocupado total o parcialmente por particulares y no se cuenten con documentos que amparen dicha ocupación.

Para la identificación de inmuebles desaprovechados el INDAABIN se apoya de diversas fuentes de información como son:

- El Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal (SIIFP)
- El Sistema de Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal (RUSP)



- El Modelo de mejor uso y aprovechamiento del PIFP
- Las visitas de inspección
- La detección de inmuebles federales en aparente desaprovechamiento por fuentes externas como son el público en general u otras instituciones públicas.

Derivado de este programa de trabajo el INDAABIN implemento dos de sus herramientas para impulsar el mejor uso y aprovechamiento de los inmuebles federales. La primera herramienta se llama índice de aprovechamiento, el cual es un indicador que mide el nivel de aprovechamiento de los inmuebles federales.

La otra herramienta es el Modelo de Diagnóstico para la Gestión y Estrategia de Aprovechamiento del Patrimonio Inmobiliario Federal (del cual estoy a cargo); esta herramienta funciona como apoyo en la toma de decisiones para la implementación de políticas. Analiza principalmente dos variables, la primera es relacionada al inmueble y sus características físicas (niveles, estado de conservación, uso actual, etc.) y la segunda analiza el contexto en el que se encuentra el inmueble (uso predominante del contexto, número de niveles, estado de conservación, etc.)

En 2017 la Dirección General de Política y Gestión Inmobiliaria, a través de la Dirección de Planeación inmobiliaria diseño el Programa de Aprovechamiento Inmobiliario (PAI) en donde se seleccionó un portafolio<sup>8</sup> de 5,022 inmuebles detectados con bajo aprovechamiento a través del índice de aprovechamiento, sin embargo al realizar visitas de inspección en colaboración con la Dirección General de Avalúos y Obras, el portafolio de inmuebles con bajo aprovechamiento se redujo a 542 inmuebles y se categorizaron como no aprovechados, posteriormente fueron evaluados mediante el Modelo de Diagnóstico para la Gestión y Estrategia de Aprovechamiento del Patrimonio Inmobiliario Federal para proponer una política de aprovechamiento.

---

<sup>8</sup> Se considera portafolio al listado de inmuebles que se encuentran susceptibles de un mejor aprovechamiento inmobiliario.

Dentro de este portafolio se identificaron algunos inmuebles que merecen una atención especial por su carácter histórico, ya que las políticas de aprovechamiento deben ser hechas a la medida y responder a las condiciones especiales con que cuentan este tipo de inmuebles, los cuales en el pasado permanecían en el portafolio indefinidamente.

Como parte de los avances del sexenio se presentaron las estrategias de mejor uso y aprovechamiento del Patrimonio Inmobiliario Federal al entonces secretario de la SHCP José Antonio Meade Kuribreña, el cual por iniciativa propia realizó una serie de recorridos en el Centro Histórico identificando inmuebles históricos de gran riqueza y valor arquitectónico pero que su uso y aprovechamiento no era el más óptimo, por tal razón, se interesó en la política para reactivación de inmuebles históricos e instruyó que se desarrollara un proyecto en el Centro Histórico de la Ciudad de México.

La presidenta del INDAABIN Soraya Pérez encargó esta tarea a la Dirección General de Política y Gestión Inmobiliaria, quien a su vez asignó el proyecto a la Dirección de Planeación Inmobiliaria, dirección en la cual he laborado ya por tres años como encargada del Modelo de Diagnóstico para la Gestión y Estrategia de Aprovechamiento del Patrimonio Inmobiliario Federal, por tanto, se me ordenó la selección de un portafolio de inmuebles para el desarrollo de un circuito en el Centro Histórico de la Ciudad de México y así poder presentar un proyecto a la SHCP.

En julio de 2017 se realizó la búsqueda de inmuebles ubicados en el Centro Histórico de la Ciudad de México en el Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales. Primero se identificó que la alcaldía de Cuauhtémoc cuenta 989 registros inmobiliarios federales, y que el perímetro A del Centro Histórico cuenta con 109 registros, derivado de esta búsqueda se definió un listado. Posteriormente se llevaron a cabo visitas de sitio, se realizaron levantamientos fotográficos de los inmuebles y al final una presentación con los resultados.

Este documento refleja el proceso que se llevó a cabo para la elaboración del Circuito Centro Histórico de la Ciudad de México, desde la idea original hasta la firma de convenios para realizar las intervenciones.

### Objetivo general

El Circuito Cultural Centro Histórico tiene como objetivo el óptimo aprovechamiento y preservación del patrimonio inmobiliario federal localizado en un área tan importante como es el centro de la Ciudad de México.

### Justificación del trabajo

Derivado de la ubicación privilegiada y de la riqueza cultural en la que se encuentran los inmuebles de la administración pública federal localizados en el Centro Histórico de la Ciudad de México, el Circuito Cultural Centro Histórico pretende fomentar la conservación, el mejor uso y aprovechamiento de los inmuebles federales que representan la identidad histórica, artística y cultural del país. Por tanto, se plantea la intervención en inmuebles federales catalogados como históricos con el fin de fortalecer las actividades culturales, turísticas y económicas que se desarrollan en el corazón de la ciudad

## **1. Descripción de la actividad profesional**

### 1.1. Antecedentes del trabajo

En la presente administración el Instituto de Administración de Avalúos y Bienes Nacionales tiene diversos proyectos, dentro de los que destacan dos: uno referente a la Reforma de las Telecomunicaciones y éste, el cual tiene un enfoque cultural, en ambos, interactúa con diferentes órdenes de gobierno, así como con la ciudadanía, con el fin de identificar el mejor uso y aprovechamiento de los inmuebles de la Administración Pública Federal (APF) y poder ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía

Para determinar las políticas de mejor uso y aprovechamiento de los inmuebles de la Administración Pública Federal, el INDAABIN se apoya en las dos herramientas de evaluación diseñadas en 2015 una de ellas es el Modelo de Diagnóstico para la Gestión y Estrategia de Aprovechamiento del Patrimonio Inmobiliario Federal, es una herramienta de apoyo en la toma de decisiones para la implementación de nuevas políticas inmobiliarias. Esto a través de la calificación de los atributos de un inmueble partir de sus condiciones físicas y del contexto, todo ello en el marco de las demandas de los mercados inmobiliarios. Lo hace incorporando aquellas variables que el mercado inmobiliario.

El propósito del Modelo es el mejor uso y aprovechamiento del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal. El resultado que arroja una posición de valores X y Y para un inmueble o para un paquete de inmuebles. Este resultado se clasifica en cuadrantes, los cuales son:

- Primer cuadrante: con valores de 50 a 100 incluye a los inmuebles que cuentan con las mejores características físicas y del contexto.
- Segundo cuadrante: con valores entre 50 y 100 en las variables del contexto y con valores de 0 a 50 en variables físicas del inmueble, en este cuadrante se ubican los inmuebles que se encuentran en zonas consolidadas pero que físicamente están deteriorados.
- Tercer cuadrante: con valores entre 50 y 100 en variables físicas del inmueble y de 0 a 50 en contexto, en este cuadrante se ubican los inmuebles que están en zonas poco consolidadas pero que sus condiciones físicas con buenas.
- Cuarto cuadrante: con valores menos a 50 en ambas variables (físicas y contexto) son inmuebles que se encuentran en condiciones malas y en zonas rurales o localidades pequeñas.

Posteriormente el valor de X y Y se traduce en la aplicación de una política para cada inmueble o grupo de inmuebles según sea el caso; de acuerdo con el artículo 84 de la Ley General de Bienes Nacionales estas pueden ser: enajenación a título oneroso, permuta, donación, arrendamiento, concesión o comodato.

En 2017 se desarrolló el Programa de Aprovechamiento Inmobiliario (PAI) A la fecha se han propuesto 542 políticas de aprovechamiento a través del Modelo de Diagnóstico para la Gestión y Estrategia de Aprovechamiento del Patrimonio Inmobiliario Federal, en el cuadro siguiente se muestran los resultados.

**Tabla 1 Políticas de aprovechamiento inmobiliario**

<b>Política en caso de uso por la APF</b>	<b>Inmuebles</b>
Destino	125
Comodato	32
Concesión	286
Donación	97

Fuente: Elaboración propia con datos del INDAABIN

Sin embargo, aunque el Modelo utiliza para la evaluación, variables físicas del inmueble y variables del contexto, los inmuebles que se encuentran en centros históricos, resultan ser un caso especial, por tanto, fue necesaria la formulación de una política de aprovechamiento específica. A continuación, se describe la política desarrollada por el Dr. Eduardo Saúl Topete Pabello, Director General de Política y Gestión Inmobiliaria.

Política para la revitalización<sup>9</sup> de inmuebles históricos.

Cuando por el valor histórico de la zona, el Gobierno Federal esté interesado en intervenir un circuito o ruta (conjunto de edificios en una o varias vialidades), se deberá integrar un grupo de trabajo que presente la solicitud al Comité de Aprovechamiento<sup>10</sup> del INDAABIN.

El instituto estará obligado a hacer una valoración no a nivel de inmueble, si no en el conjunto de inmuebles que estén dentro de la zona a analizar y así poder determinar su óptimo aprovechamiento.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> De acuerdo con el INDAABIN, la revitalización de inmuebles se entiende desde la perspectiva de aprovechamiento inmobiliario federal, como la acción que permite incorporar actividades culturales acordes al contexto urbano histórico en inmuebles abandonados o identificados con bajo aprovechamiento.

<sup>10</sup> Con fundamento en lo previsto por los artículos 2, apartado D, Fracción VI y 98-C del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y 1, 3 fracción II y 6, fracciones I, III Y XIII del Reglamento del Instituto se constituye el Comité de aprovechamiento Inmobiliario el día 20 de julio de 2017, el cual tiene por objetivo el determinar las acciones para el mejor uso y aprovechamiento de inmuebles federales, incluido el destino de los mismos a favor de otra institución pública cuando así se requiera o en su defecto, para un uso alternativo o desincorporación y enajenación.

<sup>11</sup> Esta política se establece con fundamento en Artículos 28, 30, 68, 69 de la Ley General de Bienes Nacionales; Artículo 31, fracciones XXIX, XXX y XXXIII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2o. Apartado D, fracción VI y 98-C del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Publico adicionado mediante el DECRETO por

El área seleccionada para la aplicación de esta política fue el centro de la Ciudad de México, para lo cual fue necesario seleccionar los inmuebles más representativos, tarea que me fue encomendada; de manera que en conjunto con el equipo a mi cargo, se seleccionaron los inmuebles federales considerados como los más representativos del Centro Histórico de la Ciudad de México.

Cabe mencionar que fue necesario establecer diversos criterios de selección, uno de los cuales fue que estuvieran ubicados en el perímetro A del Centro Histórico; lugar que, por su importancia histórica, social, económica y cultural, cuenta con un amplio número de intervenciones e inversiones.

La importancia de este proyecto radica en que en el INDAABIN es la primera vez que se desarrolla una política para un conjunto de inmuebles en zonas históricas y, que al ser un lugar tan emblemático y lleno de significado cultural e histórico, se ha logrado un trabajo conjunto entre el Gobierno Federal, el Gobierno Local y algunos propietarios de inmuebles, para desarrollar un proyecto que beneficie a la sociedad a través de la incorporación y/o fortalecimiento de las actividades culturales que se realizan en el patrimonio inmobiliario, ya sea federal, local o particular y que juntos conforman el patrimonio de la nación.

#### 1.2.Contexto en el que se llevó a cabo (político, social, económico, normativa)

En esta zona tienen competencia un conjunto de autoridades de diferentes órdenes de gobierno. De manera que cualquier obra física ya sea pública o privada, de construcción, adecuación, rehabilitación, mantenimiento o remodelación que se realice en el Centro Histórico, tanto en inmuebles como en plazas y en vía pública, requiere la autorización del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (Seduvi), y dependiendo de la ubicación, de las delegaciones políticas Cuauhtémoc o Venustiano

---

el que se reforman y adicionan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales publicado el 12 de enero de 2017; Artículo 1, 3, fracciones III y VIII, 10.-Fracciones I, VII, VIII, IX, X, XI, XII y XVIII del Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales;

Carranza y cuando se trate de inmuebles con valor artístico relevante construidos a partir de 1900, también se requiere la autorización del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA ).

El 6 de mayo de 1972 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas, la cual estipula que las zonas de Momentos Históricos deben ser objeto de políticas especiales de cuidado, mantenimiento y gestión. Establece al Instituto de Antropología e Historia como la autoridad competente en materia de Monumentos y Zonas Arqueológicas e Históricas. Determina que para realizar cualquier obra ya sea de conservación o restauración los propietarios de inmuebles (privados o públicos) así como los inmuebles colindantes, deberán contar con previa autorización, según sea el caso:

- Monumentos y zonas de monumentos arqueológicos e históricos, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).
- Monumentos y zonas de monumentos artísticos, el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)

En las Zonas de Monumentos Arqueológicos tanto en el interior y como en el exterior, toda obra de instalación de alumbrado, transformadores y conductores de energía eléctrica también queda sujeto a las disposiciones que fije la Ley y su Reglamento, es decir, con previa autorización de los Institutos competentes.

En 1980 el presidente José López Portillo declaró una zona de monumentos históricos denominada “Centro Histórico de la Ciudad de México”. Según el artículo dos del decreto, el área comprende un área de 9,1 km<sup>2</sup>; se encuentra dividida en dos perímetros: A y B. El A corresponde a la ciudad desde su fundación hasta 1830 y contiene la mayor concentración de edificios catalogados, el segundo corresponde a las primeras expansiones de la ciudad entre 1830 y 1900 aproximadamente<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Fundación Centro Histórico

Con esta declaratoria, la zona quedo sujeta a un marco regulatorio enfocado en la conservación de los elementos arquitectónicos y urbanos considerados de valor patrimonial. Esta zona de monumentos se encuentra, además, sujeta al ámbito de gobierno de las delegaciones Cuauhtémoc y Venustiano Carranza y en el ámbito federal a las normatividades que aplican el Instituto de Antropología e historia y el Instituto Nacional de Bellas Artes.

#### Plan Integral de Manejo del Centro Histórico

En 1987 el Centro Histórico fue declarado Patrimonio de la Humanidad junto con el paisaje lacustre de Xochimilco. En 2002 el Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México se constituyó como responsable del Programa para la Rehabilitación del Centro Histórico.

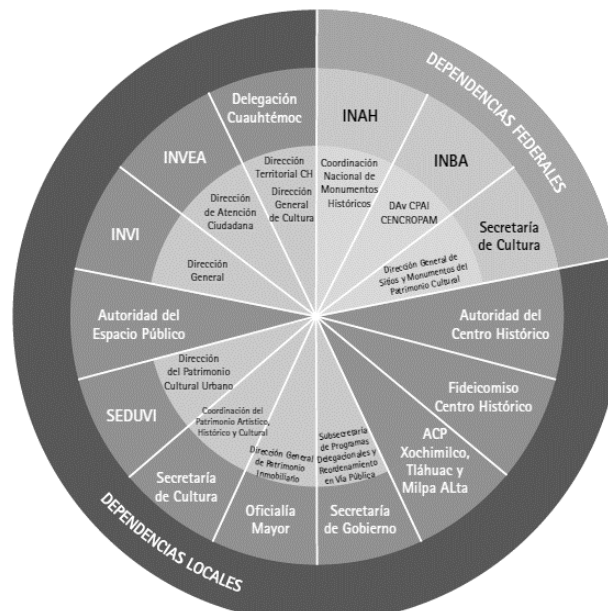
En 2011 se presentó ante la UNESCO el Plan Integral de Manejo del Centro Histórico 2011-2016 como principal instrumento ordenador y proyectual de la política de regeneración urbana. El Plan articula proyectos de intervenciones concretas, además propone un modelo de gestión y financiamiento público- privado

Según el Plan de Manejo integral del Centro Histórico 2017-2022, en el perímetro A se encuentran 3,080 inmuebles, de los cuales el 75% está catalogado. De estos 1,469 se encuentran catalogados por el INAH; 746 catalogados por el INBA y 2, 189 catalogados por SEDUVI.

Ilustración 1 Participantes



Este plan identifica la falta de acciones en los perímetros A y B debido a los recursos económicos insuficientes, a que no existe continuidad presupuestal entre ejercicios fiscales y a los reducidos tiempos para realizar las acciones dado que los recursos se entregan casi al cierre de cada ejercicio fiscal. Por esta razón el PIM-CHCDMX 2017-2020 establece estrategias de gestión para la conservación del patrimonio cultural



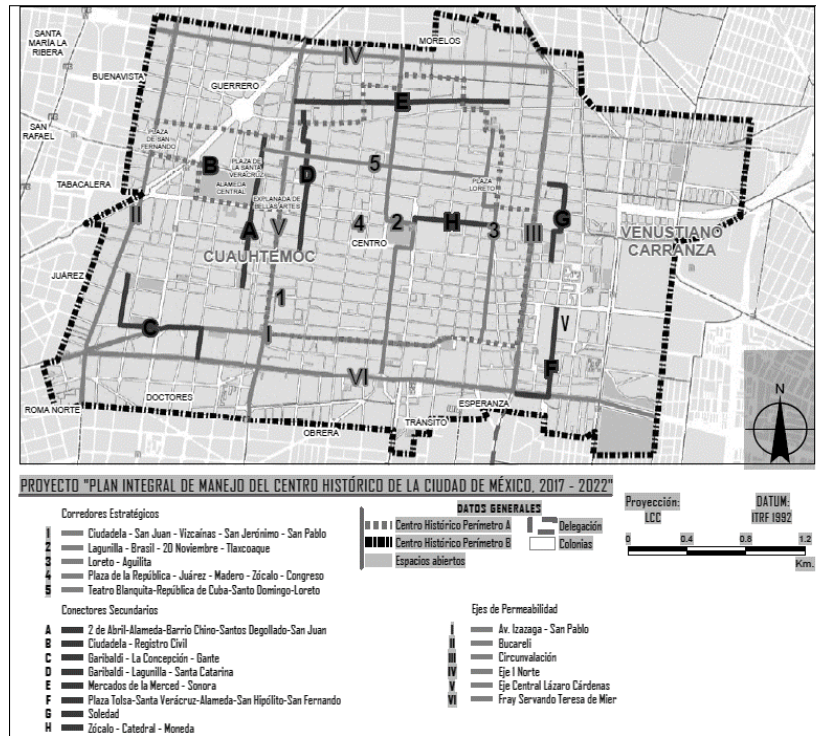
Dentro de estas se encuentra la mesa permanente de “Conservación de monumentos históricos y patrimonio cultural de la Ciudad de México” y la integran dependencias locales, así como federales.

Fuente: Plan Integral de Manejo del Centro Histórico

El plan busca revalorizar, preservar y mejorar las áreas de conservación patrimonial, a través de las acciones estratégicas como son: estimular la creación de paseos en los bienes patrimoniales, continuar con los programas de adecuación y renovación de calles, andadores y banquetas. Considera importante continuar con la realización de trabajos de mantenimiento y conservación de inmuebles patrimoniales.

Promueve cinco proyectos de corredores urbanos, económicos y patrimoniales estratégicos, siete proyectos de conectores secundarios y seis ejes de permeabilidad y bordes. Uno de los conectores secundarios va de Zócalo- Catedral- Moneda.

Ilustración 2 Mapa de corredores y ejes articuladores



Fuente: Plan Integral de Manejo del Centro Histórico

En cuestiones de movilidad propone programas estratégicos de movilidad y accesibilidad, como son calles peatonales compartidas, calles peatonales, calles para estacionamientos, calles peatonales completas.

Ilustración 3 Programas estratégicos de movilidad y accesibilidad



Fuente: Plan Integral de Manejo del Centro Histórico

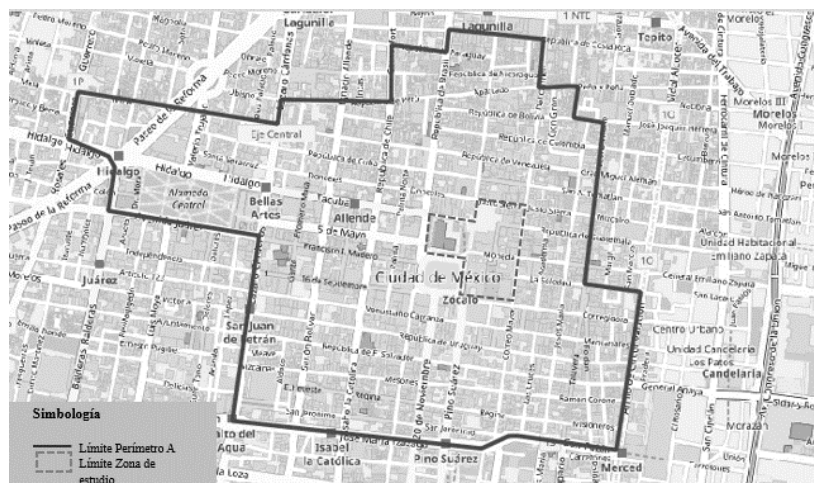
### Programa Parcial del Desarrollo Urbano Centro histórico

En el caso del perímetro A, el instrumento de planeación es el Programa Parcial del Desarrollo Urbano Centro histórico, emitido en el año 2000. Este programa plantea:

- La recuperación del patrimonio histórico y cultural,
- El fortalecimiento de la función habitacional
- La promoción y/o consolidación de actividades económicas diversificadas
- El reordenamiento del espacio público y su uso.

### 1.3.Lugar en donde se realizó

Ilustración 4 Delimitación de la zona de estudio



Fuente: Elaboración propia

Derivado del análisis de una muestra de 5,022 inmuebles, se identificaron 542 inmuebles con bajo aprovechamiento, dentro de los cuales se encontraron 5 inmuebles ubicados en centros históricos. Por tanto, la maestra Soraya Pérez Munguía, presidenta del instituto, ordenó una revisión específica para inmuebles ubicados en centros históricos.

Los estados identificados con inmuebles federales ubicados en centros históricos fueron: Ciudad de México, Campeche, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Aguascalientes, Michoacán, Tlaxcala, Zacatecas, Guanajuato y Yucatán.

El sitio seleccionado fue el centro histórico de la Ciudad de México por contar con la mayor concentración de patrimonio inmobiliario federal en uso cultural. Dentro del centro histórico de la Ciudad de México, se seleccionó específicamente el Perímetro A. El área de estudio tiene los siguientes límites:

El origen del circuito es la calle de República de Guatemala, entre la calle de República de Brasil y la calle de República de Argentina, siguiendo por la plaza de Seminario hasta llegar a la calle de Moneda, sobre Moneda hasta llegar a la esquina con Lic. Primo de Verdad, hasta el cruce con República de Guatemala, siguiendo sobre República de Guatemala hasta el cruce con la calle del Carmen.



modificaciones, incluso algunos con mayor complejidad se descartaron para dejar sólo los proyectos que tienen viabilidad de ser concluidos por las dependencias en el tiempo establecido.

### 1.5 Equipo de trabajo

El equipo seleccionado para desarrollar el proyecto se conformó por un responsable del proyecto (en este caso me tocó a mí por ser un proyecto asignado al equipo del Modelo de Gestión y Aprovechamiento) y como colaboradores: una urbanista, un maestro arquitecto y una mercadóloga. Sin embargo, en el proyecto se realizaron diversas actividades. Como visitas de campo, elaboración de larguillos, elaboración de presentaciones, para lo cual fue necesario el apoyo del equipo completo de la Dirección de Planeación Inmobiliaria.

Tabla 2 Equipo de trabajo

<b>Actividades</b>	<b>Equipo</b>
Selección de información y desarrollo del proyecto	Dos urbanistas, un maestro arquitecto y una mercadóloga.
Verificación de la información	Tres arquitectos, cinco urbanistas, un mercadólogo y un administrador público.
Agenda de las reuniones, convocatoria, y acomodo del lugar	El personal de la DPI
Presentaciones, renders y videos.	Dos arquitectos, un diseñador gráfico.

Fuente: elaboración propia

Mi papel fue el de coordinar todas las actividades que se realizaron, así como el desarrollo del proyecto (selección del portafolio, selección de la información para presentar, seleccionar el tipo de proyectos a desarrollar, estimar los presupuestos, los tiempos de ejecución), reportar los avances al director de la DPI, presidir las mesas de trabajo, dar seguimiento al avance de los proyectos, responder las dudas de cualquier participante.

## 1.6 Agentes públicos y/o privados involucrados

Un aspecto muy importante para el desarrollo del proyecto fue la integración de un grupo interinstitucional por la gran complejidad normativa y la relevancia cultural que representa el Centro Histórico de la Ciudad de México, así como por el número de autoridades que intervienen en el mismo.

Derivado del inventario seleccionado, el primer paso fue la identificación de las instituciones usuarias de los inmuebles, las cuales fueron:

- De la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Subsecretaría de Egresos, la Dirección General de Obras y Control Inmobiliario y su órgano desconcentrado el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales.
- La Secretaría de Cultura
- El Instituto Nacional de Antropología e Historia
- El Instituto Nacional de Bellas Artes
- La Universidad Nacional Autónoma de México
- La Universidad Autónoma Metropolitana

En segundo lugar, se identificaron las autoridades locales importantes y relevantes para el desarrollo del proyecto:

- La Autoridad del Centro Histórico
- El Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México
- La Secretaría de Cultura de la Ciudad de México
- La Secretaría de Finanzas
- La Secretaría de Gobierno

En tercer lugar, dado que se consideraron inmuebles de propiedad particular, estos:

- El propietario de República de Guatemala 16 (Hotel Catedral)
- El propietario de República de Guatemala 24 (Museo del Chocolate)

## **1.7** Etapas de desarrollo del Circuito Centro Histórico

Las etapas consideradas en el desarrollo del proyecto son:

- a) Selección de un portafolio de inmuebles históricos representativos del Centro Histórico de la Ciudad de México.
- b) Identificación de los principales actores
- c) Conformación de una mesa de trabajo interinstitucional.
- d) Definición de la cartera de proyectos
- e) Estimación de un presupuesto general del proyecto y por proyecto específico.
- f) Identificación de los mecanismos de ejecución del recurso.
- g) Firma de convenio de colaboración
- h) Ejecución de las obras
- i) Entrega de resultados

## **1.8** Forma de financiamiento o sostenimiento de la actividad

La principal y única fuente de financiamiento proviene de la aplicación de recursos públicos federales a través del “Fondo para la modernización del patrimonio cultural federal” publicado en el presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2018.



## 2 Síntesis del producto de la actividad profesional

Antecedentes

### 2.1 Análisis de inmuebles ubicados en centros históricos

Como se mencionó anteriormente, derivado del **Programa de Aprovechamiento Inmobiliario** se identificaron con bajo aprovechamiento 5 inmuebles ubicados en centros históricos y/o catalogados como históricos y que contaban con bajo aprovechamiento.

Ilustración 6 Portafolio cultural identificado con bajo aprovechamiento

					
					
Registro Inmobiliario Federal	31-11479-8	30-8587-8	9-18466-0	9-10713-3	9-16889-0
Estado	Yucatán	Veracruz	Ciudad de México		

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados estos inmuebles, la acción consecuente fue la identificación en el inventario de aquellos inmuebles ubicados en zonas históricas, esto, con la finalidad de identificar el aprovechamiento que tienen por parte de las entidades usuarias.

Las fuentes primarias de información para esta búsqueda fueron:

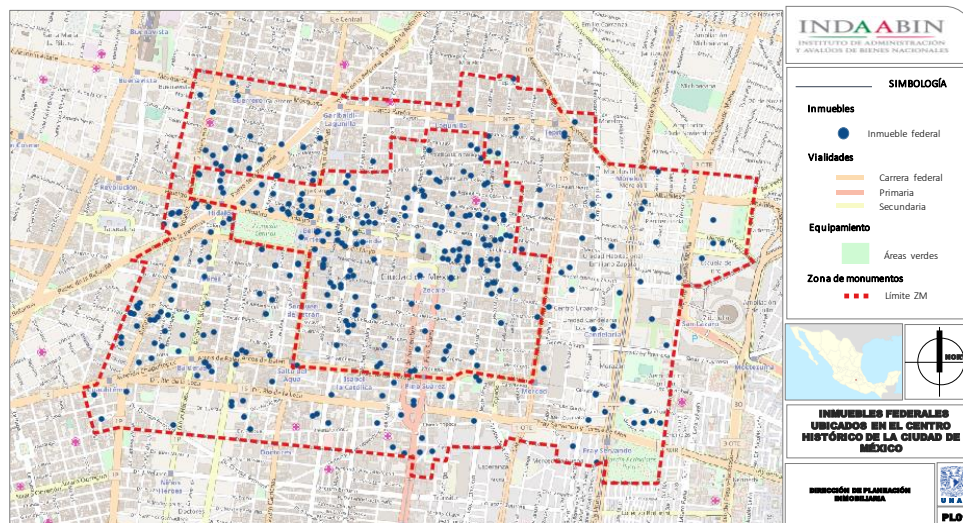
- El Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal, que según la Ley General de Bienes Nacionales en el artículo 34 lo define como la integración sistematizada de documentación e información que contiene el registro de la situación física, jurídica y administrativa de los inmuebles del patrimonio inmobiliario federal y Paraestatal, así como su evaluación y

- La Infraestructura de Datos Espaciales, la cual tiene por objetivo publicar, consultar y gestionar información geográfica que permita exportarla mediante un SIG para la toma de decisiones de las distintas áreas del Instituto y las Dependencias de la Administración Pública Federal, ésta contiene la ubicación de 80 000 inmuebles federales.

Como resultado se identificaron 671 inmuebles federales ubicados en centros históricos, los cuales están ubicados de la siguiente manera: en Ciudad de México 352 inmuebles, Puebla 66 inmuebles, Yucatán 54 inmuebles, Oaxaca 46 inmuebles, Michoacán 45 inmuebles, Guanajuato 26 inmuebles, en Campeche 18 inmuebles, en Querétaro 30 inmuebles, en Tlaxcala 15 inmuebles y en Aguascalientes 12 inmuebles.

## Ciudad de México

Ilustración 7 Inmuebles ubicado en Ciudad de México

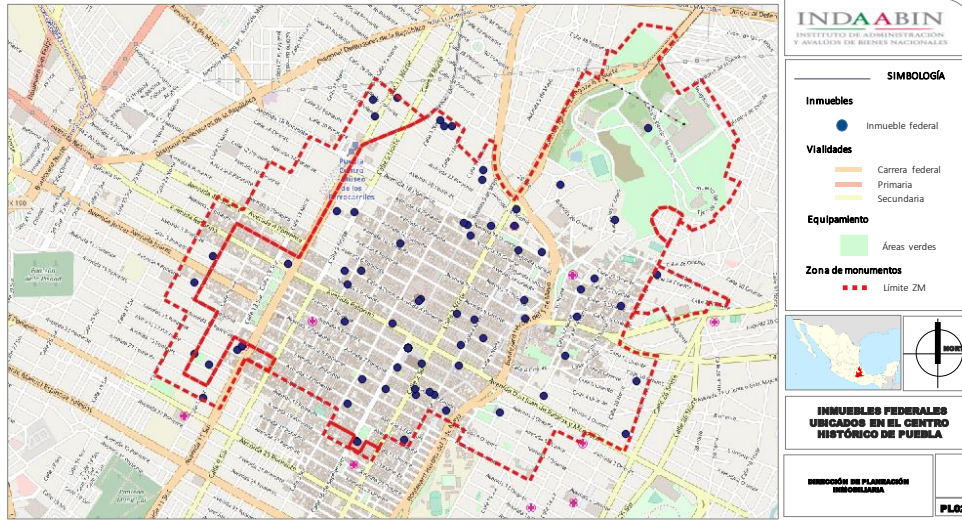


Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

En el mapa se muestran los inmuebles ubicados en la Ciudad de México, entre los cuales existen 43 instituciones usuarias, las que cuentan con mayor número de inmuebles son: INDAABIN, SEP, INBA, CFE, ISSSTE, UNAM, SEGOB e INAH. Los usos que las dependencias dan a estos inmuebles son: 32% para educación y cultura, 22% para uso religioso, 20% para el servicio público y otros.

## Puebla

Ilustración 8 Inmuebles ubicados en Puebla

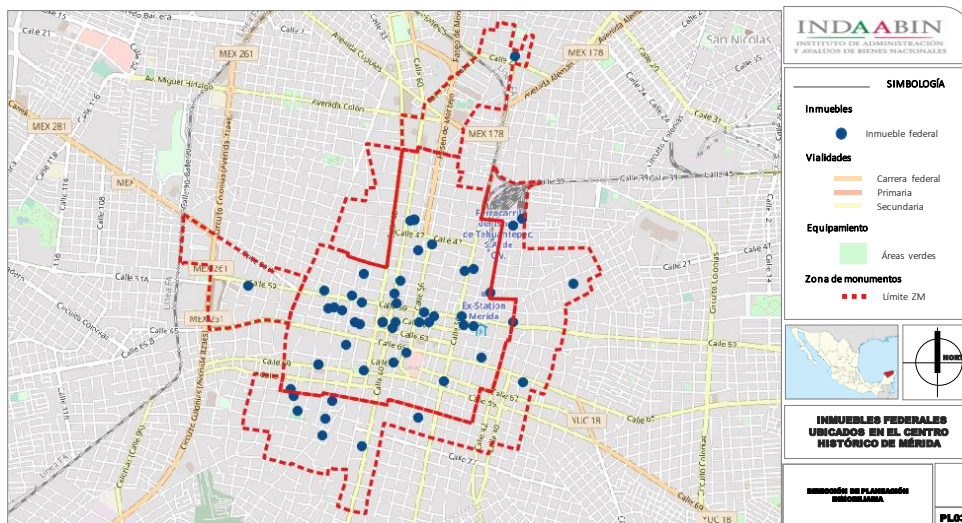


Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

En el mapa se muestran los inmuebles ubicados en el estado de Puebla, entre los cuales existen 12 instituciones usuarias, las que cuentan con mayor número de inmuebles son: el INDAABIN y el IMSS. Los usos que las dependencias dan a estos inmuebles son: el 70% es para uso religiosos y los demás se divide en servicios de salud, cultura, de servicio público, educación y otros.

## Yucatán

Ilustración 9 Inmuebles ubicados en Yucatán



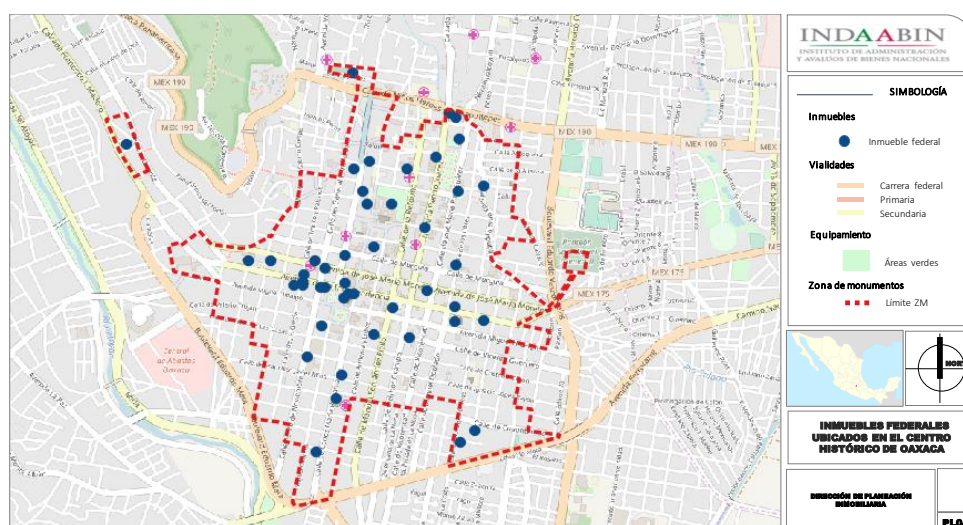
Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria



En el mapa se muestran los inmuebles ubicados en el estado de Mérida, entre los cuales existen 13 instituciones usuarias, las que cuentan con mayor número de inmuebles son: el INDAABIN y el IMSS. Los usos que las dependencias dan a estos inmuebles son: el 66% es para uso religioso y los demás se divide en comunicación y transportes, de servicio público y otros.

## Oaxaca

Ilustración 10 Inmuebles ubicados en Oaxaca

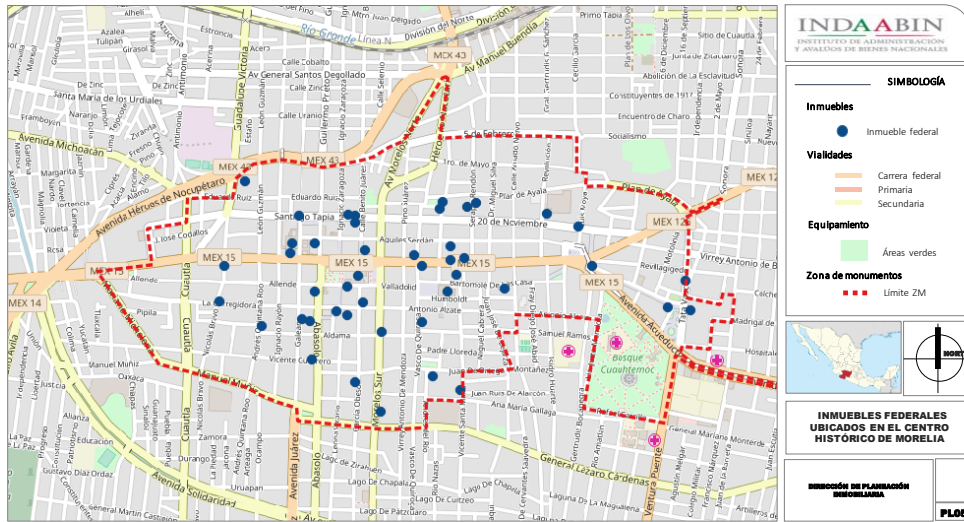


Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

En el mapa se muestran los inmuebles ubicados en el estado de Oaxaca, entre los cuales existen 13 instituciones usuarias, la que cuenta con mayor número de inmuebles es el INDAABIN. Los usos que las dependencias dan a estos inmuebles son: el 65% es para uso religioso, el 11% para servicio público y los demás se divide en comunicación y transportes, asistencia social, comercio y otros,

# Michoacán

Ilustración 11 Inmuebles ubicados en Michoacán

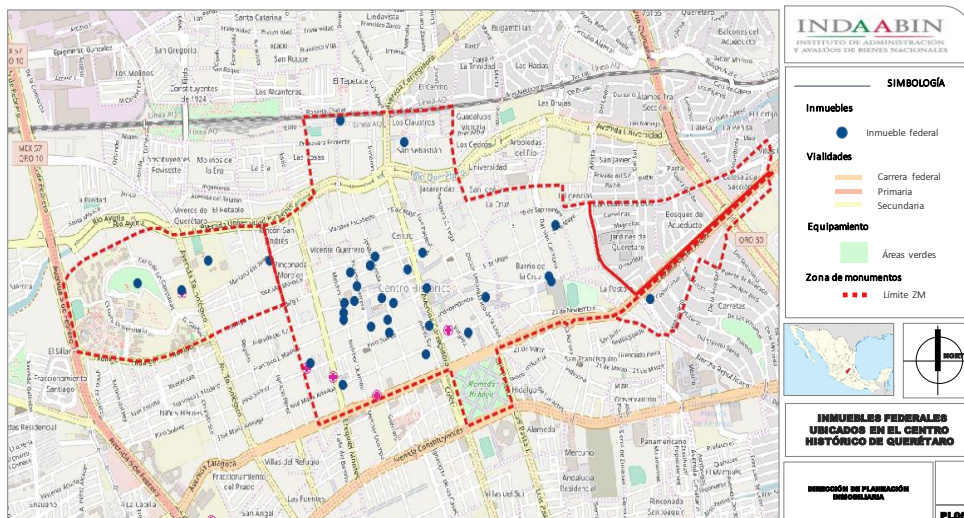


Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

En el mapa se muestran los inmuebles ubicados en el estado de Morelia, entre los cuales existen 9 instituciones usuarias, las que cuentan con mayor número de inmuebles son: el INDAABIN y la CFE. Los usos que las dependencias dan a estos inmuebles son: el 56% es para uso religioso, seguido por el 16% para servicio público y lo demás se divide en cultura, asistencia social, educación y otros.

# Querétaro

Ilustración 12 Inmuebles ubicados en Querétaro

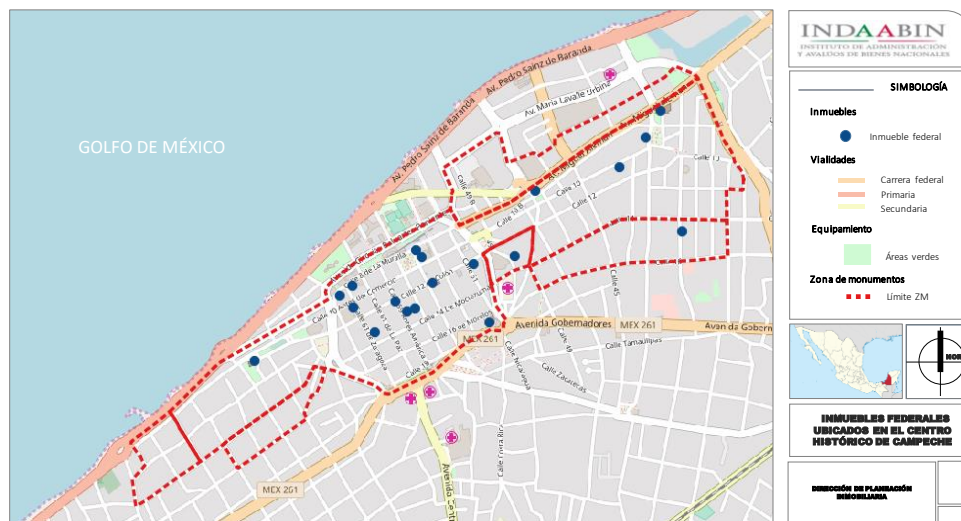


Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

En el mapa se muestran los inmuebles ubicados en el estado de Querétaro, entre los cuales existen 13 instituciones usuarias, la que cuenta con mayor número de inmuebles es el INDAABIN. Los usos que las dependencias dan a estos inmuebles son: el 52% es para uso religioso, el 16% para servicio público y lo demás se divide en asistencia social, educación y otros.

## Campeche

Ilustración 13 Inmuebles ubicados en Campeche



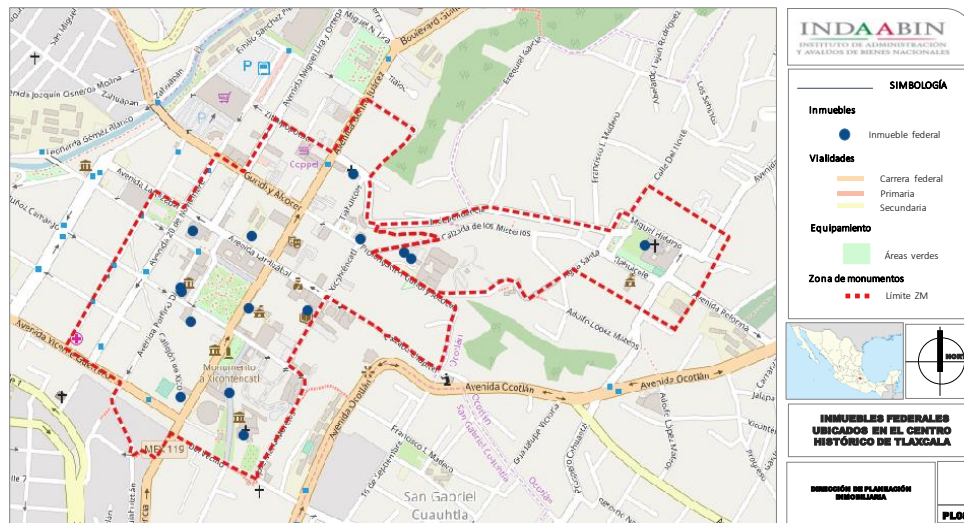
Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

En el mapa se muestran los inmuebles ubicados en el estado de Campeche, entre los cuales existen 7 instituciones usuarias, la que cuenta con mayor número de inmuebles es el INDAABIN. Los usos que las dependencias dan a estos inmuebles son: el 53% es para uso religioso, seguido por el 11% para servicio público y lo demás se divide en cultura, educación y otros.



## Tlaxcala

Ilustración 14 Inmuebles ubicados en Tlaxcala

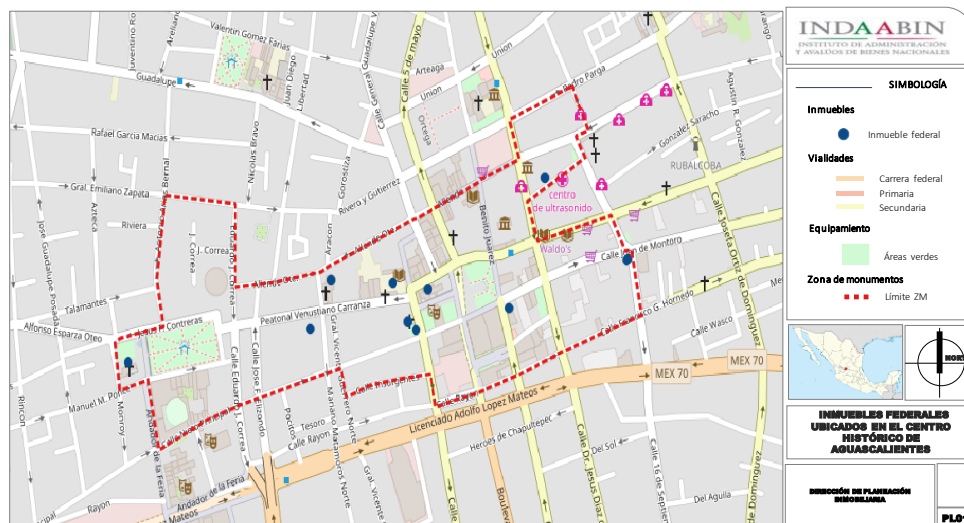


Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

En el mapa se muestran los inmuebles ubicados en el estado de Tlaxcala, existen nueve instituciones usuarias, la que cuenta con mayor número de inmuebles es el INDAABIN. Los usos que las dependencias dan a estos inmuebles son: el 47% es para uso religioso, seguido por el 20% para servicio público y lo demás se divide en cultura, educación y otros.

## Aguascalientes

Ilustración 15 Inmuebles ubicados en Aguascalientes



Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

En el mapa se muestran los inmuebles ubicados en el estado de Aguascalientes, entre los cuales existen seis instituciones usuarias, las que cuentan con mayor número de inmuebles es el INDAABIN.

Los usos que las dependencias dan a estos inmuebles son: el 62% es para uso religioso, seguido por el 31% para servicio público y el 8% para cultura.

## 2.2 Proceso de desarrollo del proyecto

### 2.2.1 Selección de un portafolio de inmuebles históricos representativos del Centro Histórico de la Ciudad de México.

El estado elegido para el desarrollo del proyecto fue la Ciudad de México debido a entre otros factores:

- Por el valor histórico, patrimonial y cultural que representa el Centro Histórico
- Por el número de inmuebles federales, de los cuales 177 se encuentran ubicados en el Perímetro A y 177 Perímetro B.<sup>13</sup>
- Por la cercanía ya que serían necesarias las visitas de inspección

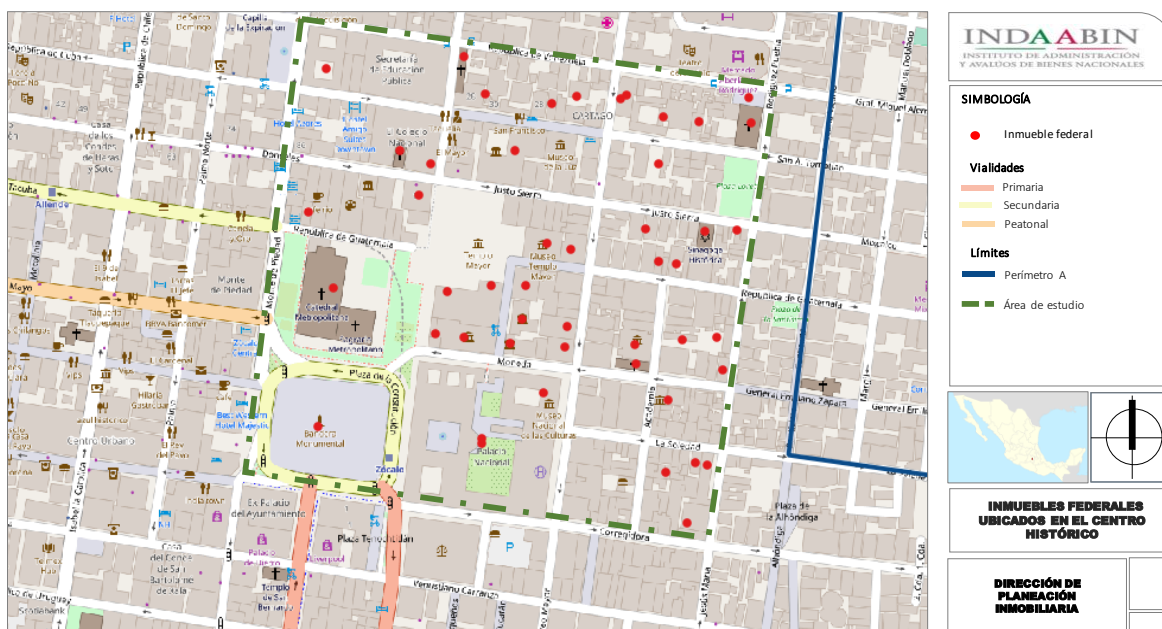
El perímetro seleccionado fue el A, dentro del cual se descartaron los inmuebles que no tuvieran cercanía, por tanto, el número se redujo a 46 inmuebles, estos pertenecen a distintas dependencias. Las que más concentran inmuebles son: el INDAABIN, el INAH, y la UNAM. También se identificó a través del análisis de las direcciones que existe concentración en dos calles: de San Ildefonso y la calle de República de Guatemala. Los usos que predominan son: cultura, educación, oficinas y religión.

---

<sup>13</sup> Aunque, ya más adelante, con el desarrollo del proyecto se redujo significativamente el número de inmuebles susceptibles de formar parte del proyecto, esto con la finalidad de que fuera un proyecto más manejable y que se pudiera cumplir con los tiempos establecidos.



Ilustración 16 Inventario en la zona de estudio



Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

Este portafolio fue seleccionado por parte del INDAABIN como propuesta para la primera reunión con el grupo interinstitucional, el cual representa el universo de inmuebles susceptibles de intervención en un área de 41.97 ha. A continuación, se muestran algunas de las características del portafolio seleccionado susceptible a formar parte del proyecto.

Tabla 3 Características del portafolio

Uso	Inmuebles	Vialidad	Inmuebles	Institución	Inmuebles
Cultura	13	San Ildefonso	9	INDAABIN	12
		República de Guatemala	5	INAH	7
		Academia	4	UNAM	7
Educación	10	Licenciado Primo Verdad	4	SEP DF	5
		Moneda	4	SEP	4
Oficinas	9	Jesús María	3	INBA	3
		Justo Sierra	3	SHCP	3
Religión	9	Donceles	2	COLNAL	1
		Seminario	2	PRESIDENCIA	1
Comercio	3	Correo Mayor	1	CULTURA	1
		Del Carmen	1	SCJN	1
Recreación	1	Emiliano Zapata	1	UAM	1
		José María Pino Suárez	1	Total general	46
Sin uso	1	Leandro Valle	1		
		Luis González Obregón	1		
Total general	46	Plaza de la Constitución	1		
		República de Argentina	1		
		República de Brasil	1		
		Soledad	1		
		Total general	46		

Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

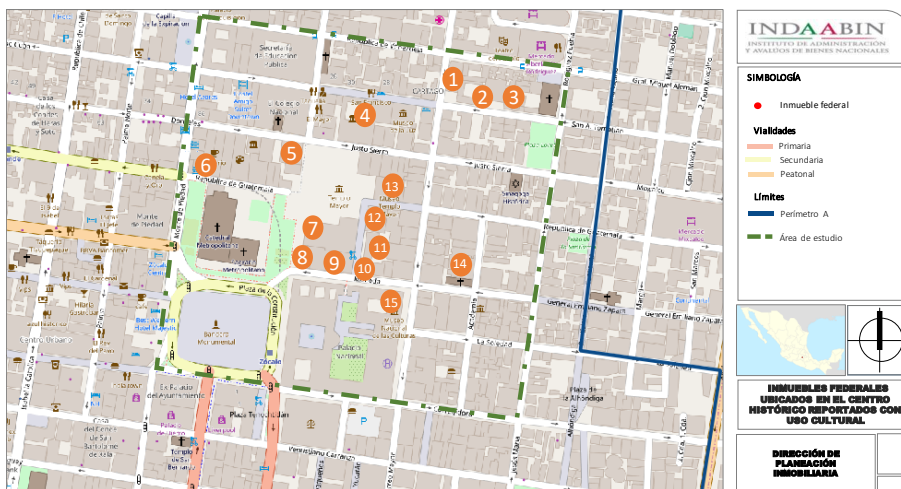
Con el fin de generar un recorrido de identificación en la zona de estudio, la presidencia del INDAABIN solicitó que se realizara una segmentación de la información por tipo de uso. A continuación, se muestran los resultados.

## Cultura

Se identificaron quince inmuebles catalogados con uso cultural de acuerdo con el Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal, dentro de los cuales se encuentran:

1. Museo de las Constituciones
2. Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Mueble (CENCROPAM)
3. Taller de Mantenimiento
4. Antiguo Colegio de San Ildefonso hoy Museo de la Luz
5. Casa del Marques del Apartado.
6. Galería de la SHCP
7. Dirección del investigación y conservación del Patrimonio Arqueológico
8. Fundación Herdez
9. Ex Arzobispado, Museo de la SHCP
10. Casa de la Primera Imprenta de América
11. Ex templo de Santa Teresa la Antigua
12. Palacio de la Autonomía
13. Museo de sitio del Templo Mayor
14. Museo José Luis Cuevas
15. Museo Nacional de las Culturas

Ilustración 17 Inmuebles con uso cultural



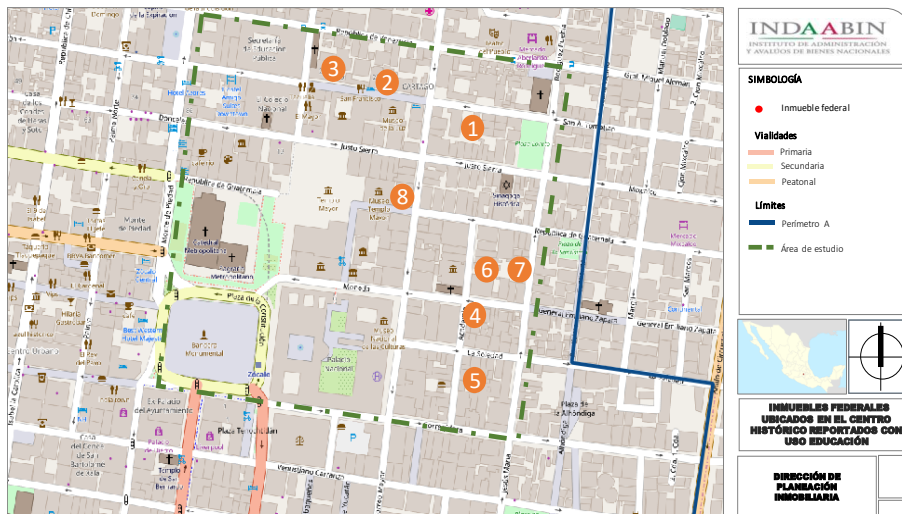
Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

## Educación

Se identificaron ocho inmuebles catalogados con uso educación de acuerdo con el Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal por pertenecer a alguna institución educativa, dentro de los cuales se encuentran:

1. Escuela primaria Rodolfo Méndez
2. Escuela Secundaria No. 6
3. Antigua Escuela de Jurisprudencia,
4. Antigua Academia de San Carlos
5. Talleres de restauración de la Escuela Nacional de Artes Plásticas
6. Escuela Primaria Marcelino Dávalos
7. Escuela Primaria Licenciado Ponciano Arraiga
8. Escuela Secundaria Técnica 63

Ilustración 18 Inmuebles con uso educación



Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

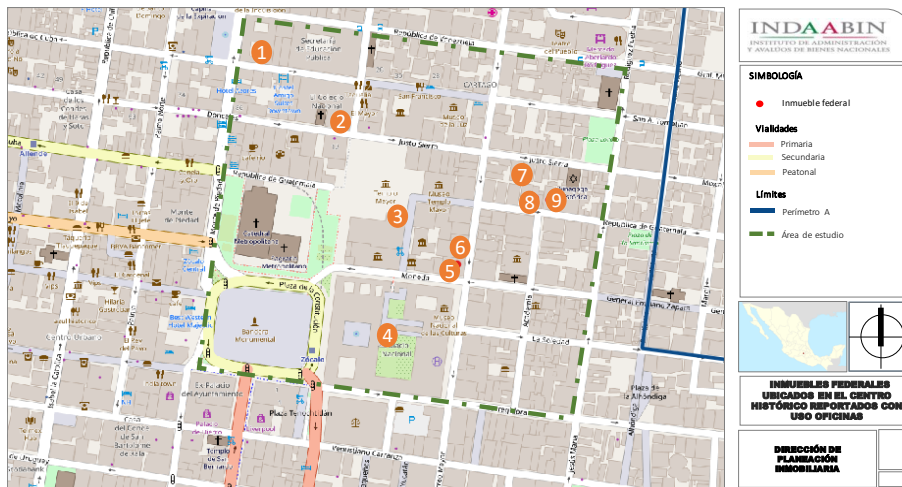
## Religión

Se identificaron ocho inmuebles catalogados con uso religión de acuerdo con el Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal, dentro de los cuales se encuentran:

1. Templo Nuestra Señora de Loreto
2. Templo Israelita Alianza
3. Templo Nidjei Israel
4. Templo Santa Inés
5. Templo de Jesús María
6. Iglesia Nacional Presbiteriana
7. Catedral Metropolitana



Ilustración 20 Inmuebles con uso de oficinas



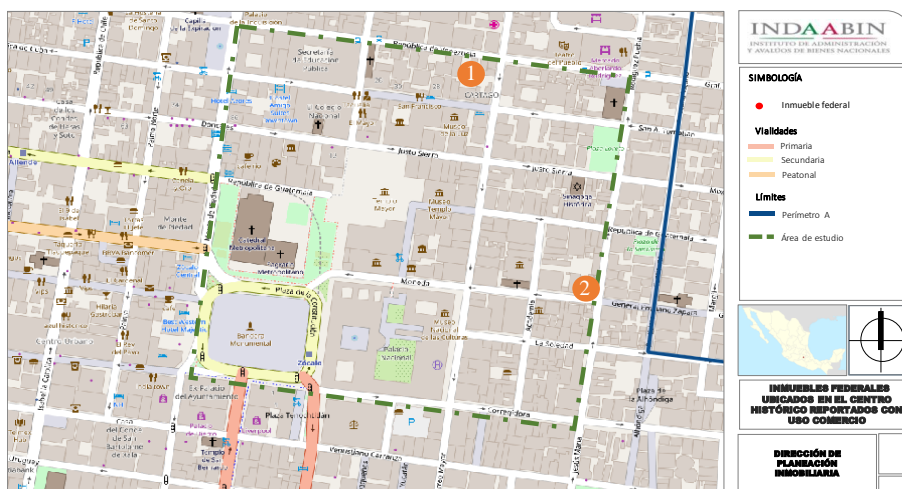
Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

### Comercio

Se identificaron dos inmuebles catalogados con uso comercial de acuerdo con el Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal, dentro de los cuales se están:

1. Casa de Tlaxcala
2. Ex Centro Republicano Español de México A.C.

Ilustración 21 Inmuebles con uso comercial



Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria








Por último, se solicitó que se generara un listado de inmuebles que pudieran ser susceptibles de alguna intervención. El resultado final fue la selección de 11 inmuebles para los cuales se propuso un proyecto con enfoque cultural. Las principales características de selección son:

- Inmuebles que no contaran con actividades culturales y que contaran con gran riqueza arquitectónica para poder incorporar actividades culturales,
- Inmuebles que contaran con un bajo aprovechamiento y pudieran para funcionar como espacios compartidos<sup>14</sup> o susceptibles de una reconversión de uso.







A continuación, se muestran los resultados:

Ilustración 22 Propuesta de inmuebles para intervención

	1	2	3	4	5
<b>Centro Histórico</b>					
<b>RFI</b>	9-20143-0	9-3345-0	9-6597-3	9-7057-0	9-15492-0
<b>Vialidad</b>	San Idefonso No. 28	República de Brasil No. 28	República de Guatemala 80	San Idefonso No. 60	Justo Sierra No. 53
<b>Sup. Terreno</b>	4,697.00	15,969.00	512.00	6,043.66	722.00
<b>Sup. Construcción</b>	10,003.00	35,765.00	1,479.00	8,642.52	1,443.00
<b>Clasificación</b>	Educación	Oficinas	Oficinas	Educación	Oficinas
<b>Observación</b>	Inmueble en buen estado sin acceso al público, cuenta con área de eventos	Se desconoce si actualmente está abierto al público		Inmueble con gran riqueza arquitectónica	Uso Mixto
<b>Proyecto Propuesto</b>	Espacios compartidos	Recorridos culturales	Oficinas compartidas	Recorridos culturales/Espacios compartidos	Oficinas compartidas

Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

<sup>14</sup> Espacios.gob es una acción implementada por el INDAABIN para maximizar el uso y aprovechamiento inmobiliario a través de los espacios compartidos, esto es, oficinas públicas federales compartidas y habilitadas para funcionarios que requieran laborar en una ubicación alterna y continuar con sus actividades oficiales a distancia.

	6	7	8	9	10	11
<b>Centro Histórico</b>						
<b>RFI</b>	9-3346-0	9-19538-8	9-17546-5	9-17545-6	9-6944-4	9-17537-6
<b>Vialidad</b>	República de Argentina No. 12	República de Guatemala No. 84	Licenciado Primo de Verdad No. 3	Moneda No. 14	República de Guatemala no. 64	Moneda No. 13
<b>Sup. Terreno</b>	1747.57	909.00	664.00	1,720.60	1100	4881
<b>Sup. Construcción</b>	4663	2,238.00	1,645.50	2,970.78	2552.7	11568
<b>Clasificación</b>	Cultura	Oficinas	Oficinas	Oficinas	Educación	Cultura
<b>Observación</b>	Proyecto de Museo	La fachada esta un poco descuidada	Edificio en buen estado. Oficinas de INAH / Dirección de Monumentos Prehispánicos	Coordinación Nacional de Arqueología	Escuela en operación y restauración de fachada	Actualmente Museo
<b>Proyecto Propuesto</b>	Espacios compartidos	Oficinas compartidas	Galería de monumentos prehispánicos	Recorridos culturales	Reconversión	Conexión con Palacio Nacional

Aun cuando se buscaron características relevantes para la conformación del listado, el resultado final fue definido por la apreciación y percepción del Director General de Política y Gestión Inmobiliaria.

Sin embargo, como resultado del análisis del índice de aprovechamiento y por algunas opiniones emitidas por integrantes de las reuniones de grupo interinstitucional, se identificó un inmueble como subutilizado y en el cual se ordenó desarrollar una propuesta de reconversión de usos.

#### Datos Generales del proyecto

El inmueble seleccionado se encuentra ubicado en la calle República de Guatemala No. 64, la Institución a cargo es la Secretaria de Educación Pública, de acuerdo con la herramienta del Índice de Aprovechamiento fue reportado con un bajo aprovechamiento, es decir, el número de servidores públicos registrados, así como la plantilla de alumnos es bajo en proporción a la superficie de construcción actual, por tal razón, se considera un inmueble subutilizado. Por instrucciones de la Directora de Planeación, se ordenó desarrollar un proyecto de reconversión de usos.

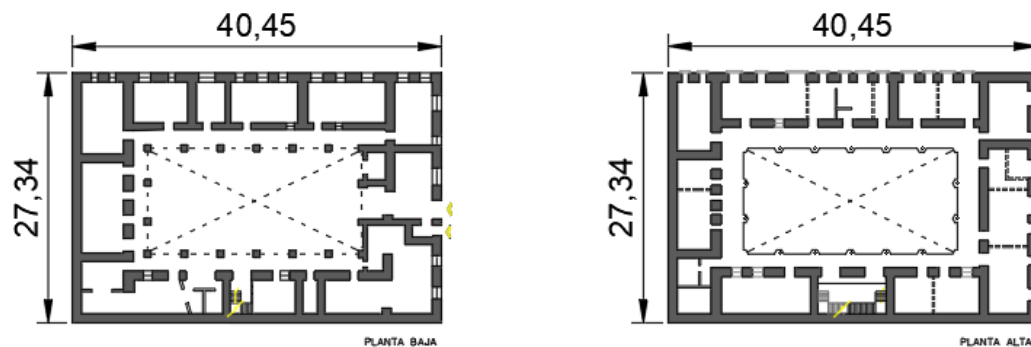


### Ilustración 23 República de Guatemala 64



Fuente: Elaboración propia con datos del INAH

La superficie de terreno considerada fue de 1, 106 m<sup>2</sup> de acuerdo con el Sistema de Información Geográfica de la Ciudad de México y la superficie de construcción se calculó en 2, 382 m<sup>2</sup> con base en una ficha proporcionada por el Instituto de Antropología e Historia y mediante el desarrollo de un plano.



Fuente: Elaboración propia con datos del INAH

### Descripción del proyecto

- Distribución de espacios de la planta baja

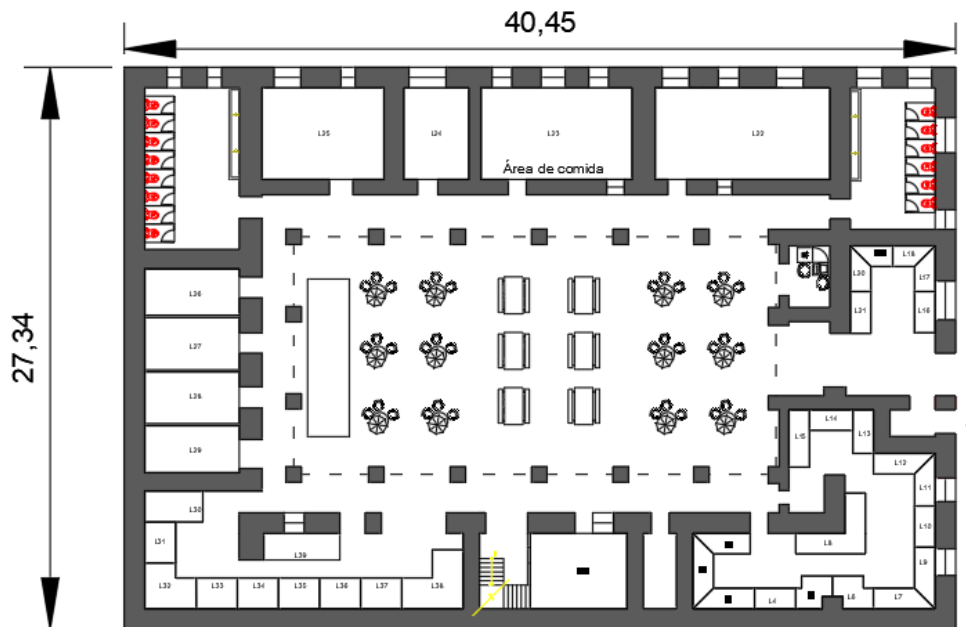
Se propuso el inmueble en el esquema de rentas, la planta baja se dividió en 40 locales los cuales van de los 2 a los 37m<sup>2</sup>, con un área compartida en el centro, un área de administración y sanitarios en las esquinas. La renta de los espacios se estimó en \$1,171

**Tabla 4 Precios identificados en la zona de estudio**

Calle	Superficie	Precio	Precio m2
Articulo	36	\$ 50,000.00	\$ 1,388.89
Lius moya	130	\$ 90,000.00	\$ 692.31
Madero	55	\$ 100,000.00	\$ 1,818.18
Madero	35	\$ 50,000.00	\$ 1,428.57
5 de mayo	85	\$ 50,000.00	\$ 588.24
Argentina	9	\$ 10,000.00	\$ 1,111.11
	<b>58.3</b>	<b>\$ 58,333.33</b>	<b>\$ 1,171.22</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 24 Distribución de la planta baja**

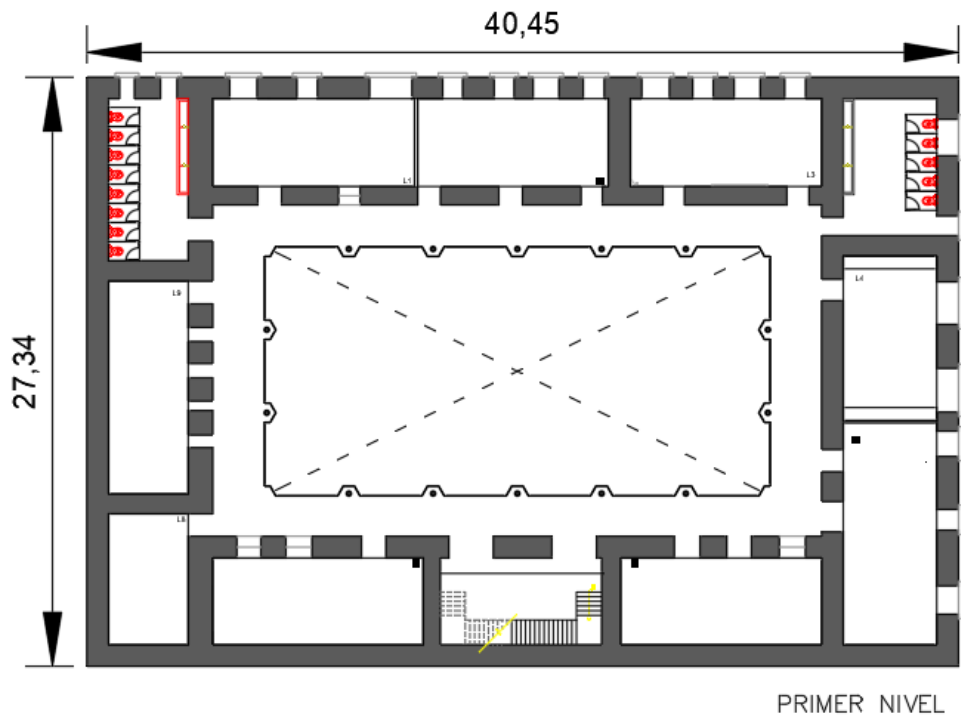


Fuente: Elaboración propia.

- Distribución de espacios del primer nivel

Para el primer nivel se propusieron 9 locales cuyas superficies van de los 22 a los 45 m<sup>2</sup>. La renta de los espacios se estimó en \$976, la cual es menor a la planta baja como un incentivo a los arrendatarios por estar en una ubicación menos privilegiada.

Ilustración 25 Distribución del primer nivel



Fuente: Elaboración propia.

- Distribución de espacios del segundo nivel

El segundo nivel se propuso para el desarrollo de un hostel, el cual contaría con cuartos privados, así como cuartos compartidos, de los cuales permitiría cobrar por camas individuales, y un área de alimentos y bebidas. De tal forma que, se propusieron 5 cuartos privados y 56 camas individuales. La renta para un cuarto independiente se estimó en \$1,508 y la renta de camas en \$928.<sup>15</sup>

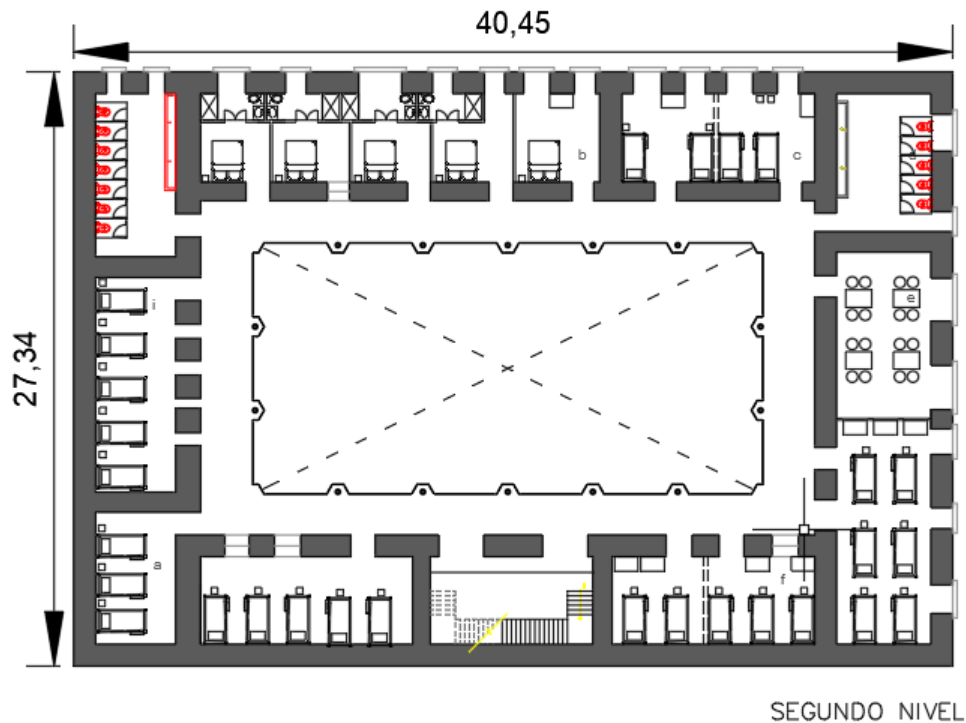
Ilustración 26 Hostel en la ciudad de México



Fuente: Mundo joven

<sup>15</sup> Las rentas fueron estimadas de acuerdo con el levantamiento de datos realizados en inmuebles destinados al mismo uso.

Ilustración 27 Distribución del segundo nivel



Fuente: Elaboración propia.

- Supuestos del proyecto

El valor del terreno se calculó en \$55, 300, 000,00, el cual fue estimado por la Dirección General de Avalúos y Obras en \$50, 000 precio por metro cuadrado. Para el desarrollo del proyecto de reconversión se consideró la remodelación y adecuación de los espacios en el inmueble:

- Instalaciones (hidráulica, sanitaria y eléctrica)
- Muros (resanar paredes)
- Incorporación de muros divisorios
- Pisos (firme)
- Herrería (puertas)
- Acabados
- Decoración
- Muebles
- Albañilería

La inversión inicial estimada para el desarrollo del proyecto fue calculada en dos modalidades, ya que se decidiera la enajenación del inmueble o se optara por la concesión de este.

- a) Inversión total inicial considerando la adquisición de terreno: \$65,259, 548 e incluye: escrituración, permisos y licencias y estudios y proyectos.

Tabla 5 Inversión inicial con terreno

INVERSIÓN INICIAL			
CONCEPTO	FACTORES DE CÁLCULO	TOTAL PESOS	ARTÍCULOS DE LEY (Código Financiero para la Ciudad de México)
<b>TERRENO</b>		\$ 55,300,000.00	
<b>ESCRITURACIÓN</b>		\$ 4,635,454.27	
Impuesto (ISA), notario, escrituración	\$ 981,000.00	\$ 2,700,594.27	Art. 113 (2.9%)
Derechos de registro público	\$ 15,950.00	\$ 15,950.00	Art. 196 Fracción I
Honorarios Notario (+IVA)	0.0327	\$ 1,808,310.00	Según arancel 3% sobre el valor de la escritura
Avalúo	0.002	\$ 110,600.00	2 AL MILLAR
<b>PERMISOS Y LICENCIAS</b>		\$ 19,366.06	
Certificado de clave y valor catastral	\$ 150.50	\$ 150.50	Art. 248 fracción XII
Certificado de no adeudo de predial	\$ 144.70	\$ 144.70	Art. 248 fracción VIII
Certificado de no adeudo de aportación a mejoras	\$ 144.70	\$ 144.70	Art. 248 fracción VIII
Certificado de no adeudo de agua potable	\$ 144.70	\$ 144.70	Art. 248 fracción VIII
Alineamiento y numero oficial	\$ 249.70	\$ 16,927.16	Art. 234
Certificado de zonificación	\$ 1,336.00	\$ 1,336.00	Art. 235 fracción III
Registro de manifestación de construcción	\$ 518.30	\$ 518.30	Art. 185 Fracción I inciso a
<b>ESTUDIOS Y PROYECTOS</b>		\$ 1,035,411.50	
Evaluación de impacto ambiental	\$ 5,568.50	\$ 5,568.50	Art. 179 modalidad general
Autorización impacto ambiental	\$ 8,443.00	\$ 8,443.00	Art.179 fracción IV
Estudio de impacto urbano	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	Cotización de mercado
Estudio de impacto ambiental	100000	\$ 100,000.00	Cotización de mercado
Proyecto Arquitectónico	\$ 361,500.00	\$ 361,500.00	0.005% del valor obtenido
Instalación eléctrica	\$ 120,500.00	\$ 120,500.00	0.005% proyecto arquitectónico
Instalación Hidro-sanitaria	\$ 120,500.00	\$ 120,500.00	0.005% proyecto arquitectónico
Instalaciones especiales	\$ 60,250.00	\$ 60,250.00	4% proyecto arquitectónico
Perito responsable de obra	2,382.00	\$ 47,640.00	20.00 x m2
Peritaje estructural	2,382.00	\$ 47,640.00	22.00 x m2
Presentaciones y maquetas	2,382.00	\$ 83,370.00	35.00 x m2
<b>GESTIÓN</b>	0.02	\$ 1,219,804.64	2-3%
<b>SUBTOTAL</b>		\$ 60,990,231.83	costo por m2 de proyecto construido
<b>IMPREVISTOS</b>	0.05	\$ 3,049,511.59	5% de la suma total
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL CON TERRENO</b>		\$ 65,259,548.06	

Fuente: Elaboración propia

- b) Inversión total inicial sin considerar la adquisición del terreno: \$ 9, 959,548 e incluye: escrituración, permisos y licencias y estudios y proyectos.

Tabla 6 Inversión inicial sin terreno

INVERSIÓN INICIAL			
CONCEPTO	FACTORES DE CÁLCULO	TOTAL PESOS	ARTÍCULOS DE LEY (Código Financiero para la Ciudad de México)
<b>ESCRITURACIÓN</b>		<b>\$ 4,635,454.27</b>	
Impuesto (ISAI), notario, escrituración	\$ 981,000.00	\$ 2,700,594.27	Art. 113 (2.9%)
Derechos de registro público	\$ 15,950.00	\$ 15,950.00	Art. 196 Fracción I
Honorarios Notario (+IVA)	0.0327	1,808,310.00	Según arancel 3% sobre el valor de la escritura
Avalúo	0.002	\$ 110,600.00	2 AL MILLAR
<b>PERMISOS Y LICENCIAS</b>		<b>\$ 19,366.06</b>	
Certificado de clave y valor catastral	\$ 150.50	\$ 150.50	Art. 248 fracción XII
Certificado de no adeudo de predial	\$ 144.70	\$ 144.70	Art. 248 fracción VIII
Certificado de no adeudo de aportación a mejoras	\$ 144.70	\$ 144.70	Art. 248 fracción VIII
Certificado de no adeudo de agua potable	\$ 144.70	\$ 144.70	Art. 248 fracción VIII
Alineamiento y numero oficial	\$ 249.70	\$ 16,927.16	Art. 234
Certificado de zonificación	\$ 1,336.00	\$ 1,336.00	Art. 235 fracción III
Registro de manifestación de construcción	\$ 518.30	\$ 518.30	Art. 185 Fracción I inciso a
<b>ESTUDIOS Y PROYECTOS</b>		<b>\$ 1,035,411.50</b>	
Evaluación de impacto ambiental	\$ 5,568.50	\$ 5,568.50	Art. 179 modalidad general
Autorización impacto ambiental	\$ 8,443.00	\$ 8,443.00	Art.179 fracción IV
Estudio de impacto urbano	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	Cotización de mercado
Estudio de impacto ambiental	100000	\$ 100,000.00	Cotización de mercado
Proyecto Arquitectonico	\$ 361,500.00	\$ 361,500.00	0.005% del valor obtenido
Instalación eléctrica	\$ 120,500.00	\$ 120,500.00	0.005% proyecto arquitectónico
Instalación Hidro-sanitaria	\$ 120,500.00	\$ 120,500.00	0.005% proyecto arquitectónico
Instalaciones especiales	\$ 60,250.00	\$ 60,250.00	4% proyecto arquitectónico
Perito responsable de obra	2,382.00	\$ 47,640.00	20.00 x m2
Peritaje estructural	2,382.00	\$ 47,640.00	22.00 x m2
Presentaciones y maquetas	2,382.00	\$ 83,370.00	35.00 x m2
<b>GESTIÓN</b>	0.02	<b>\$ 1,219,804.64</b>	2-3%
<b>IMPREVISTOS</b>	0.05	<b>\$ 3,049,511.59</b>	5% de la suma total
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL SIN TERRENO</b>		<b>\$ 9,959,548.06</b>	

Fuente: Elaboración propia

El tiempo estimado de la remodelación se calculó en 10 meses y en donde se considera que los primeros 4 meses se remodelaría la planta baja, a partir del 3 mes se plantea el inicio de la remodelación del primer nivel y a partir del 6 mes la remodelación del segundo nivel. De tal forma que la remodelación pudiera ser llevada a cabo en un plazo máximo de 10 meses.

Tabla 7 Ruta Crítica del proyecto

Concepto	PERIODO 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10
Planta Baja											
albañilería PB											
Resanar muros											
Tablarocas											
Pisos (firmes cemento)											
Aluminio/vidrio/puertas 25 (interior)											
Aluminio/vidrio/puertas 20 (exterior)											
Herrería											
Instalación Hidráulica											
Instalación Sanitaria											
Instalación eléctrica											
Reestructuración											
Acabados											
Pisos areas comunes											
Decoración (macetas, plantas)											
Colocación de muebles											
Administración											
Primer nivel											
Albañilería											
Resanar muros											
Pin-tura											
Tablarocas											
Pisos											
Herrería											
Instalación Hidráulica											
Instalación Sanitaria											
Registros											
Instalación eléctrica											
Reestructuración											
Acabados											
Pisos areas comunes											
Decoración (macetas, plantas)											
Colocación de muebles (oficina)											
Recepcion dos modulos											
Sillas											
Archivero											
Telefono											
Puestas interiores											
Segundo Nivel											
albañilería											
Resanar muros											
Pin-tar tablaroca											
Tablarocas											
Pisos											
Herrería											
Instalación Hidráulica											
Instalación Sanitaria											
Registros											
Instalación eléctrica											
Reestructuración											
Acabados											
Pisos planta completa											
Decoración (macetas, plantas)											
Colocación de muebles											
Amueblado											
Literas											
Buoes											
Lamparas											
Locker											
Recepcion dos modulos											
Sillas											
Telefono											

Fuente: Elaboración propia

- Ingresos

Los ingresos proyectados para la planta baja y considerando una renta de \$1,171 por m<sup>2</sup> ascienden a \$3, 650, 400, derivado de la renta de los 40 locales. Los ingresos proyectados para el primer nivel y considerando una renta de \$ 976 por m<sup>2</sup> son de \$ 3, 773, 072. Para el caso del segundo nivel se consideran las siguientes premisas: \$1,508 por cuarto independiente (5), \$928 por cama (56) y una ocupación mínima del 60% (primer año) y una máxima del 90%. Así como un área de alimentos y bebidas, de tal manera que los ingresos anuales ascienden a \$ 17, 380, 146.

Tabla 8 Estimación de ingresos por planta

Planta Baja		Sup. m2	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Grande		126.9	\$ 148,827.32	\$ 156,058.68	\$ 163,851.62	\$ 172,054.70	\$ 180,657.43	\$ 189,690.30	\$ 199,174.82	\$ 209,133.56	\$ 219,590.24	\$ 230,569.75
Pequeño		46.6	\$ 54,578.67	\$ 57,307.60	\$ 60,172.98	\$ 63,181.63	\$ 66,340.71	\$ 69,657.76	\$ 73,140.63	\$ 76,797.67	\$ 80,637.55	\$ 84,669.43
Mediano		86.23	\$ 100,993.96	\$ 106,043.99	\$ 111,345.84	\$ 116,913.13	\$ 122,758.79	\$ 128,896.73	\$ 135,341.56	\$ 142,108.64	\$ 149,214.07	\$ 156,674.78
<b>PB</b>		<b>259.73</b>	<b>\$ 3,650,399.30</b>	<b>\$ 3,832,919.27</b>	<b>\$ 4,024,565.23</b>	<b>\$ 4,225,793.49</b>	<b>\$ 4,437,083.17</b>	<b>\$ 4,658,937.32</b>	<b>\$ 4,891,884.19</b>	<b>\$ 5,136,478.40</b>	<b>\$ 5,393,302.32</b>	<b>\$ 5,662,967.44</b>
Primer nivel			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
	pm2		\$ 976.01	\$ 1,024.81	\$ 1,076.05	\$ 1,129.86	\$ 1,186.35	\$ 1,245.67	\$ 1,307.95	\$ 1,373.35	\$ 1,442.02	\$ 1,514.12
	local	Superficies										
	1	36 15	\$ 37,234.91	\$ 39,096.66	\$ 41,051.49	\$ 43,104.96	\$ 45,259.27	\$ 47,522.23	\$ 49,898.34	\$ 52,393.26	\$ 55,012.92	\$ 57,763.67
	2	36	\$ 35,136.48	\$ 36,893.31	\$ 38,737.97	\$ 40,674.87	\$ 42,706.61	\$ 44,844.04	\$ 47,086.25	\$ 49,440.56	\$ 51,912.59	\$ 54,508.21
	3	36	\$ 35,136.48	\$ 36,893.31	\$ 38,737.97	\$ 40,674.87	\$ 42,706.61	\$ 44,844.04	\$ 47,086.25	\$ 49,440.56	\$ 51,912.59	\$ 54,508.21
	4	33	\$ 32,208.44	\$ 33,818.86	\$ 35,509.81	\$ 37,285.30	\$ 39,149.56	\$ 41,107.04	\$ 43,162.39	\$ 45,320.51	\$ 47,588.54	\$ 49,965.86
	5	45	\$ 43,920.60	\$ 46,116.63	\$ 48,422.46	\$ 50,843.59	\$ 53,385.77	\$ 56,056.05	\$ 58,857.81	\$ 61,800.70	\$ 64,890.73	\$ 68,135.27
	6	37	\$ 36,112.49	\$ 37,918.12	\$ 39,814.03	\$ 41,804.73	\$ 43,894.96	\$ 46,089.71	\$ 48,394.20	\$ 50,813.91	\$ 53,354.60	\$ 56,022.33
	7	39	\$ 39,064.52	\$ 39,957.75	\$ 41,966.13	\$ 44,094.44	\$ 46,267.66	\$ 48,591.05	\$ 51,010.10	\$ 53,560.60	\$ 56,239.63	\$ 59,050.57
	8	22	\$ 21,472.29	\$ 22,545.91	\$ 23,673.20	\$ 24,856.86	\$ 26,099.71	\$ 27,404.69	\$ 28,774.93	\$ 30,213.67	\$ 31,724.36	\$ 33,310.58
	9	36	\$ 35,136.48	\$ 36,893.31	\$ 38,737.97	\$ 40,674.87	\$ 42,706.61	\$ 44,844.04	\$ 47,086.25	\$ 49,440.56	\$ 51,912.59	\$ 54,508.21
<b>2DO NIVEL</b>	<b>322.15</b>		<b>\$ 3,773,072.47</b>	<b>\$ 3,961,726.09</b>	<b>\$ 4,159,812.40</b>	<b>\$ 4,367,803.02</b>	<b>\$ 4,586,193.17</b>	<b>\$ 4,815,902.83</b>	<b>\$ 5,056,277.97</b>	<b>\$ 5,309,091.87</b>	<b>\$ 5,574,546.46</b>	<b>\$ 5,853,273.78</b>
Segundo nivel												
Premisas	Cuarto independiente		\$ 1,508.00	\$ 1,583.40	\$ 1,662.57	\$ 1,745.70	\$ 1,832.98	\$ 1,924.63	\$ 2,020.86	\$ 2,121.91	\$ 2,228.00	\$ 2,339.40
	Cama		\$ 928.00	\$ 974.40	\$ 1,023.12	\$ 1,074.28	\$ 1,127.99	\$ 1,184.39	\$ 1,243.61	\$ 1,305.79	\$ 1,371.08	\$ 1,439.63
	Ocupación		60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	90%	90%	90%
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cuartos privados	5	\$ 1,651,260.00	\$ 1,876,308.25	\$ 2,123,933.18	\$ 2,389,424.82	\$ 2,676,155.80	\$ 2,985,586.31	\$ 3,319,269.49	\$ 3,685,232.97	\$ 4,085,494.61	\$ 4,521,469.34	\$ 4,995,269.34
Camas	56	\$ 11,380,992.00	\$ 12,945,878.40	\$ 14,638,800.96	\$ 16,468,651.08	\$ 18,444,889.21	\$ 20,577,579.52	\$ 22,877,426.65	\$ 24,021,297.98	\$ 25,222,362.88	\$ 26,483,481.02	\$ 27,857,481.02
Alimentos y bebidas	36%	\$ 4,347,894.60	\$ 4,945,730.11	\$ 5,592,479.43	\$ 6,291,539.36	\$ 7,045,524.08	\$ 7,861,278.43	\$ 8,739,891.90	\$ 9,676,886.49	\$ 10,683,730.82	\$ 11,757,217.36	\$ 12,895,217.36
<b>3ER NIVEL</b>	<b>61</b>	<b>\$ 17,380,146.60</b>	<b>\$ 19,769,916.76</b>	<b>\$ 22,355,213.56</b>	<b>\$ 25,149,615.26</b>	<b>\$ 28,167,569.09</b>	<b>\$ 31,424,444.27</b>	<b>\$ 34,936,588.04</b>	<b>\$ 38,683,417.44</b>	<b>\$ 42,771,588.31</b>	<b>\$ 47,300,187.52</b>	<b>\$ 52,312,967.02</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>\$ 24,803,618.37</b>	<b>\$ 27,564,562.12</b>	<b>\$ 30,539,591.19</b>	<b>\$ 33,743,211.77</b>	<b>\$ 37,190,845.42</b>	<b>\$ 40,898,884.42</b>	<b>\$ 44,884,750.20</b>	<b>\$ 49,128,987.71</b>	<b>\$ 53,948,437.09</b>	<b>\$ 59,519,708.95</b>

Fuente: Elaboración propia

- Egresos

Para la planta baja se estima el gasto anual en \$1, 080, 000, para el primer nivel se estima en \$1, 140, 000 y para el segundo piso en \$1, 368, 000, los gastos considerados son:

- Gastos de operación: personal de limpieza, el personal de administración y un contador.
- Gastos generales: luz de áreas comunes, predial, agua, teléfono, seguro

La diferencia de los gastos de operación radica en el número de personal que se requiere por planta; los gastos generales se consideran los mismos. La proyección se realizó a 10 años e incluye un incremento del 5% por año. Los gastos totales proyectados al año ascienden a 3, 588,000 en el primer año.

Tabla 9 Estimación de Egresos por planta

Planta Baja (mercado artesanías)		No personas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gastos de operación												
Personal de limpieza	3	\$ 438,000.00	\$ 459,900.00	\$ 482,895.00	\$ 507,039.75	\$ 532,391.74	\$ 559,011.32	\$ 586,961.89	\$ 617,466.65	\$ 649,839.98	\$ 684,233.98	\$ 720,769.58
Personal de administración	1	\$ 96,000.00	\$ 100,800.00	\$ 105,840.00	\$ 111,132.00	\$ 116,688.60	\$ 122,523.03	\$ 128,649.18	\$ 135,081.64	\$ 141,835.72	\$ 148,927.51	\$ 156,386.08
Contador	1	\$ 60,000.00	\$ 63,000.00	\$ 66,150.00	\$ 69,457.50	\$ 72,930.38	\$ 76,576.89	\$ 80,405.74	\$ 84,426.03	\$ 88,643.33	\$ 93,069.19	\$ 97,706.35
<b>Gastos generales</b>			<b>\$ 994,000.00</b>	<b>\$ 1,023,700.00</b>	<b>\$ 1,054,885.00</b>	<b>\$ 1,087,629.25</b>	<b>\$ 1,122,010.71</b>	<b>\$ 1,158,111.25</b>	<b>\$ 1,195,016.81</b>	<b>\$ 1,233,843.42</b>	<b>\$ 1,274,613.03</b>	<b>\$ 1,317,429.91</b>
Luz áreas comunes		\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00
predial		\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00
Agua		\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00
Telefono		\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Seguro		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		\$ 486,000.00	\$ 486,000.00	\$ 486,000.00	\$ 486,000.00	\$ 486,000.00	\$ 486,000.00	\$ 486,000.00	\$ 486,000.00	\$ 486,000.00	\$ 486,000.00	\$ 486,000.00
<b>TOTAL EGRESOS PB</b>			<b>\$ 1,080,000.00</b>	<b>\$ 1,109,700.00</b>	<b>\$ 1,140,885.00</b>	<b>\$ 1,173,629.25</b>	<b>\$ 1,208,010.71</b>	<b>\$ 1,244,111.25</b>	<b>\$ 1,282,016.81</b>	<b>\$ 1,321,843.42</b>	<b>\$ 1,363,613.03</b>	<b>\$ 1,407,429.91</b>



PRIMER NIVEL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Personal de limpieza	3	\$ 438,000.00	\$ 459,900.00	\$ 482,895.00	\$ 507,039.75	\$ 532,391.74	\$ 559,011.32	\$ 586,961.89	\$ 621,748.65	\$ 662,833.98	\$ 905,975.68
Personal de administración	2	\$ 192,000.00	\$ 100,800.00	\$ 106,840.00	\$ 111,132.00	\$ 116,888.60	\$ 122,523.03	\$ 128,849.18	\$ 135,081.64	\$ 141,835.72	\$ 148,927.51
Cortador	1	\$ 60,000.00	\$ 63,000.00	\$ 66,150.00	\$ 69,457.50	\$ 72,930.38	\$ 76,576.89	\$ 80,405.74	\$ 84,426.03	\$ 88,647.33	\$ 372,318.77
		\$ 690,000.00	\$ 623,700.00	\$ 654,885.00	\$ 687,629.25	\$ 722,010.71	\$ 758,111.25	\$ 796,016.81	\$ 1,041,254.31	\$ 1,093,317.03	\$ 1,427,221.96
<b>Gastos generales</b>											
Luz áreas comunes		\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00
predial		\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00
Agua		\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00
Telefono		\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Seguro		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00
<b>TOTAL EGRESOS PRIMER NIVEL</b>		\$ 1,140,000.00	\$ 1,073,700.00	\$ 1,104,885.00	\$ 1,137,629.25	\$ 1,172,010.71	\$ 1,208,111.25	\$ 1,248,016.81	\$ 1,491,254.31	\$ 1,543,317.03	\$ 1,877,221.96

SEGUNDO NIVEL (Hostal)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Personal de limpieza	3	\$ 438,000.00	\$ 459,900.00	\$ 482,895.00	\$ 507,039.75	\$ 532,391.74	\$ 559,011.32	\$ 586,961.89	\$ 621,748.65	\$ 662,833.98	\$ 905,975.68
Personal de administración	4	\$ 384,000.00	\$ 100,800.00	\$ 106,840.00	\$ 111,132.00	\$ 116,888.60	\$ 122,523.03	\$ 128,849.18	\$ 135,081.64	\$ 141,835.72	\$ 148,927.51
Cortador	1	\$ 60,000.00	\$ 63,000.00	\$ 66,150.00	\$ 69,457.50	\$ 72,930.38	\$ 76,576.89	\$ 80,405.74	\$ 84,426.03	\$ 88,647.33	\$ 372,318.77
		\$ 882,000.00	\$ 623,700.00	\$ 654,885.00	\$ 687,629.25	\$ 722,010.71	\$ 758,111.25	\$ 796,016.81	\$ 1,041,254.31	\$ 1,093,317.03	\$ 1,427,221.96
<b>Gastos generales</b>											
Luz áreas comunes mensual		\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00
predial mensual		\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00
Agua		\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00
Telefono		\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Seguro		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		\$ 486,000.00	\$ 474,000.00	\$ 474,000.00	\$ 474,000.00	\$ 474,000.00	\$ 474,000.00	\$ 474,000.00	\$ 474,000.00	\$ 474,000.00	\$ 474,000.00
<b>TOTAL EGRESOS SEGUNDO NIVEL</b>		\$ 1,368,000.00	\$ 1,097,700.00	\$ 1,128,885.00	\$ 1,161,629.25	\$ 1,196,010.71	\$ 1,232,111.25	\$ 1,270,016.81	\$ 1,515,254.31	\$ 1,567,317.03	\$ 1,901,221.96

TOTAL GENERAL		\$ 3,588,000.00	\$ 3,281,100.00	\$ 3,374,655.00	\$ 3,472,887.75	\$ 3,576,032.14	\$ 3,684,333.74	\$ 3,798,050.43	\$ 4,533,762.94	\$ 4,689,951.09	\$ 5,691,665.88
---------------	--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

- Depreciaciones

Las depreciaciones consideran las siguientes tasas impositivas: construcción (5%), equipo fijo mayor (5%), equipo de operación (10%), equipo de transporte (20%) y mobiliario y decoración (10%). El total anual por depreciación asciende a \$2, 483, 516.

Tabla 10 Depreciaciones

CONCEPTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Índice de actualización	2%										
Terreno	\$ 55,300,000.00										
Construcción existente	\$ 17,865,000.00										
Remodelación	\$ 20,495,230.19										
Continuación actualizada	\$ 38,360,230.19	\$ 39,127,434.79	\$ 39,909,983.48	\$ 40,708,183.15	\$ 41,522,346.82	\$ 42,352,793.75	\$ 43,199,849.63	\$ 44,063,846.62	\$ 44,945,123.55	\$ 45,844,026.03	
Depreciación	\$ 1,918,011.51	\$ 1,956,371.74	\$ 1,995,499.17	\$ 2,035,409.16	\$ 2,076,117.34	\$ 2,117,639.69	\$ 2,159,992.48	\$ 2,203,192.33	\$ 2,247,256.18	\$ 2,292,201.30	
Equipo fijo mayor	\$ 355,668.00	\$ 362,781.36	\$ 370,036.99	\$ 377,437.73	\$ 384,986.48	\$ 392,686.21	\$ 400,539.94	\$ 408,550.73	\$ 416,721.75	\$ 425,056.18	\$ 433,557.31
Depreciación	\$ 17,783.40	\$ 18,139.07	\$ 18,501.85	\$ 18,871.89	\$ 19,249.32	\$ 19,634.31	\$ 20,027.00	\$ 20,427.54	\$ 20,836.09	\$ 21,252.81	
Equipo de transporte											
Depreciación											
Mobiliario y decoración	\$ 974,600.00	\$ 994,092.00	\$ 1,013,973.84	\$ 1,034,253.32	\$ 1,054,938.38	\$ 1,076,037.15	\$ 1,097,557.89	\$ 1,119,509.05	\$ 1,141,899.23	\$ 1,164,737.22	\$ 1,188,031.98
Depreciación	\$ 99,406.20	\$ 101,397.38	\$ 103,425.33	\$ 105,493.84	\$ 107,603.72	\$ 109,755.79	\$ 111,950.91	\$ 114,189.92	\$ 116,473.72	\$ 118,803.20	
Varios e imprevistos	\$ 1,918,011.51	\$ 1,956,371.74	\$ 1,995,499.17	\$ 2,035,409.16	\$ 2,076,117.34	\$ 2,117,639.69	\$ 2,159,992.48	\$ 2,203,192.33	\$ 2,247,256.18	\$ 2,292,201.30	
Depreciación	\$ 95,900.58	\$ 97,818.59	\$ 99,774.96	\$ 101,770.46	\$ 103,805.87	\$ 105,881.98	\$ 107,999.62	\$ 110,159.62	\$ 112,362.81	\$ 114,610.07	
Remesas y licencias	\$ 6,910,036.47	\$ 7,048,237.20	\$ 7,189,201.94	\$ 7,332,985.98	\$ 7,479,945.70	\$ 7,629,238.61	\$ 7,781,023.38	\$ 7,937,459.95	\$ 8,096,609.05	\$ 8,259,533.23	\$ 8,426,295.99
Amortizaciones	\$ 352,411.96	\$ 359,460.10	\$ 366,649.30	\$ 373,982.28	\$ 381,461.93	\$ 389,091.17	\$ 396,872.99	\$ 404,810.45	\$ 412,906.68	\$ 421,164.79	
		\$ 2,483,516.54	\$ 2,533,186.88	\$ 2,583,850.61	\$ 2,635,527.63	\$ 2,688,238.18	\$ 2,742,002.94	\$ 2,796,843.00	\$ 2,852,779.86	\$ 2,909,835.46	\$ 2,968,032.17

Fuente: Elaboración propia,

- Estado de resultados

La proyección financiera se calculó a 10 años, el requerimiento total de inversión, que incluye la inversión inicial y la remodelación del proyecto se estimó para el caso a) en 65,259,548 y el Valor Presente Neto se estimó en de \$82, 571,218 y una TIR del 24%, esto indica que es un buen negocio.

Tabla 11 Flujo de efectivo proyectado para el caso a

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Inversión inicial</b>	\$ 65,259,548.06										
<b>Ingresos</b>	\$ 24,803,618.37	\$ 27,564,562.12	\$ 30,539,591.19	\$ 33,743,211.77	\$ 37,190,845.42	\$ 40,888,884.42	\$ 44,884,750.20	\$ 47,128,987.71	\$ 49,485,437.99	\$ 51,959,708.95	\$ 54,569,665.88
<b>Egresos</b>	\$ 24,083,230.19	\$ 3,281,100.00	\$ 3,374,655.00	\$ 3,472,887.75	\$ 3,576,032.14	\$ 3,684,333.74	\$ 3,796,050.43	\$ 4,533,762.94	\$ 4,689,951.09	\$ 4,848,951.09	\$ 5,010,412.49
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 720,388.19	\$ 24,283,462.12	\$ 27,164,936.19	\$ 30,270,324.02	\$ 33,614,813.29	\$ 37,214,550.67	\$ 41,088,699.76	\$ 42,595,224.77	\$ 44,796,486.01	\$ 46,268,043.07	\$ 47,559,253.39
<b>Depreciaciones</b>	\$ 2,483,516.54	\$ 2,533,186.88	\$ 2,583,850.61	\$ 2,635,527.63	\$ 2,688,238.18	\$ 2,742,002.94	\$ 2,796,843.00	\$ 2,852,779.86	\$ 2,909,835.46	\$ 2,968,932.17	\$ 3,029,072.49
<b>Gastos</b>	\$ 465,000.00	\$ 413,100.00	\$ 421,362.00	\$ 429,789.24	\$ 438,385.02	\$ 447,152.73	\$ 456,095.78	\$ 465,217.70	\$ 474,522.05	\$ 484,012.49	\$ 493,692.39
<b>Utilidad de operación</b>	-\$ 1,358,128.36	\$ 22,163,375.24	\$ 25,002,447.58	\$ 28,064,585.63	\$ 31,364,960.13	\$ 34,919,700.46	\$ 38,745,952.54	\$ 42,207,662.60	\$ 45,360,172.60	\$ 48,194,023.39	\$ 50,844,563.39
<b>Impuestos</b>	35% \$ 475,344.93	\$ 7,757,161.33	\$ 8,750,856.65	\$ 9,822,604.97	\$ 10,977,736.05	\$ 12,221,695.16	\$ 13,561,083.39	\$ 14,972,681.91	\$ 16,459,615.21	\$ 18,026,060.41	\$ 19,665,615.21
<b>Utilidad menos impuestos</b>	-\$ 882,783.43	\$ 14,406,193.91	\$ 16,251,590.93	\$ 18,241,980.66	\$ 20,387,224.09	\$ 22,697,805.30	\$ 25,184,869.15	\$ 27,834,980.69	\$ 30,630,557.39	\$ 33,567,962.98	\$ 36,648,948.18
<b>Mas depreciaciones</b>	\$ 2,483,516.54	\$ 2,533,186.88	\$ 2,583,850.61	\$ 2,635,527.63	\$ 2,688,238.18	\$ 2,742,002.94	\$ 2,796,843.00	\$ 2,852,779.86	\$ 2,909,835.46	\$ 2,968,932.17	\$ 3,029,072.49
<b>Flujo de caja</b>	-\$ 65,259,548.06	\$ 1,600,733.11	\$ 16,939,380.78	\$ 18,835,441.54	\$ 20,877,508.29	\$ 23,075,462.26	\$ 25,439,808.24	\$ 27,981,712.15	\$ 29,867,606.55	\$ 32,044,947.65	\$ 34,427,647.37

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Valor presente neto proyectado caso a

Año	Flujo de efectivo	Valor presente neto	Tasa de interes	7%
0	-\$65,259,548.06	-\$65,259,548.06		
1	\$ 1,600,733.11	\$1,496,012.25		
2	\$ 16,939,380.78	\$14,795,511.21		
3	\$ 18,835,441.54	\$15,375,330.94		
4	\$ 20,877,508.29	\$15,927,351.11		
5	\$ 23,075,462.26	\$16,452,485.68		
6	\$ 25,439,808.24	\$16,951,618.40		
7	\$ 27,981,712.15	\$17,425,604.02		
8	\$ 28,987,760.55	\$16,871,140.56		
9	\$ 30,443,947.65	\$16,559,490.38		
10	\$ 31,427,647.37	\$15,976,222.30		
<b>Valor presente neto (VPN)</b>		\$82,571,218.79		
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>		24%		

Fuente: Elaboración propia

Para el caso b) que supone solo la inversión inicial más la remodelación el Valor Presente Neto se estimó en de \$137,871,218 y en este caso la TIR resultado del 102% .

Tabla 13 Flujo de efectivo proyectado para el caso b

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Inversión inicial</b>	\$ 9,959,548.06										
<b>Ingresos</b>	\$ 24,803,618.37	\$ 27,564,562.12	\$ 30,539,591.19	\$ 33,743,211.77	\$ 37,190,845.42	\$ 40,888,884.42	\$ 44,884,750.20	\$ 47,128,987.71	\$ 49,485,437.99	\$ 51,959,708.95	\$ 54,569,665.88
<b>Egresos</b>	\$ 24,083,230.19	\$ 3,281,100.00	\$ 3,374,655.00	\$ 3,472,887.75	\$ 3,576,032.14	\$ 3,684,333.74	\$ 3,796,050.43	\$ 4,533,762.94	\$ 4,689,951.09	\$ 4,848,951.09	\$ 5,010,412.49
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 720,388.19	\$ 24,283,462.12	\$ 27,164,936.19	\$ 30,270,324.02	\$ 33,614,813.29	\$ 37,214,550.67	\$ 41,088,699.76	\$ 42,595,224.77	\$ 44,796,486.01	\$ 46,268,043.07	\$ 47,559,253.39
<b>Depreciaciones</b>	\$ 2,483,516.54	\$ 2,533,186.88	\$ 2,583,850.61	\$ 2,635,527.63	\$ 2,688,238.18	\$ 2,742,002.94	\$ 2,796,843.00	\$ 2,852,779.86	\$ 2,909,835.46	\$ 2,968,932.17	\$ 3,029,072.49
<b>Gastos</b>	\$ 465,000.00	\$ 413,100.00	\$ 421,362.00	\$ 429,789.24	\$ 438,385.02	\$ 447,152.73	\$ 456,095.78	\$ 465,217.70	\$ 474,522.05	\$ 484,012.49	\$ 493,692.39
<b>Utilidad de operación</b>	-\$ 1,358,128.36	\$ 22,163,375.24	\$ 25,002,447.58	\$ 28,064,585.63	\$ 31,364,960.13	\$ 34,919,700.46	\$ 38,745,952.54	\$ 42,207,662.60	\$ 45,360,172.60	\$ 48,194,023.39	\$ 50,844,563.39
<b>Impuestos</b>	35% \$ 475,344.93	\$ 7,757,161.33	\$ 8,750,856.65	\$ 9,822,604.97	\$ 10,977,736.05	\$ 12,221,695.16	\$ 13,561,083.39	\$ 14,972,681.91	\$ 16,459,615.21	\$ 18,026,060.41	\$ 19,665,615.21
<b>Utilidad menos impuestos</b>	-\$ 882,783.43	\$ 14,406,193.91	\$ 16,251,590.93	\$ 18,241,980.66	\$ 20,387,224.09	\$ 22,697,805.30	\$ 25,184,869.15	\$ 27,834,980.69	\$ 30,630,557.39	\$ 33,567,962.98	\$ 36,648,948.18
<b>Mas depreciaciones</b>	\$ 2,483,516.54	\$ 2,533,186.88	\$ 2,583,850.61	\$ 2,635,527.63	\$ 2,688,238.18	\$ 2,742,002.94	\$ 2,796,843.00	\$ 2,852,779.86	\$ 2,909,835.46	\$ 2,968,932.17	\$ 3,029,072.49
<b>Flujo de caja</b>	-\$ 9,959,548.06	\$ 1,600,733.11	\$ 16,939,380.78	\$ 18,835,441.54	\$ 20,877,508.29	\$ 23,075,462.26	\$ 25,439,808.24	\$ 27,981,712.15	\$ 29,867,606.55	\$ 32,044,947.65	\$ 34,427,647.37

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Valor presenta neto proyectado

Año	Flujo de efectivo	Valor presente	Tasa de interes	7%
0	-\$ 9,959,548.06	-\$9,959,548.06		
1	\$ 1,600,733.11	\$1,496,012.25		
2	\$ 16,939,380.78	\$14,795,511.21		
3	\$ 18,835,441.54	\$15,375,330.94		
4	\$ 20,877,508.29	\$15,927,351.11		
5	\$ 23,075,462.26	\$16,452,485.68		
6	\$ 25,439,808.24	\$16,951,618.40		
7	\$ 27,981,712.15	\$17,425,604.02		
8	\$ 28,987,760.55	\$16,871,140.56		
9	\$ 30,443,947.65	\$16,559,490.38		
10	\$ 31,427,647.37	\$15,976,222.30		
<b>Valor presente neto (VPN)</b>		\$137,871,218.79		
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>		102%		

Fuente: Elaboración propia

Al final, la propuesta no fue presentada, ya que se realizó una visita de inspección por la Dirección de Planeación y se concluyó en que el inmueble se encontraba aprovechado, dado que alberga otras instituciones pertenecientes a la SEP y que no se encuentran reportadas en el Registro Único de Servidores Públicos.

### 2.3 Identificación de principales actores

- Grupos de interés

Para el proyecto desarrollo del proyecto fue necesario identificar todas aquellas autoridades que estuvieran interesados en participar con algún proyecto específico y/o que tuvieran la atribución de afectar directa o indirectamente en el mismo.

Por tanto, para la conformación del grupo interinstitucional, se seleccionaron diversas autoridades con atribuciones normativas en el Centro Histórico, así como a los usuarios de los propios inmuebles, tanto a nivel federal como a nivel local, los cuales se describen a continuación:



Tabla 15 Propuesta de autoridades participantes

Ámbito	Dependencia	Relación con el proyecto
Federal	SHCP	Autoridad que designó el recurso / Beneficiario del proyecto
	INDAABIN	Autoridad que desarrollo la idea
	CULTURA	Autoridad coordinadora del recurso/ beneficiario del proyecto.
	INAH	Autoridad en materia de permisos /Beneficiario del proyecto
	INBA	Autoridad en materia de permisos /Beneficiario del proyecto
	UNAM	Beneficiario del proyecto

	UAM	Beneficiario del proyecto
<b>Local</b>	Autoridad del Centro Histórico	Beneficiario del proyecto/ atribuciones en materia de Gobierno; Desarrollo Urbano y Vivienda; Desarrollo Económico; Medio Ambiente; Desarrollo Social, Transportes y Vialidad, Turismo y Seguridad.
	Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México	Beneficiario del proyecto/ Entre sus funciones está el 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 de la Ciudad de México, así como el diseñar acciones y proyectos específicos para el mejoramiento de mismo, promoviendo su ejecución y financiamiento.
	Secretaria de Cultura CDMX	Beneficiario del proyecto
	SEDUVI	Autoridad en materia de permisos/ se encarga de elaborar y actualizar los catálogos de inmuebles afectos al patrimonio cultural urbano, delimitar los polígonos de las Áreas de Conservación Patrimonial, así como coordinarse con las dependencias federales competentes, con el objeto de conservar y restaurar los bienes inmuebles que constituyan el patrimonio arqueológico, histórico, artístico o cultural de la Ciudad de México
	Agencia de Gestión Urbana	Ejecutor de las obras concernientes a la iluminación. Se constituye como una instancia de coordinación intergubernamental y enlace con la administración pública local cuyas actividades incidan en la realización de obra pública, la prestación de servicios públicos urbanos, la movilidad y la funcionalidad de la vía pública, así como el uso y/o aprovechamiento del subsuelo y/o el espacio aéreo.

	Delegación Cuauhtémoc	Autoridad en materia de permisos
--	--------------------------	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia con información de SEDUVI, ACH, Fideicomiso Centro histórico, Agencia de Gestión Urbana.

- Nivel de autoridad/influencia

Como resultado del análisis anterior se logró definir tres tipos de grupos a partir del cruce del nivel de interés en participar y ser beneficiados con el proyecto, así como la autoridad con la que cuentan para afectar o continuar con el desarrollo de este, para lograrlo se utilizó la matriz de poder- interés<sup>16</sup>.

Tabla 16 Matriz de poder- interés

<b>PODER</b>	alto	<b>C</b>  SEDUVI Del. Cuauhtémoc Cámara de Diputados.	<b>A</b>  SHCP_EGRESOS INDAABIN INAH FIDEICOMISO
	bajo	<b>D</b>	<b>B</b>  ACH INBA UNAM UAM CULTURA CULTURACDMX SHCP_OBRAS AGU Propietarios
		bajo	Alto

**INTERÉS**

Fuente: Elaboración propia.

En el grupo A se encuentran aquellas autoridades que tienen la facultad para que el proyecto continuara o se detuviera y así mismo tuvieron un alto interés en el desarrollo de este, en este

<sup>16</sup> La matriz de poder-interés es una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en un proyecto. La utilización de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés (en términos de participación y/o desarrollo de este) y poder sobre él.

caso están la SHCP con el área de la Subsecretaría de Egresos quienes serían los encargados de transmitir al Subsecretario de Egresos los avances del proyecto, quien a su vez informaría directamente al entonces Secretario de Hacienda. Por otro lado, está el INAH, quien es la máxima autoridad en permisos en lo concerniente a intervenciones en la zona de monumentos, así como en inmuebles históricos, sin su aprobación, ningún proyecto sería ejecutado. También se tiene aquí al Fideicomiso, su autoridad es alta debido a que es el ejecutor directo de las obras que se lleven a cabo en el centro histórico por parte de la autoridad local, si ellos no hubieran querido participar, todas las intervenciones planteadas en inmuebles no federales no hubieran sido posibles, su interés fue alto porque ellos determinaron su cartera de proyectos. Y por último es INDAABIN, su interés fue alto porque fue a quien se le instruyó la orden del desarrollo del proyecto, la autoridad fue alta porque fue el enlace entre todos los participantes y la Subsecretaría de Egresos, cualquier proyecto que no fuera entregado y revisado en tiempo por INDAABIN no podría participar.

En el grupo B se ubican aquellas autoridades que su interés de participar fue alto, sin embargo, a pesar de ser autoridades no tenían la capacidad de frenar o influir de manera directa en el proyecto, aunque sin su participación no hubiera sido posible el desarrollo del proyecto, debido a que, por ser los beneficiados, ellos presentaron los proyectos específicos de intervención para los inmuebles a su cargo o en su uso.

En el grupo C se ubican las autoridades con alto poder de frenar, retrasar o presionar el proyecto, pero que tuvieron poco interés en el mismo, aquí se ubicó a SEDUVI, quien es una autoridad en materia de permisos y licencias, así como la Delegación Cuauhtémoc, sin su participación el proyecto podría detenerse indefinidamente, lo mismo con la cámara de diputados, quienes serían los que aprobarían el presupuesto, de hecho, no estuvieron de acuerdo en asignar recursos federales para intervenciones en el ámbito local, por tal motivo se tuvo que buscar otro mecanismo de asignación de recursos.

En el grupo D se ubican aquellas autoridades con bajo poder y bajo interés, en este caso no se identificó ninguna autoridad.

## 2.4 Reuniones del grupo interinstitucional

Ilustración 28 Reunión Grupo Interinstitucional



Fuente: Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales

Una vez identificadas las autoridades pertinentes, se conformó un grupo interinstitucional para diseñar un proyecto integral con las opiniones de las autoridades expertas del Centro Histórico de la Ciudad de México. De agosto de 2017 a enero de 2018 se llevaron a cabo 9 reuniones con el objetivo de definir los alcances, la cartera de proyectos que integraría el circuito, el presupuesto general y por proyecto específico, los mecanismos de asignación de recursos y los convenios.

A continuación, se muestra una tabla resumen con los aspectos relevantes de cada reunión.

Tabla 17 Reuniones grupo interinstitucional

<b>NO. REUNIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Presentación de la declaratoria de instalación del Grupo Interinstitucional para el Circuito Moneda- Lic. Verdad- República de Guatemala.



NO. REUNIÓN	DESCRIPCIÓN
2	CULTURA, CULTURA CMDX, FIDEICOMISO e INAH presentaron sus propuestas de proyectos, así mismo INDAABIN presentó su propuesta del circuito y los inmuebles considerados para intervención.
3	Identificación de los inmuebles a intervenir. Segmentación de los proyectos en dos etapas: por tipo de acciones (inmediatas y a largo plazo). Identificación de los responsables de los trámites administrativos.
4	Presentación de avances: categorización de los proyectos por tipo de intervención (Iluminación, Restauración, mobiliario urbano, pavimento y señalética), priorización por tipo de acción (inmediata o a largo plazo), prototipo de convenio de colaboración. Presentación de proyecto por parte de algunas instituciones participantes y particulares.
5	Establecimiento del objetivo general del proyecto, segmentación en tres fases (Fase I 2018, Fase II 2019 y Fase III 2020 - 2023), selección de proyectos a realizar por inmueble, el tipo de propiedad y los trámites por tipo de obra.
6	Presentación de la propuesta de intervención en fachadas, así como de los avances logrados en las diversas mesas de trabajo. Definición de algunos responsables de los proyectos.
7	Presentación de la estimación del presupuesto general del proyecto desglosado en fases y por tipo de intervención. Así como de los proyectos entregados, el avance de los lineamientos, el plan maestro y las mesas de trabajo.
8	Informe de la aprobación del presupuesto y de las nuevas consideraciones para el uso del recurso: - Todos los proyectos se reducen a una sola fase, - Las obras deben ser ejecutadas en 2018, - Se deberá seleccionar un responsable de la ejecución y responsable del recurso.
9	Informe de avances en la SHCP - Presupuesto aprobado por 725 mdp. - Mecanismos de ejecución del recurso Federal (convenio) y Gobierno CDMX (Ampliación Líquida)

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que con estas reuniones el portafolio inicial propuesto por INDAABIN de 46 inmuebles para intervención fue modificado. El resultado de las mesas de trabajo fue la selección de 28 proyectos.

La conformación del grupo Interinstitucional tuvo como objetivos:

- Generar un proyecto integral con las diversas autoridades participantes.
- Identificar necesidades reales de los usuarios.
- Definir una cartera de proyectos.
- Establecer un presupuesto general.
- Establecer conexiones entre autoridades del ámbito federal como el local.

Sin embargo, llegar a cumplir estos objetivos no fue tarea fácil ya que no todas las instituciones mostraban el mismo interés, algunas dejaron de asistir y a través de diversos oficios manifestaron su deseo de no participar, aun cuando se les dio la libertad de seleccionar los proyectos que quisieran incluir sin importar el monto.

Derivado de lo anterior, la tarea del equipo fue cumplir cada uno de los objetivos antes citados y en el mes de octubre se presentó un proyecto general, con un presupuesto. Una vez aprobado el presupuesto, todas las dependencias que no enviaron información tuvieron que ajustar al monto estimado por el equipo de la DPI.

## 2.5 Mesas de trabajo

Durante las primeras reuniones del grupo cada autoridad aportó ideas sobre los proyectos que consideraban debían ser parte del Circuito, todas sometidas a consideración del grupo. Algunas de las ideas se convirtieron en proyectos importantes, sin embargo, para convertir la idea en proyecto fue necesario llevar a cabo mesas específicas de trabajo, en todas ellas

INDAABIN fue el coordinador, así como el enlace con la SHCP. En total se llevaron a cabo veinte reuniones entre agosto de 2017 y enero de 2018

En las veinte reuniones fui designada como moderador de estas, mi tarea fue dar el recuento de los avances, establecer el tema de las mesas de trabajo, realizar la orden del día para cada reunión y realizar las notas informativas de los acuerdos logrados.

Tabla 18 Mesas de trabajo

AÑO	NO. MESA	NOMBRE
2017	1	Iluminación Ornamental de Palacio Nacional
	2	Límite de Templo Mayor
	3	Inspeccion y verificacion de las fachadas que integran el CCCH
	4	Antecedentes históricos
	5	Antecedentes jurídicos
	6	Barrio Universitario: Homologación de criterios
	7	Presentacion del proyecto de Iluminación Ornamental de Palacio Nacional a la SHCP
	8	Recorrido al Museo del Ex-Arzobispado
	9	Presentacion del CCCH a la UNAM (Palacio de la Autonomía)
	10	Presentacion del CCCH a la UAM
	11	Recorrido CITIBANAMEX
2018	12	Presentacion del CCCH al Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México
	13	Presentacion del CCCH a la UNAM (Dirección General de Obras)
	14	Reunión de seguimiento del avance de los diversos proyectos.
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	
	20	

Fuente: Elaboración propia

## 2.6 Cartera de proyectos

Después de siete reuniones con el grupo, aun no se había logrado definir una cartera de proyectos, ni un presupuesto general ni mucho menos un presupuesto por proyectos específicos, en primer lugar fue por el sismo ocurrido el 19 de septiembre de 2017, la mayoría de las dependencias sufrieron daños en los inmuebles a su cargo y tuvieron que atender asuntos prioritarios como visitas de inspección para realizar informes de daños, también INDAABIN tuvo que atender la contingencia que se derivó del mismo evento, en segundo lugar dio inicio el periodo vacacional, y por último, la mayoría de los participantes se mostraban incrédulos en relación al financiamiento; algunos tenían que contratar servicios

externos para la realización del presupuesto, lo cual, no podían pagar al momento y tampoco estaban seguros de que se aprobara el presupuesto, por tanto suponía una inversión que no podrían pagar de ninguna manera. Sin embargo, la SHCP y el INDAABIN buscaron en todo momento que este proyecto no fuera solo un documento que tuviera una serie de buenas intenciones, desde el principio se planteó que recibiría el financiamiento por parte de la SHCP, y que había que presentarse un presupuesto general a la Secretaria de Egresos para que pudiera ser incluido en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2018. Sin embargo, en octubre de 2017 fue necesario establecer una cartera de proyectos, con un monto específico para que se presentara a la Cámara de Diputados a través de la Subsecretaria de Egresos y se lograra incluir en el PEF para el ejercicio fiscal 2018.

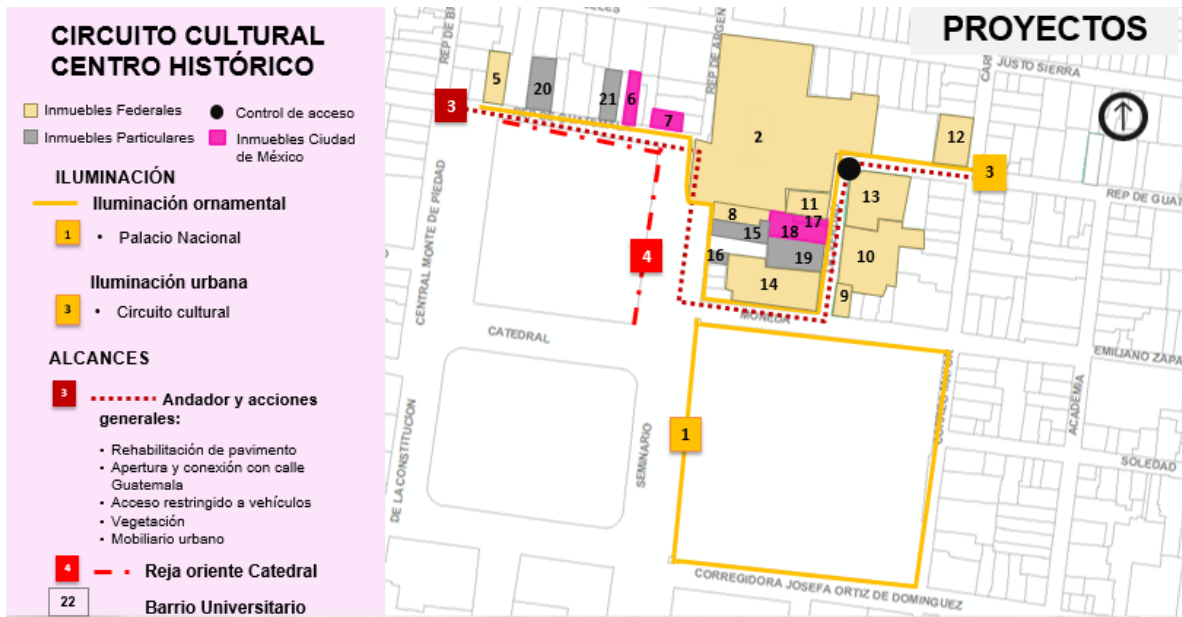
Por tal motivo y a falta de respuesta por parte de las dependencias, se tuvo que establecer un monto estimado del proyecto a nivel conceptual, de manera que el presupuesto quedo en \$725 000 000 e incluía los siguientes apartados:

Tabla 19 Antecedentes del presupuesto

<b>Descripción</b>	<b>Monto estimado</b>
Proyectos de iluminación ornamental/urbana	\$ 72,000,000.00
Proyectos en inmuebles (mantenimiento de fachadas y mantenimineto mayor)	\$ 554,570,000.00
Proyectos especificos de las dependencias	\$ 65,620,000.00
Otros imprevistos	\$ 32,810,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 725,000,000.00</b>

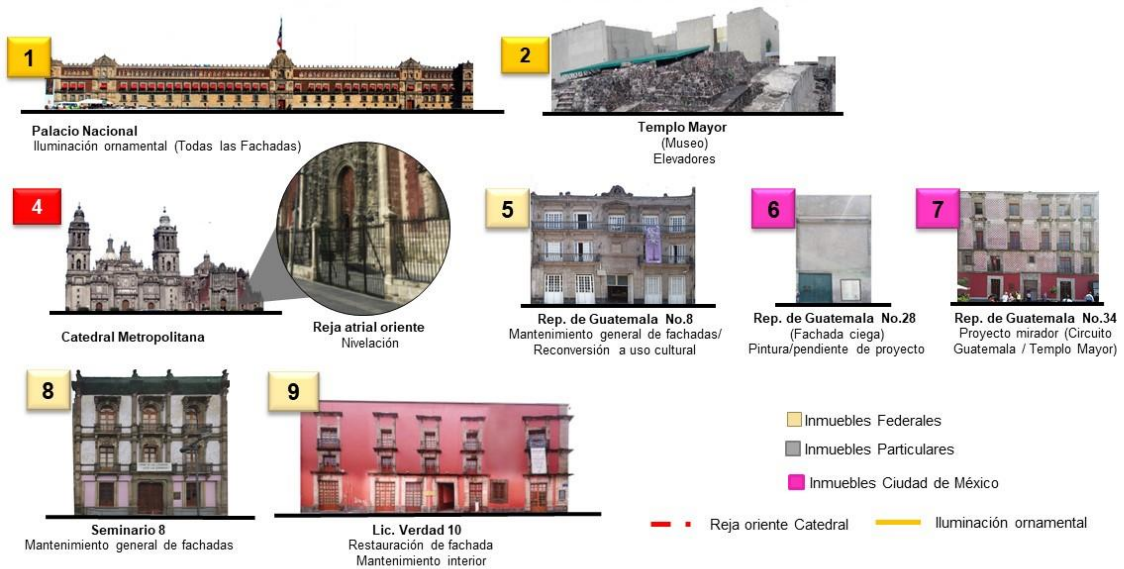
Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

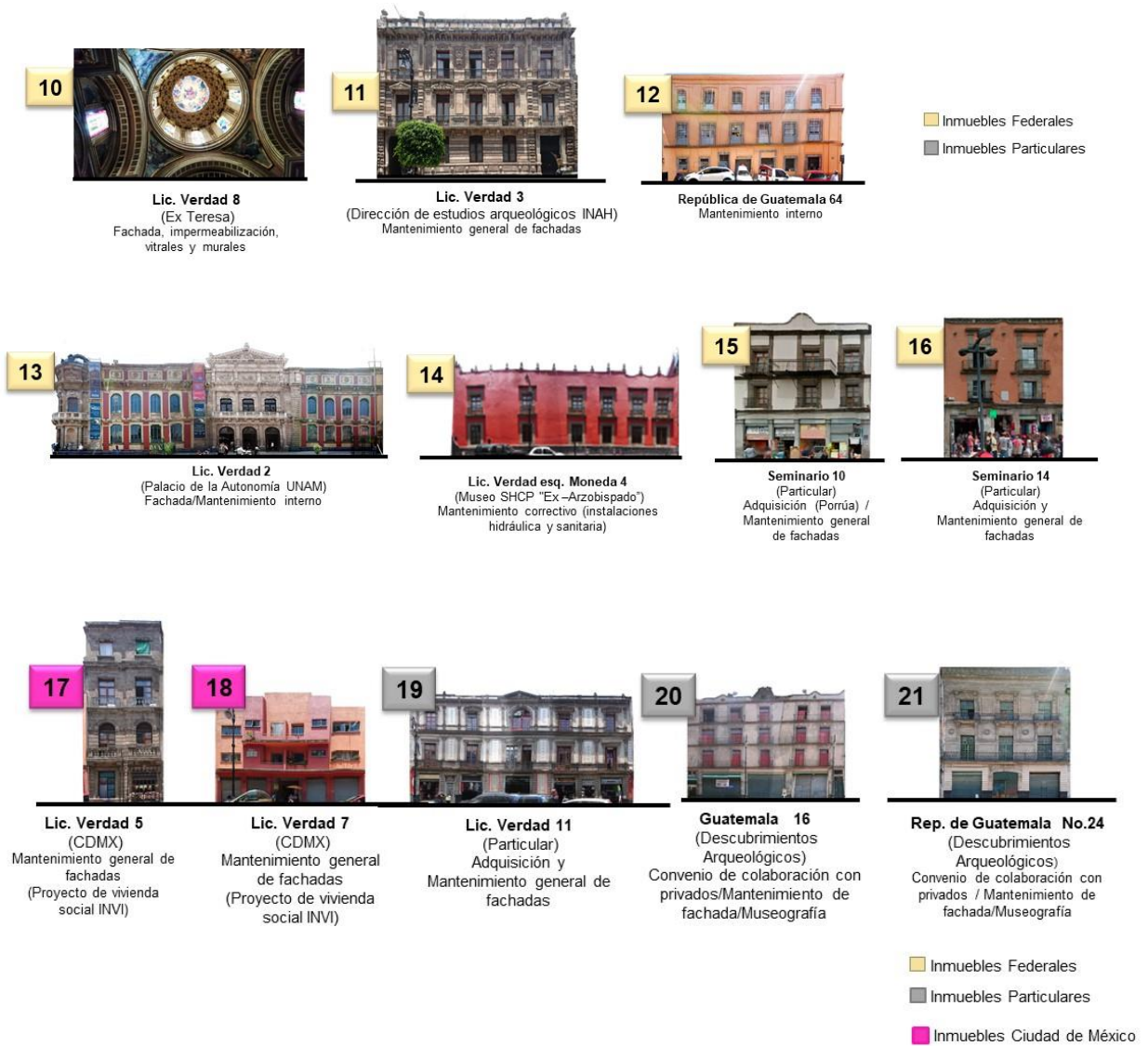
Ilustración 29 Mapa de proyectos



Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

La propuesta quedo en 22 proyectos quedo que incluían iluminación ornamental y urbana, mejoras en calles, proyectos específicos, arreglo de fachadas.





Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

Sin embargo, cuando el presupuesto fue presentado a la Unidad de Contabilidad Gubernamental, ellos establecieron nuevas condiciones<sup>17</sup> para la aprobación del presupuesto, las cuales tuvieron repercusiones directas sobre los proyectos y por lo tanto el presupuesto final quedó en **\$403,342,000**.

<sup>17</sup> La condición más relevante fue la reducción de las fases a una sola, todos los proyectos debían ser realizados en el 2018; la idea original consideraba tres fases dependiendo de la dificultad de las intervenciones, la primera fase (2018) incluía los proyectos de Iluminación, restauración de fachadas y reconversión de uso, la segunda fase (2019) incluía los proyectos de mantenimiento correctivo y la tercera (2020-2023) incluía el mantenimiento mayor y reestructuración de algunos inmuebles.

La cartera de proyectos se conformó por 28 proyectos, de los cuales siete corresponden a iluminación, tres a intervenciones en vía pública, ocho a mantenimiento general de fachadas, tres corresponden a la adquisición de inmuebles, y siete proyectos específicos.

Tabla 20 Presupuesto por tipo de intervención

Tipo de intervención	Federal	Local
Iluminación	\$ 29,000,000.00	\$ 63,530,000.00
Intervenciones en vía pública		\$ 21,480,000.00
Mantenimiento general de fachadas	\$ 99,870,000.00	\$ 300,000.00
Adquisición/Convenio con particulares	\$ 153,210,000.00	
Proyectos específicos	\$ 30,042,000.00	\$ 5,910,000.00
Subtotal	\$ 312,122,000.00	\$ 91,220,000.00
<b>Total general</b>	<b>\$ 403,342,000.00</b>	

Fuente: Elaboración propia

En las siguientes tablas se describe el tipo de proyecto, la dependencia a cargo, el tiempo de ejecución y el monto<sup>18</sup>. En la primera tabla se muestran los proyectos que pertenecen a dependencias federales, la segunda tabla corresponde a los proyectos a cargo de las dependencias de la Ciudad de México y la tercera etapa corresponde a proyectos de INDAABIN.

En un principio la participación de INDAABIN se limitaba a la coordinación y gestión del proyecto, sin embargo, fue incluido con dos tipos de proyectos, el primero considera las adquisiciones de tres inmuebles para ser incorporados al patrimonio federal y la segunda se refiere a las tareas de supervisión, seguimiento y validación del proyecto<sup>19</sup>

<sup>18</sup> En esta etapa los montos fueron proporcionados por las dependencias participantes.

<sup>19</sup> Si bien cada dependencia cuenta con su propia supervisión de obra, con el fin de dar cumplimiento al proyecto en los tiempos establecidos se determinó que el INDAABIN fuera un supervisor general del proyecto.

Tabla 21 Cartera de proyectos federales

RFI	Inmueble	Tipo de propiedad	Descripción	Dependencia a cargo del proyecto	Tiempo de ejecución	Presupuesto
9-17060-0	Palacio Nacional (fachada principal).	Federal	Iluminación ornamental	SHCP	6 meses	\$ 23,200,000
9-6599-1	Lic. Verdad esq. Moneda (Museo SHCP "Ex-Arzobispado")	Federal	Mantenimiento correctivo (instalaciones hidráulica y sanitaria)	SHCP	11 meses	\$ 6,200,000
9-15560-4	República de Guatemala No.8 (Galería de SHCP)	Federal	Mantenimiento general de fachadas/ Reconversión a uso cultural	SHCP	5 meses	\$ 1,300,000
9-17403-8	Lic. Verdad 10 (Primer casa de la imprenta)	Federal	Restauración de fachada Mantenimiento interno	UAM	10 meses	\$ 20,230,000
9-15729-8	Lic. Verdad 2 (Palacio de la Autonomía)	Federal	Mantenimiento correctivo /restauración de las fachadas	UNAM	8 meses	\$ 8,270,000
	Barrio Universitario		Intervención de Validades	UNAM		\$ 1,380,000
9-6944-4	República de Guatemala 64	Federal	Arreglo de fachada (Herrería) mantenimiento interno	SEP	11 meses	\$ 42,980,000
9-3346-0	Palacio del Marqués del Apartado	Federal	Iluminación de fachada del edificio	CULTURA		\$ 5,800,000
9-14873-5	Reja oriente Catedral Metropolitana	Federal	Nivelación	CULTURA	6 meses	\$ 5,470,000
9-17546-5	Lic. Verdad 3 (Dirección de estudios arqueológicos INAH)	Federal	Mantenimiento general de fachadas	INAH	11 meses	\$ 5,100,000
9-17540-1	Templo Mayor: Elevador	Federal	Elevador	INAH	6 meses	\$ 3,740,000
9-17551-8	Seminario 8 (Templo Mayor, Salida Principal)	Federal	Mantenimiento general de fachadas	INAH	11 meses	\$ 5,000,000
9-17566-1	Lic. Verdad 8 (Ex Convento Teresa)	Federal	Fachada, impermeabilización, vitrales y murales	INBA	11 meses	\$ 16,990,000.00
	<b>SUBTOTAL</b>					<b>\$ 145,660,000</b>

Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene a su cargo tres proyectos, uno de iluminación ornamental de Palacio Nacional y dos proyectos de mantenimiento de fachadas: Galería de la SHCP y Museo del Ex Arzobispado, la UAM tiene a su cargo un proyecto de mantenimiento interno y mantenimiento de fachada de la Casa de la Primera Imprenta, la UNAM participa con dos proyectos, el primero es el mantenimiento correctivo y arreglo de fachada del Palacio de la Autonomía y otro que incluye intervenciones en vialidades (barrio universitario). La SEP participa con un proyecto de mantenimiento correctivo y mantenimiento de fachada de la Escuela Secundaria Técnica No. 63, la Secretaría de Cultura participa con dos proyectos, el primero es la iluminación ornamental del Palacio del Marqués del Apartado y el mantenimiento correctivo de la Reja oriente de la Catedral, el INAH participa con dos proyectos: uno es mantenimiento correctivo de los elevadores para el Templo Mayor y el segundo corresponde al mantenimiento de fachada de Seminario 8 (antigua salida del Museo del Templo Mayor).



Tabla 22. Cartera de proyectos de la Ciudad de México

RFI	Inmueble	Tipo de propiedad	Descripción	Dependencia a cargo del proyecto	Tiempo de ejecución	Presupuesto
	República de Guatemala No.34 (Museo Archivo de la Fotografía)	CDMX	Proyecto mirador (Circuito Guatemala / Templo Mayor)	CULTURA CDMX	7 meses	\$ 5,110,000
	República de Guatemala No.28 (Fachada ciega - Sistema transporte colectivo Metro) Mecanismos de sinergia con CDMX	STC METRO CDMX	Mural artístico mediante grafiti, alusivo a la fachada original del edificio	Fideicomiso	5 meses	\$ 800,000
	Circuito Cultural: Moneda - Lic. Verdad - Guatemala <b>Nodo de Intersección</b>	CDMX	Continuidad vial/Punto de intersección	AEP	10 meses	\$ 11,480,000
	República de Guatemala- Lic. Verdad, esquina Moneda	CDMX	Elementos para el control del acceso vehicular	Fideicomiso	6 meses	\$ 1,500,000
	Seminario 10 (Particular)	Particular	Mantenimiento general de fachadas	Fideicomiso	5 meses	\$ 300,000.00
9-17540-0	Catedral Metropolitana y sagrario metropolitanos	Federal	Iluminación artística de la fachada oriente	Fideicomiso	9 meses	\$ 11,000,000
	Moneda - Lic. Verdad - Guatemala	CDMX	Sustitución y adición por luminarios Led tipo 1900 en el Circuito Cultural	AGU	7 meses	\$ 1,755,000
	Diversos edificios de la calle República de Guatemala, Lic Verdad 10	Federal y particular	Iluminación arquitectónica de fachadas en la calle República de Guatemala y de la Casa de la Primera Imprenta de América	AGU	7 meses	\$ 5,775,000
9-17540-0	Templo Mayor	Federal	Iluminación artística de acento a los elementos arqueológicos del Templo Mayor	AGU	4 meses	\$ 14,000,000
9-17540-0	Templo Mayor	Federal	Iluminación especial de proyecciones video mapping en el Museo del Templo Mayor	AGU	4 meses	\$ 31,000,000
	Calles Moneda, Lic. Primo Verdad y Guatemala	CDMX	Mantenimiento de banquetas y mobiliario urbano	AGU	7 meses	\$ 8,500,000
	<b>SUBTOTAL</b>					<b>\$ 91,220,000</b>

Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

El caso de la Ciudad de México participa la Secretaria de Cultura con el proyecto del mirador del Museo de la Fotografía, el Fideicomiso del Centro Histórico participa con cuatro proyectos: un Mural Artístico, un proyecto de intervención en vialidades, el mantenimiento de fachada de Seminario 10 y la Iluminación artística de la fachada oriente de Catedral, la Agencia de Gestión Urbana participa con la iluminación urbana así como el mantenimiento de banquetas y el mobiliario urbano de todo el Circuito, también con dos proyectos de iluminación ornamental e iluminación especial en el Templo Mayor.

Tabla 23. Cartera de Proyectos del INDAABIN

RFI	Inmueble	Tipo de propiedad	Descripción	Dependencia a cargo del proyecto	Tiempo de ejecución	Presupuesto
	Seminario 10 (Particular)	Particular	Adquisición	INDAABIN	5 meses	\$ 50,580,000.00
	Seminario 14 (Particular)	Particular	Adquisición y Mantenimiento general de fachadas	INDAABIN	5 meses	\$ 14,750,000
	Lic. Verdad 11	Particular	Adquisición y Mantenimiento general de fachadas	INDAABIN	5 meses	\$ 87,880,000
			Supervisión, seguimiento y validación de proyecto del Circuito Cultural C.H.	INDAABIN		\$ 13,252,000
	<b>TOTAL</b>					<b>\$ 166,462,000</b>

Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

El INDAABIN participa con dos tipos de proyectos, el primero contempla la adquisición de tres inmuebles, dos ubicados en la calle de Seminario y otro en la calle de Licenciado Primo de Verdad y el segundo es la supervisión, seguimiento y validación del proyecto Circuito Cultural.

## 2.7 Tiempos de ejecución

La Unidad de Contabilidad Gubernamental estableció que para la asignación del recurso todos los proyectos deberían ser ejecutados y terminados en 2018, por tal motivo en el mes de enero la Dirección General de Avalúos y Obras de INDAABIN realizó un cronograma de ejecución de obra en los que estima según los tiempos que las dependencias dieron, cuáles son las obras que no podrían culminar en el periodo establecido, esto con la finalidad de que se eliminaran aquellos proyectos que no serían posibles o en los cuales podría hacerse modificaciones de tiempo.

De manera que ningún proyecto cumplía con el tiempo establecido, entonces se tuvo que cambiar la estrategia y después de varias mesas de trabajo en donde INDAABIN asesoró a cada dependencia participante, muchos proyectos fueron modificaron, otros no fueron eliminados debido a que las propias dependencias consideraban que no podrían cumplir con los tiempos establecidos. La siguiente tabla muestra el antecedente de los tiempos de ejecución.



puntual de los proyectos para ir de la mano en el desarrollo y así poder aprobar de manera más sencilla los trámites asociados a esta dependencia.

Ilustración 30 Supervisión de obras



Fuente: Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales

## 2.8 Identificación de los mecanismos de ejecución del recurso

Como se comentó en el punto anterior, la Unidad de Contabilidad Gubernamental fue la encargada de establecer el tiempo de ejecución, pero también el mecanismo de asignación de recursos, sin embargo, cuando presentaron el proyecto a la Cámara de diputados, estuvieron de acuerdo en aprobar el presupuesto para inmuebles federales, pero no otorgar presupuesto para el gobierno local, lo cual automáticamente excluía todos los proyectos propuestos por las autoridades de la Ciudad de México. Ya que la participación del gobierno local era fundamental y valiosa y porque durante el proceso de desarrollo mostraron el interés por el

proyecto, la Unidad de Contabilidad Gubernamental determino que existirían dos tipos de mecanismos de ejecución del gasto:

1. **Traspaso entre ramos<sup>21</sup>**: Acuerdo mediante un convenio firmado por el titular de la Unidad de Política y Control Presupuestario (UPCP) con oficiales mayores debido al carácter federal del fondo. Tres dependencias coordinadoras de sector realizaron el traspaso a la Unidad Responsable (UR) de la ejecución del gasto.
  - a. La Secretaria de Cultura dio el recurso a los proyectos a cargo del INAH,
  - b. La SEP dio el recurso a la UNAM y a la UAM
  - c. La SHCP dio el recurso a la Oficialía mayor de la SHCP y al INDAABIN
2. **Ampliación Líquida<sup>22</sup>**: la UPCP otorgó los recursos a la Secretaría de Cultura Federal, para que esta en el ámbito de sus atribuciones, le otorgara los recursos a la Secretaria de Finanzas de la Ciudad de México y a su vez bajaran a las dependencias responsables: Fideicomiso, Secretaria de Cultural CDMX y la AGU.
- Procedimiento: Para la asignación del recurso primero la SHCP envió un oficio a las dependencias coordinadoras poniendo a disposición el recurso del fondo. Después, las dependencias coordinadoras enviaron el oficio de respuesta solicitando los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos presentados por las mismas a la UR correspondiente a cada sector. De manera que el INAH y al INBA enviaron el oficio a la Secretaría de Cultural, la UNAM y la UAM a la SEP, los proyectos de SHCP a la oficialía Mayor de la SHCP y la Secretaría de finanzas a la Secretaria de Cultura.

---

<sup>21</sup> El traspaso de recursos es el movimiento que consiste en trasladar el importe total o parcial de la asignación de una clave presupuestaria a otra, previa autorización del sector y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en su caso, el cual puede ser entre

<sup>22</sup> La adición líquida o ampliación líquida es la creación de una clave presupuestaria no considerada en el presupuesto originalmente aprobado, cuya asignación amplía el monto presupuestario autorizado del ramo o entidad.

Tabla 24 Presupuesto por dependencia coordinadora

Dependencia Coordinadora	Monto	Mecanismo
OM SHCP	\$ 197,162,000.00	Convenio (Traspaso entre ramos)
CULTURA (INAH, INBA)	\$ 42,100,000.00	
SEP (UNAM, UAM)	\$ 72,860,000.00	
Subtotal	\$ 312,122,000.00	
CULTURA (CULTURA CDMX, FIDEICOMISO, AGU)	\$ 91,220,000.00	Ampliación Líquida
Subtotal	\$	91,220,000.00
<b>Total general</b>	<b>\$ 403,342,000.00</b>	

Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

## 2.9 Convenios

Cuatro fueron los convenios que se llevaron a cabo para la realización de este proyecto, sin embargo, los convenios entre dependencias federales se desconocen, el único al que el INDAABIN fue invitado fue al suscrito el 20 de marzo de 2018 entre el Gobierno Federal (Secretaría de Cultura) y el Gobierno de la Ciudad de México para los proyectos de competencia del orden local.

### 2.9.1 Convenio con la Ciudad de México

Los participantes fueron:

- Secretaría de Cultura
- Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México
- La Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México
- La Secretaría de Finanzas de la Ciudad de México

Estos declaran que:

- Se reconocen mutuamente con personalidad y las facultades con las que ostentan para la celebración del convenio.
- El propósito del convenio es que la Secretaría realice una

- aportación de recursos públicos federales a las instancias beneficiarias, con base en la disponibilidad presupuestaria de los recursos aprobados a la secretaria, para el ejercicio fiscal 2018 y con cargo a la partida

Tabla 25 Partida presupuestal

<b>Partida</b>	<b>Entidad</b>	<b>Instancia beneficiaria</b>
43801	09	Ciudad de México

Fuente: Dirección de Planeación Inmobiliaria

### Clausulas

En las cláusulas se establece los siguientes temas:

- Objeto
- Entrega de los recursos
- Obligaciones de las instancias beneficiarias
- Relación laboral
- Seguimiento
- Control, vigilancia y fiscalización
- Visitas de inspección
- Rendición de cuentas
- Modificaciones
- Vigencia
- Propaganda electoral
- Incumplimiento
- Controversias

### **3. Conclusiones**

#### Conclusiones del contexto

De manera general, se concluye que el Centro Histórico de la Ciudad de México es un espacio emblemático por su carácter histórico-cultural y su valor estratégico, por tal razón, también resulta ser un espacio complejo en materia administrativa y normativa, ya que presenta una gran fragmentación de competencias para la conservación, mantenimiento y custodia del patrimonio que ahí existe, esto da como resultado un gran número de autoridades sobrepuestas en el espacio. Así, dependiendo del tipo de acción o intervención que se desee realizar, se debe considerar a diversas autoridades; a nivel federal por ejemplo se encuentra el INAH que tiene la facultad normativa y rectora en la protección y conservación del patrimonio cultural tangible e intangible y el INBA quien preserva y difunde el patrimonio artístico nacional, por otro lado, a nivel local encontramos, a la Autoridad del Centro Histórico, cuya misión es el rescate, recuperación y mantenimiento de los inmuebles y espacios públicos del Centro Histórico, el Fideicomiso del Centro Histórico que promueve, gestiona y coordina ante los particulares y las autoridades la ejecución de obras y servicios, el diseño de acciones y proyectos específicos, y por supuesto, a la alcaldía Cuauhtémoc o Venustiano Carranza (según sea el caso) y la Agencia de Gestión Urbana.

Dicha zona, derivado de su ubicación privilegiada, es objeto de un importante número de inversiones, producto de las políticas urbanas de revitalización iniciadas a partir de 1997. De acuerdo con el Plan Integral de Manejo del Centro Histórico, a partir de 2001, la principal fuente de financiamiento ha sido el Gobierno de la Ciudad de México, a través de la inversión directa, que para 2015 ascendía a 550 millones de dólares acumulados. En 2004 se etiqueta por primera vez el apoyo económico en el presupuesto de Egresos de la Federación para las ciudades mexicanas que han sido declaradas e inscritas en la Lista de Patrimonio Mundial por la UNESCO. De 2015 a 2017 se asignaron 15 millones de pesos a la Ciudad de México /Xochimilco. Adicionalmente existe el programa de apoyo a las Ciudades Mexicanas



Patrimonio Mundial, a través de la Secretaría de Cultura<sup>23</sup>; a esto se suman las partidas presupuestales asignadas a cada dependencia que tiene un inmueble en la zona.

Estas inversiones tienen efectos que han resultado en procesos de transformación positivos y/o negativos dependiendo del punto de vista que se observe; positivos, si se considera que las acciones llevadas a cabo por el gobierno han generado plusvalía a la zona y por consecuencia el mejoramiento de la economía; negativos si generan desventajas para la población residente, como el desplazamiento poblacional por la presión inmobiliaria al modificarse los usos de suelo, los flujos peatonales, etc. Este tipo de efectos negativos son visibles en el corredor Regina, que se caracterizaba por ser una zona habitacional con fuerte interrelaciones de barrio y que hoy después de 11 años, uno de los efectos ha sido la sustitución del uso habitacional por el uso comercial y los servicios. en los primeros años de las intervenciones se observaba una fuerte presencia de actividades culturales<sup>24</sup> enfocadas a la población residente, sin embargo, hoy en día la principal actividad es la venta de alcohol.

Por lo tanto, ya que es difícil predecir si el efecto será positivo o negativo, se vuelve indispensable diseñar instrumentos de evaluación posterior a la implementación de políticas de revitalización, de manera que permitan a través de la retroalimentación, identificar y medir el impacto que estas intervenciones generan en la estructura urbana del espacio modificado. Esto con el objetivo de generar acciones en donde lo público, lo privado y la ciudadanía se beneficien mutuamente y no solo rompan las dinámicas de espacios consolidados pertenecientes a la población en beneficio de unos cuantos.

Si bien, la Autoridad del Centro Histórico ha realizado esfuerzos por incluir la participación ciudadana y ha incluido sus demandas en el su instrumento de planeación, para el presente proyecto no se consideró ningún actor social, y dado que el objetivo general pretendía generar un alto impacto social parece pertinente y fundamental la opinión ciudadana, para dar legitimidad a dichas obras.

---

<sup>23</sup> Ciudades patrimonio, fideicomiso del centro histórico.

<sup>24</sup> Aquí resalta la Casa Vecina, que era un espacio cultural de la fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México, que promovía proyectos de arte y cultura, sin embargo, ha cambiado su ubicación.

## Conclusiones del proyecto

Desde el punto de vista del INDAABIN, la política de revitalización de inmuebles federales se sumó a las acciones de revitalización que se han llevado a cabo en el Centro Histórico de la Ciudad de México, ya que reforzó las actividades culturales que ahí se realizan a través de la generación del Fondo para la Modernización del Patrimonio Cultural Federal”.

Desde una perspectiva crítica, algunos de los proyectos propuestos por el INDAABIN rompían con la dinámica urbana de la zona, como por ejemplo la adquisición de dos edificios ubicados en la calle de Licenciado Verdad, sin embargo uno de los efectos sería el desplazamiento de la población, ya que pretendía desalojar a los residentes de esas viviendas para sustituirlos para convertirlos en espacios culturales, sin embargo, no existía proyecto específico para esos inmuebles, solo se pensaba incorporar al patrimonio inmobiliario federal. Esta acción sería contraria al objetivo de revitalización desde la perspectiva del INDAABIN (el cual busca evitar el abandono de los inmuebles federales) como desde la perspectiva del contexto (que de acuerdo con el PIMCH<sup>25</sup> pretende mejorar la habitabilidad y evitar la exclusión de los habitantes tradicionales del Centro Histórico).

Derivado de la complejidad de la zona, se identificó la necesidad de generar un proyecto urbano integral<sup>26</sup> sin embargo esto no fue posible, algunas de las razones fueron: primer lugar nunca se tuvo claro el objetivo del proyecto, ya que surge de una idea planteada por el entonces Secretario de Hacienda y no como resultado del análisis de las dinámicas de la zona, esto tuvo como consecuencia el desinterés de las entidades participantes, en segundo lugar, los plazos de tiempo acotados por el cambio de administración, los cuales definieron el tipo de proyectos que se debía hacer, el resultado fueron (en su mayoría) acciones superficiales que se pudieran ejecutar antes del cierre de administración.

Algunos proyectos contaban con ciertas ventajas para ser seleccionados, como el proyecto del nodo de intersección entre la calle Licenciado Verdad y República de Guatemala que

---

<sup>25</sup> Plan Integral de Manejo del Centro Histórico de la Ciudad de México

<sup>26</sup> De acuerdo con la metodología de intervención urbana aplicada en el 2004 por la Alcaldía de Medellín y una empresa privada, se define como un instrumento de intervención urbana que abarca las dimensiones de lo físico, social e institucional, con el fin de resolver problemáticas específicas sobre un espacio.

pretendía dar continuidad a la calle de República de Guatemala en sus dos tramos, y fue apoyado por un titular de la unidad de contabilidad de la SHCP, ya que, la calle propuesta para apertura tiene como remate el Palacio de la Autonomía, en el cual se llevan a cabo entre otras actividades, las sesiones de la junta de Fundación UNAM, cuyo presidente era el padre del entonces Secretario de Hacienda. Cabe mencionar que dicho inmueble contaba con una reciente inversión en iluminación por parte de la Fideicomiso del Centro Histórico.

Por otro lado, la mayoría de los proyectos seleccionados reforzaron las dinámicas culturales de la zona, sin embargo, surge la siguiente interrogante: ¿realmente el centro histórico necesita más espacios dedicados a la cultura o intervenciones al espacio público<sup>27</sup>? Para este proyecto, no se llevó a cabo un análisis espacial que permitiera identificar si la zona de estudio tenía necesidad de más espacios culturales o si los inmuebles seleccionados contaban ya con proyectos o inversiones recientes, por tal motivo, las propuestas no fueron respaldadas, después de mostrarlas al área de intervención, el INDAABIN buscaba generar esfuerzos conjuntos entre las autoridades usuarias de los inmuebles, así como de las autoridades locales, por lo tanto, generó la primera reunión del grupo interinstitucional, a la cual acuden diversas dependencias, en donde algunas muestran su rechazo a participar, porque ya cuentan con sus propios proyectos y sus partidas presupuestales.

Así mismo., las dependencias participantes consideraron que los tiempos de entrega eran inalcanzables y que se les asignarían recursos que no podrían utilizar quedando en la categoría de incumplimiento de uso del recurso, categoría que ningún servidor público quiso asumir en su periodo de mandato.

Otro problema enfrentado, es la división de actividades hacia el interior de las dependencias, aun con el presupuesto aprobado, algunos directores de recursos materiales no estaban enterados de la razón por la cual habían recibido presupuesto, y eso se debe a que en las reuniones, para la toma de decisiones y el establecimiento de tiempos, era necesaria la participación de los responsables de: obras, recursos materiales y administración, los cuales por sus diversas actividades, no les era posible asistir.

---

<sup>27</sup> Entiéndase como acciones de rehabilitación de espacios públicos, la imagen urbana y el mejoramiento de infraestructuras.

Finalmente, con las cuestiones de asignación de recursos, se identificaron tres dependencias coordinadoras: SHCP, SEP y CULTURA, quien a su vez destino los recursos a través de un convenio con la Ciudad de México. Aun cuando fue un proyecto de corte cultural, dentro de la partida presupuestal, para la asignación de recursos, la mayoría de los proyectos entraron dentro del rubro de mantenimiento.

Para concluir, se considera que derivado de la ubicación privilegiada de los inmuebles y de las acciones realizadas con corte cultural en este proceso de revitalización de los centros históricos, en el caso de la administración pública, es necesario expandir el panorama de acciones a realizar dentro de los inmuebles para no condenarlos solo a la museificación<sup>28</sup>, ya que cuentan con el potencial de generar ingresos con otros tipos de actividades, ya sean de comercio o de servicios, en beneficio de la población residente incluso en beneficio de la misma administración pública.

#### 2.1. Crítica o autocrítica de la actividad realizada

Como profesional del urbanismo, puedo decir que existen una serie de diversas metodologías para el desarrollo de proyectos, sin embargo, el tiempo fue siempre una limitante, así como las cuestiones jerárquicas y políticas.

Como urbanistas, debemos estar capacitados para entender las cuestiones normativas, ya que la mayoría de las veces los proyectos realizados, solo quedan en la fase de propuesta y nunca se llevan a la fase de distribución de competencias administrativas, sobre todo cuando la escala es grande o cuando se encuentran en zonas tan complicadas con lo es un centro histórico.

Otro de los retos enfrentados fue la capacidad para dirigir un equipo, ya que es la primera vez que me toca asumir ese rol, sin embargo, al contar con todos los conocimientos necesarios, a las personas a mi cargo no les fue difícil llevar acabo mis órdenes. Otro reto fue la capacidad de expresar con claridad las ideas del proyecto, como se mencionó anteriormente, la Directora de Planeación Inmobiliaria por diversas actividades le fue

---

<sup>28</sup> De acuerdo con Jefferson Jaramillo Marín, la museificación se refiere en términos generales, a las acciones políticas y culturales desplegadas por las instituciones y funcionarios, orientadas a seleccionar y confinar un objeto a actividades culturales.

complicado asistir a las mesas de trabajo, actividad que me fue delegada en varias ocasiones, fue complicado dado que no contaba con las habilidades verbales necesarias para transmitir las ideas con claridad, o en ocasiones hablaba muy rápido o con voz muy baja.

El dirigir y el hablar parecen dos situaciones simples, sin embargo, como profesionistas del urbanismo debemos tener las habilidades necesarias para transmitir nuestra experiencia y ser tomados con seriedad.

No existen especialistas capacitados para cuestiones urbanas en puestos estratégicos o de alto nivel, aun parece que la política y el urbanismo están peleados, la única etapa de autoridad con la que conté fue en el borrador de proyecto el cual permitió el desarrollo de este, ante esta situación, fue una gran ventaja el haber cursado la maestría a la par del trabajo, puesto que la maestría me aportó más elementos de análisis, así como de la metodología para el desarrollo del proyecto.

### 3.2 Recomendaciones generales para el desempeño profesional y específicas, relativas a la formación de urbanistas en maestría

Después de concluir la Maestría, la recomendación que tendría es que se impartiera alguna materia relacionada al Desarrollo de habilidades de dirección o de negociación, y que estamos acostumbrados a asumir ordenes o a que nos digan que hacer, pero nunca nos visualizamos como los que van a dirigir, me parece que es una cuestión de la estructura de la enseñanza, ya que en escuelas particulares se capacita a los profesionistas para dirigir y salen con esa visión.

También me parece importante, hacer énfasis en las materias relativas al financiamiento y a los aspectos normativos, si bien parece que en el campo inmobiliario la mayoría de los proyectos son privados, también existen proyectos urbanos importantes y en los cuales, es necesario identificar el marco normativo que nos permitirá obtener un financiamiento adecuado.

### 3. Bibliografía

Álvarez, Alfonso (2008), "Centro histórico: fragilidad, prestigio y marginación", en Álvarez Mora, Alfonso y Francisco Valverde Días de León (coord.), Ciudad, Territorio y Patrimonio. Materiales de Investigación III, Universidad Iberoamericana Puebla, Universidad de Valladolid, Universidad de Aguascalientes, Puebla, México.

Autoridad del Centro Histórico (2018) "*Plan Integral de Manejo del Centro Histórico de la Ciudad de México*" (PDF file). Recuperado de:

[http://www.autoridadcentrohistorico.df.gob.mx/noticias/Plan\\_integral\\_de\\_manejo\\_espanol.pdf](http://www.autoridadcentrohistorico.df.gob.mx/noticias/Plan_integral_de_manejo_espanol.pdf)

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2004). *Ley General de Bienes Nacionales*. (PDFfile) Recuperado de

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/267\\_190118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/267_190118.pdf)

Chanes, José (2014), Los centros históricos de México, Universidad Autónoma del Estado de México, Porrúa, México.

Cortés Rocha, Xavier, "Sobre la revitalización del patrimonio en México" (2007) Bitácora de Arquitectura No. 17, UNAM, México.

Delgadillo, Víctor (2014), "La política del espacio público y del patrimonio urbano en la Ciudad de México. Discurso progresista, negocios inmobiliarios y buen comportamiento social", en XIII Coloquio Internacional de Geocrítica. El control del espacio y los espacios de control, Geo Crítica. Cuadernos críticos de geografía humana, Universitat de Barcelona, Barcelona.

Diario oficial de la Federación (1980) "*Decreto por el que se declara una Zona de Monumentos Históricas denominada Centro Histórico de la Ciudad de México*" (html file) Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5280544&fecha=29/11/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5280544&fecha=29/11/2012)

Díaz-Berrio, Salvador (2011), "Estudios de restauración del patrimonio arquitectónico y urbano", en Estudios y restauración del patrimonio arquitectónico y urbano, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

González, Alberto (2013), "Uso y abuso del suelo en centros históricos", en González, Alberto, Entorno y cultura. Reflexiones sobre arquitectura, urbanismo y patrimonio, Universidad Autónoma Metropolitana y Porrúa, México.

Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales. (2017). Programa de trabajo para el aprovechamiento inmobiliario de la administración pública federal conforme al artículo 16 del presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2017. 2017, de SHCP Sitio web:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/212603/PAI\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/212603/PAI_2017.pdf)

Páramo, Arturo (2011), "Pasito a pasito recuperan el centro histórico". Excélsior, Ciudad de México, [En línea] <http://www.excelsior.com.mx/node/721660/> consultado el 10 de enero de 2016.

Pradilla, Emilio (2004), "Ciudad de México: los caminos de la privatización de lo urbano", Revista Ciudades, núm. 64, octubre-diciembre 2004, rniu, Puebla.

Pradilla, Emilio y Ricardo Pino (2004), "Ciudad de México: de la centralidad a la red de corredores urbanos", en Anuario de Espacios Urbanos, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016) "*Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal*" (DOC file) Recuperado de [www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe.../Glosario.doc](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe.../Glosario.doc)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018) "*Manual de Programación y Presupuesto para el ejercicio fiscal 2018*" (PDF file). Recuperado de: [http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/programacion/programacion\\_16/manual\\_pyp\\_2018.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/programacion/programacion_16/manual_pyp_2018.pdf)

Secretaría de la Función Pública. (2013). Programa para un Gobierno Cercano y Moderno. 2017, de Gobierno de la República Sitio web: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/instrumentacion-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno>

Presidencia de la República. (2017). Decreto. 2017, de SHCP Sitio web: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/409947/19-  
\\_DECRETO\\_por\\_el\\_que\\_se\\_reforman\\_y\\_adicionan\\_diversas\\_disp.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/409947/19-DECRETO_por_el_que_se_reforman_y_adicionan_diversas_disp.pdf)

UNESCO (1976), Recomendación relativa al a salvaguardia de conjuntos históricos su función en la vida contemporánea, Nairobi.

Vite, Miguel Ángel (2010), "Reflexiones sobre la mercantilización del patrimonio histórico de la Ciudad de México", en Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, vol. XV, núm. 882, 30 de julio de 2010, [En línea] <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-882.htm/>, consultado el 10 de enero de 2016.