

**EVALUACIÓN DE CONCISTENCIA Y RESULTADOS
AL PROGRAMA APOYOS A LA CULTURA 2021,
MUNICIPIO DE ZACATECAS**



**ASOCIACIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
DE ZACATECAS ADELZAC A.C.
Diciembre 2022**

Programa de Apoyos a la Cultura para el ejercicio fiscal 2021 (ROP)

Evaluación de Consistencia y resultados

Tal como lo describen los distintos documentos el patrimonio de la ciudad, parten del reconocimiento que la ciudad de Zacatecas, Zac., cuenta con un patrimonio natural y cultural de gran valor, que por ser reflejo de la historia, fundamento de la identidad y fuente de la creatividad de su población, debe conservarse y transmitirse a las generaciones futuras.

Sin embargo, destacan que los constantes cambios económicos y sociales de la ciudad afectan, alteran y amenazan ese patrimonio, lo que hace necesaria la creación de instrumentos que normen y regulen la conservación y permanencia de ese legado, así como la planeación, gestión y ejecución de acciones que conduzcan a la protección y cuidado de esta riqueza histórica.

El Centro Histórico fue declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad desde el año 1993, atendiendo a su riqueza arquitectónica, y ha sido agregado por dicha Institución Internacional al registro de Patrimonio Mundial en virtud de sus valiosos elementos culturales, sus numerosas fachadas barrocas y su proyección armónica.

Contenido

| | |
|---|-----------|
| I.- Objetivo general | 4 |
| II.- Metodología | 4 |
| III.- Evaluación | 5 |
| 1.- Antecedentes | 5 |
| 2.- Diagnóstico y normatividad | 10 |
| 3.- Planeación estratégica..... | 20 |
| 4.- Operación del Programa..... | 26 |
| 5.- Complementariedad con otros programas..... | 33 |
| 6.- Análisis de resultados (Medición de resultados)..... | 33 |
| 7.- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones | 36 |
| Conclusiones y recomendaciones preliminares..... | 41 |

I.- Objetivo general

Valorar en qué medida las acciones realizadas en el marco del Programa de Apoyos a la Cultura (S268), han contribuido a preservar las expresiones culturales, así como a la promoción y difusión de los bienes artísticos y culturales entre los diversos sectores de la población, impulsando el desarrollo artístico y cultural, así como preservar y enriquecer el patrimonio cultural material e inmaterial de la Nación, del estado de Zacatecas y del municipio de Zacatecas, atendiendo no sólo al espíritu de la intención federal sino también el Plan Parcial del Centro Histórico.

Específicos

- Analizar y valorar los instrumentos de planeación, operación y la orientación a resultados con que cuenta el programa, atendiendo a los criterios normativos y de PbR-SED.
- Indagar la contribución del programa a la conservación de los criterios de inscripción de valor universal excepcional de las Ciudades Mexicanas que les permitieron obtener la inscripción como patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO a través de la implementación de acciones de conservación del sitio (en espacios públicos), conservación de inmuebles históricos (de acceso al público) y la elaboración de estudios o proyectos ejecutivos.
- Verificar en qué medida el diagnóstico del Patrimonio Cultural del municipio de Zacatecas (centro histórico, en sus valores materiales e inmateriales), se encuentra actualizado para su conservación y mejora.
- Establecer mediante la evaluación, las formas de transversalidad necesarias para dar cumplimiento a las problemáticas y aspiraciones surgidas del manejo adecuado del Centro Histórico, retomando como eje rector el Plan o Programa Parcial de Desarrollo y Mejo del mismo, así como aquellos elementos en materia de reingeniería que de ahí surjan.
- Facilitar elementos para liderar la convocatoria a actores gubernamentales y no gubernamentales de los tres órdenes de gobierno, derivada de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que surjan de esta evaluación.
- Determinar la correcta aplicación del programa en la generación de resultados pertinentes para el Centro Histórico y el programa de manejo.

II.- Metodología

- Análisis de gabinete que se realizará mediante la valoración documental de los compromisos de entrega según las Reglas de Operación.
- Entrevistas con actores clave en la operación del programa.

III.- Evaluación

1.- Antecedentes

1.1 Descripción del programa

“El Programa de Apoyos a la Cultura (S268) es un instrumento que permite aportar recursos para alentar las expresiones culturales, así como promover la difusión de los bienes artísticos y culturales entre los diversos sectores de la población, para impulsar el desarrollo artístico y cultural, asimismo preservar y enriquecer el patrimonio cultural material e inmaterial de la Nación.” (ROP, 2021, pág.).

Tiene como objetivos particulares:

Para efectos de la presente evaluación, se entiende por:

ACMPM: Apoyo a las Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial.

AIEC: Apoyo a Instituciones Estatales de Cultura

“**Ciudades Mexicanas:** Cada una de las Ciudades Mexicanas cuyo centro histórico o zona de monumentos históricos ha sido inscrito por sí mismo o como parte de un bien cultural en la Lista del Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura...” y serán representadas por el Presidente Municipal. (ROOP, 2021).

CHZ: Centro Histórico de Zacatecas

PPCHZ: Programa Parcial del Centro Histórico de Zacatecas 2016-2040

ROP: Reglas de Operación del Programa de Apoyos a la Cultura para el ejercicio fiscal 2021.

1.2 Tipos de proyectos (convocatoria)

a) Conservación del sitio (obra pública)

Apoyo para financiar proyectos para **la conservación de sitios** como rehabilitación de chinampas, mantenimiento en fachadas, trabajos en imagen urbana (restauración de fachadas) conservación de trazo histórico, recuperación de niveles, conservación o restauración de acabados en calles y plazas, así como conservación o restauración del mobiliario urbano. Los sitios deberán ser en espacios de acceso al público.

b) Conservación de inmuebles históricos (obra pública)

Apoyo para financiar proyectos para la conservación de monumentos y/o inmuebles históricos de acceso al público (de propiedad federal, estatal o municipal). Incluye bienes culturales asociados a un inmueble.

c) Elaboración de estudios o proyectos ejecutivos

Apoyo para financiar la elaboración de estudios que permitan desarrollar y generar conocimientos, explicaciones y comprensión científica, cultural y filosófica de problemas y fenómenos relacionados con la protección, conservación y recuperación del patrimonio; así como la elaboración de proyectos ejecutivos de intervención para la conservación de sitios o inmuebles históricos.

1.3 Población objetivo

El ACMPM atiende a las Ciudades Mexicanas que por sí mismas o como parte de un bien cultural han sido inscritas en la lista de patrimonio mundial por la UNESCO, que para nuestro estado se incluye a los municipios de Zacatecas y Sombrerete.

1.4 Documentos normativos

Existe un documento denominado **Programa Parcial del Centro Histórico de Zacatecas 2016-2040**, el cual señala que éste actualiza al anterior Programa Parcial Desarrollo Urbano del Centro Histórico de Zacatecas aprobado en la Sesión Ordinaria número 29 punto de Acuerdo número 348 el 22 de agosto de 2006 y publicado en el Periódico Oficial, Órgano del Gobierno del Estado 18 de julio de 2007.

1.5 Alineación con el PMD 2021-2024

La atención del Centro Histórico es un elemento central del Plan Municipal de Desarrollo, ya que su cuidado y manejo representan el resguardo de nuestra entidad como zacatecanos, además de ser un elemento importante en el desarrollo económico de la Ciudad Capital por su contribución al desarrollo económico y cultural. En ese sentido, se presentan a continuación los extractos del PMD que precisan las estrategias a desarrollar para alcanzar la visión expresada en sus distintos documentos:

Línea Estratégica: Certeza Jurídica

En el diagnóstico de esta línea estratégica se destaca que “Durante la administración del Municipio de Zacatecas 2018-2021 se actualizó el Reglamento del Consejo Consultivo Ciudadano del Centro Histórico y Patrimonio Cultural del Municipio de Zacatecas”.

Línea Estratégica: Desarrollo cultural para el municipio de Zacatecas

Se propuso la siguiente:

Eficiencia en la administración del espacio urbano. En este apartado, el PMD cita “La maestra Reyes señala que no debe descuidarse el patrimonio cultural de Zacatecas, en aras de la llamada «derrama económica», no se debe «disneylizar» el Centro Histórico y tomar en cuenta siempre el cuidado y buen uso de los espacios. Ya existen organismos responsables del cuidado del patrimonio histórico, sin embargo, no es suficiente por este motivo, debe tomarse en cuenta la opinión de la sociedad civil y organizada para hacerlos partícipes y que esté atenta al cuidado y conservación del Patrimonio Cultural que es un rasgo que le da identidad y arraigo”.

Línea Estratégica: Protección del Medio Ambiente y los Recursos Naturales

Se propone una acción relacionada con el tema:

- Verificación vehicular para transportes que accedan al Centro Histórico.

Línea Estratégica: Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial

En la parte de diagnóstico de la línea estratégica para mejorar el desarrollo urbano, se destaca que:

- Los proyectos sobre el manejo integral del Centro Histórico ya renovado, con el uso actual y potencial, el aprovechamiento de las fincas abandonadas o muy deterioradas, la mejora en la movilidad y un buen manejo del medio ambiente en él, serán grandes objetivos que deben tener propuestas actualizadas y sólidas. Más específicamente, se señala que los planes y ordenamientos del Centro Histórico y los manejos de los cinturones que componen a la ciudad, son poco aplicados, parciales y requieren de ser reforzados, así como que los problemas de movilidad en el Centro Histórico de la Capital son complejos.

Así que para lograr el objetivo de “Generar las condiciones para propiciar una Capital Verde, inteligente, ordenada, con movilidad urbana sostenible”, se proponen tres objetivos específicos:

- Es necesario actualizar y poner en valor el plan de manejo del Centro Histórico, así como la definición de los cinturones subsecuentes, a efecto de planear la visión, el tipo de ciudad y la habitabilidad de Zacatecas Verde.
- Se deben determinar las formas de movilidad más adecuadas para el Centro Histórico y su conexión con el origen o destino de las personas y mercancías.

- Es imperativo propiciar un pilotaje de movilidad no motorizada en el Centro Histórico y en un conjunto de colonias con elementos para desarrollar un proyecto de movilidad y espacio público.

Destacan las siguientes estrategias:

- El manejo del patrimonio histórico.
- El manejo de las zonas aledañas al Centro Histórico.

Acciones

Es necesario observar, respaldarse o en su caso aportar modificaciones en el plan parcial de manejo del Centro Histórico (incluyendo la problemática que se vive en ese espacio como faltas administrativas excesivas, abandono y deterioro de viviendas, transporte público y privado numeroso o inadecuado, espacio exclusivo para ciertos pobladores del municipio y para turistas poco inclusiva), la construcción de planes sobre los cinturones aledaños... (PIMUS). (PMD. Pág. 541).

Entonces, una tarea central es la instauración inmediata del o los organismos colegiados que sean más convenientes en este sentido, derivado del Código Urbano, PIMUS y Plan del Centro Histórico.

Las estrategias específicas que se desplegarán son las siguientes:

- Coordinación interinstitucional para una Capital Verde e Inteligente
- Regeneración integral y ordenamiento del Centro Histórico de la capital

1.6 Proyectos ejecutados

| Ejercicio fiscal | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|--|---|---|--|
| Recurso asignado (incluye aportación municipal y otros) | \$ 4'773,354.24 | \$ 4'819,998.00 | \$ 5'909,299.53 | \$ 2,019,850.00 |
| Proyectos | Rehabilitación del Circuito de la Plata en el Centro Histórico de Zacatecas, Zac. (1ra. Etapa) | Rehabilitación de Mercado González Ortega en el Centro Histórico de | Rehabilitación de Mercado González Ortega en el Centro Histórico de | Rehabilitación y Mantenimiento del Museo Rafael Coronel 1a. Etapa. |

| | | | |
|--|---------------------------------|---------------------------------|--|
| | Zacatecas, Zac. (1ra. Etapa) | Zacatecas, Zac. (2da. Etapa) | |
|--|---------------------------------|---------------------------------|--|



Tendencia en materia de inversión

Fuente: Elaboración propia. Secretaría de Obras Públicas, del Municipio de Zacatecas.

Como podrá observarse, hasta el 2021 se tiene una tendencia de incremento de los recursos del programa por año, pero sujetos a las reglas de operación, lo que dificulta el financiamiento de mayores acciones derivadas del plan parcial, siendo de entrada un recurso insuficiente y las ROP respectivas difícilmente permiten atender de manera integral los problemas y expectativas que se poseen para dicho espacio.

Cabe destacar que para el 2022 se presentaron a concurso dos proyectos, resultando ganador el de menor inversión, lo que indica que el ejercicio de los recursos será menor en el registro histórico. Además de lo anterior, el proyecto que obtuvo el financiamiento de 2022 fue propuesto y autorizado al gobierno del estado, lo que afecta doblemente al municipio, porque es un recurso que no será parte del municipio y además afectó al proyecto que promovió el municipio y que podría haber gestionado al monto máximo de lo permitido en el programa.

Además, será necesario valorar cuáles fueron las razones por las que no se aprobó el segundo proyecto denominado Rehabilitación Integral Casa de Cultura Municipal Centro Histórico, Zacatecas, por un monto de \$5,000,000.00, de los cuales, \$3,500,000.00 corresponderían a la aportación del programa y el resto aportación local. Será

recomendable revisar qué dificultó el cumplimiento de los requisitos para obtener una calificación mayor.

2.- Diagnóstico y normatividad

a) Diagnóstico

1. ¿Se cuenta con un diagnóstico del Centro Histórico de Zacatecas elaborado a profundidad y dónde está publicado?

Sí.

El H. Ayuntamiento de Zacatecas mediante el punto de acuerdo de la sesión extraordinaria número cuarenta y nueve (49) de fecha 15 de julio 2016 aprobó el **Programa Parcial de Desarrollo Urbano del Centro Histórico de Zacatecas 2016 – 2040 (PPCHZ)**, que actualiza al anterior Programa Parcial Desarrollo Urbano del Centro Histórico de Zacatecas aprobado en la sesión Ordinaria Núm. 29 punto de Acuerdo número 348 el 22 de agosto de 2006 y publicado en el Periódico Oficial, Órgano del Gobierno del Estado, el 18 de julio de 2007.

En dicho programa se cuenta con un diagnóstico hecho a profundidad que contempla los siguientes apartados:

1.3. DIAGNÓSTICO PRONÓSTICO

1.3.1. Contexto del Centro de Población

1.3.1.1. Ubicación geográfica del municipio, del centro de población y del Centro Histórico

1.3.1.2. Función del Centro Histórico en la ciudad

1.3.1.3. Crecimiento demográfico

1.3.1.4. Aspectos económicos

1.3.2. Contexto del Centro Histórico

1.3.2.1. Antecedentes históricos

1.3.2.2. Límite de la zona de monumentos históricos

1.3.3. Aspectos urbanos

1.3.3.1. Estructura urbana del Centro Histórico

1.3.3.2. Suelo

1.3.3.3. Infraestructura

1.3.3.4. Vialidad

1.3.3.5. Transporte

1.3.3.6. Vivienda

1.3.3.7. Equipamiento urbano

1.3.3.8. Fisonomía urbana

1.3.3.9. Medio natural

1.3.3.10. Patrimonio arquitectónico

1.3.3.11. Aspectos sociales

1.3.3.12. Aspectos económicos

1.3.3.13. Diagnóstico pronóstico integrado

El diagnóstico es muy amplio e integral, aborda los temas principales que caracterizan a un centro urbano tal como lo refleja el extracto del índice del programa señalado anteriormente. Sin embargo, de la fecha de publicación a la actual de la presente evaluación, el INEGI ha realizado dos importantes procesos de generación estadística, de tal manera que el diagnóstico cuenta con información hasta el 2010, lo que representa una valiosa oportunidad para actualizarlo y valorar cuánto se ha avanzado y la solución de la problemática

Por tanto, se recomienda realizar una evaluación de cumplimiento del PPCHZ y la incorporación de la nueva problemática identificada.

A nivel de fortaleza se destaca su proyección a corto, mediano y largo plazo.

En suma, El PPCHZ es un instrumento que tiene una clara identificación de retos y propuestas, sin embargo, para atender la integralidad del planteamiento, se requiere de un mecanismo de gestión de recursos adicionales, porque el programa de Apoyo a las Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial (motivo de esta evaluación), si bien es cierto que el enfoque conceptual es acorde a la conservación de los centros históricos, es muy limitada la disponibilidad de recursos para resolver la problemática creciente del Centro Histórico.

Dicho documento es empleado para cumplir uno de los requisitos para participar en el programa de apoyo a ciudades patrimonio.

2. ¿El diagnóstico del Plan Parcial del Centro Histórico (PPCHZ) se encuentra actualizado?

No.

El documento contempla una serie de datos estadísticos hasta 2010, sin embargo, actualmente se dispone de datos del Censo de población y vivienda 2015 así como el Censo de Población y vivienda 2020 del INEGI, cuya actualización permitirá conocer la tendencia de crecimiento de la población y de las actividades socioeconómicas de la ciudad y del Centro Histórico, por lo que se recomienda su actualización a la mayor brevedad, para enfocar adecuadamente los proyectos que se proponen para concursar en el Programa evaluado.

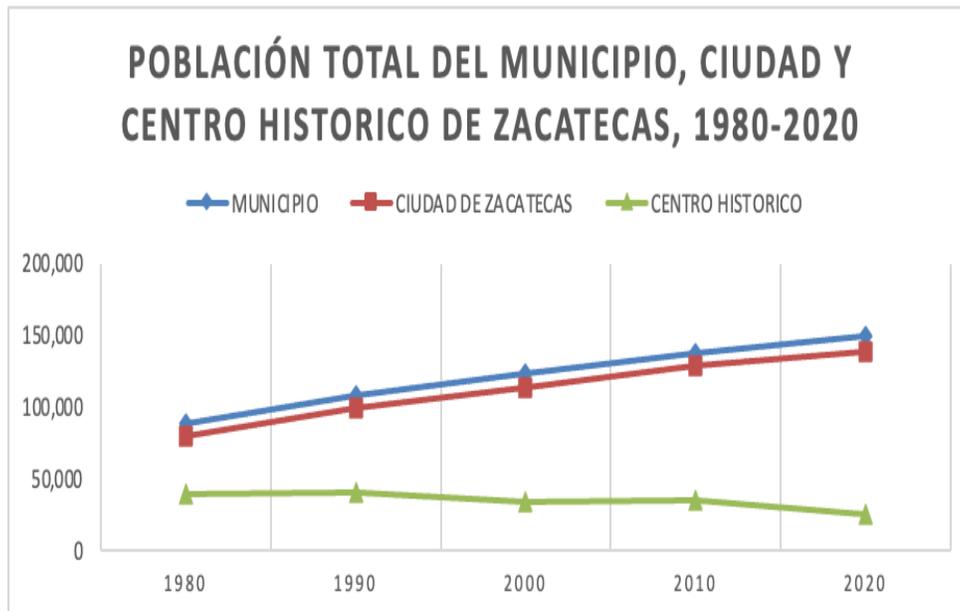
Específicamente, se requiere actualizar la siguiente información:

Población total del municipio, ciudad y Centro Histórico de Zacatecas, 1980-2020

| | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2020 |
|---------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Municipio | 88,807 | 108,556 | 123,899 | 138,176 | 149,607 |
| Ciudad de Zacatecas | 80,088 | 100,051 | 113,947 | 129,011 | 138,444 |
| Centro Histórico | 39,938 | 41,111 | 33,926 | 34,865 | 25,011 |

Fuente: Elaboración propia. Secretaría de Planeación, con base en los Censo de INEGI.

Con la incorporación de los datos del Censo de Población y Vivienda 2020 nos permite identificar la tendencia del crecimiento de la población en las tres áreas identificadas, las cuales se muestran en la siguiente gráfica:



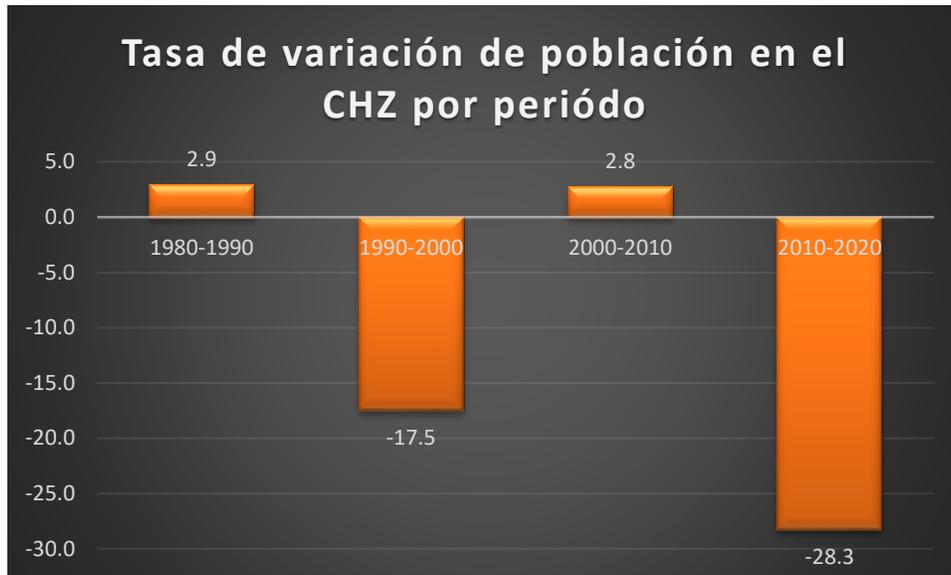
Fuente: Elaboración propia. Secretaría de Planeación, con base en los Censo de INEGI.

En esta gráfica, se puede observar cómo el crecimiento de la población a nivel de municipio y a nivel de la Ciudad, mantienen una constante similar en los periodos analizados que van desde 1980 al 2020, mientras que la población que habita en el Centro Histórico refleja una tendencia notable a la baja, con una acentuada reducción de población en el periodo de 2010 al 2020.

Dicha situación contradice las estimaciones de crecimiento de población de la Gráfica 1.3.1.3.d. Proyecciones de población del PPCHZ (PÁG.36), ya que para el 2020 se había estimado un crecimiento positivo de población, pues suponía llegar a 29,936 habitantes, mientras que el Censo registró 25,011 habitantes.

Dicha situación presupone un mayor despoblamiento del CHZ que debe valorarse desde el posible bajo cumplimiento de las estrategias del PPCHZ o una mayor tendencia a la gentrificación.

En este mismo tenor, utilizando el cálculo de las tasas de variación de la población, podemos observar una reducción del 28.3% en el periodo comprendido entre el 2010 y el 2020, tal como se observa en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia. Secretaría de Planeación, con base en los Censos de INEGI.

Adicionalmente a la situación poblacional anteriormente descrita, destacamos la urgente necesidad de atender la problemática estructural de la bóveda subterránea, ya que se ha agudizado poniendo en serio riesgo de colapso importantes partes de la ciudad, tal como lo consignan en la MIR 2023 de la oficina de la administración del CHZ, así como la presencia de 206 viviendas en el abandono y con peligro de colapso.

En este mismo contexto de la problemática actual, retomamos las distintas voces ciudadanas y del Congreso del Estado, que señalan la urgente necesidad de actualizar el PPCHZ, su reglamentación y operación, ya que se acentúan los fenómenos de gentrificación y de antrificación del CHZ, donde el primero de esos conceptos se refiere al despoblamiento de la ciudad central para darle paso a nuevas actividades inmobiliarias y económicas en, en tanto que el segundo concepto hace énfasis en el dominio de ciudad por antros, con sus notables consecuencias de contaminación auditiva y de inseguridad.

3. ¿Cada cuando se actualiza el PPCHZ?

NO.

El PPCHZ contempla el apartado 5.1.3.3. Mecanismo de Evaluación, Seguimiento Y Retroalimentación de la Planeación Urbana del Programa, donde se destaca la importancia de realizar procesos de evaluación “con el objeto de confirmar o modificar las directrices establecidas, así como determinar las acciones que deban incorporarse o suprimirse”.

Además, señala que dicho proceso será conducido y liderado por el “**Presidente Municipal a través de la Comisión Municipal de Desarrollo Urbano**, quien deberá convocar a los diferentes actores sociales a tal efecto. Igualmente, deberá generar y difundir la información correspondiente.

No existe evidencia de la periodicidad en que deba darse de actualización o evaluación. Más aún, el documento rector tiene ya más de 4 años en operación y la problemática detectada requiere ser revisada y actualizada con la nueva problemática presentada recientemente.

Así mismo, se sugiere la declaración de obligatoriedad de revisión de Programa por lo menos cada tres años, previa evaluación del mismo y que se incluya en la normatividad que se va a reformular, derivada de la presente evaluación.

b) Normatividad aplicable

4. ¿Cuál es la normatividad aplicable al Programa de Apoyo a las Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial (ACMPM)? (incluye a los documentos rectores del CHZ)

-Artículos 1°, último párrafo; 4o., penúltimo párrafo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

- 41 Bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal;

- 12, fracción V de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres;

- 5, fracciones V y XIII, 6, fracción V y 7 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil;

- 1 y 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

- 1, 4, fracción XXI, 24, 25, 26, 28, 29, 30 y Anexo 25 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2021;

- 176 del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 1, 2, Apartado "A", fracción XV, 3 - -10 del Reglamento Interior de la Secretaría de Cultura; y

Artículos 35 y 36 de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas

-- Ley General de Asentamientos Humanos

5. ¿Cuál es la normatividad local que se aplica en la operación del programa?

El documento del PPCHZ contempla un importante apartado descriptivo de marco jurídico que norma la operación del programa, del cual se pueden citar los siguientes instrumentos jurídicos:

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas
- Código Urbano del Estado de Zacatecas
- Ley de Protección y Conservación del Patrimonio Cultural del Estado Zacatecas
- Ley Orgánica del Municipio de Zacatecas
- Reglamento Orgánico del Gobierno Municipal
- Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024
- Programa parcial de Centro Histórico
- Reglamento del Programa parcial del Centro Histórico de la Ciudad de Zacatecas
- Reglamento del Consejo Consultivo Ciudadano del Centro Histórico y Patrimonio Cultural del Municipio de Zacatecas
- Reglamento de Imagen Urbana

6. ¿Cuáles son las instancias municipales que participan y sus funciones principales?

En la página de transparencia de la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del Estado, se encuentra publicado con fecha del 14 de agosto de 2007, el **Reglamento del Programa parcial del Centro Histórico de la Ciudad de Zacatecas.**

<http://transparencia2.zacatecas.gob.mx/portal/?p=d&inf=106568>

En Dicho documento se señala que el Presidente Municipal designará a un **Director del Centro Histórico**, que tendrá las facultades que le otorgan el Reglamento, las leyes y demás ordenamientos que se definen en el Artículo 1, relacionadas con vigilancia y aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias en materia de desarrollo urbano, planificación, seguridad, estabilidad e higiene, así como las limitaciones y modalidades que se impongan al uso de los terrenos o de las edificaciones de propiedad pública o privada en el Programa Parcial del Centro Histórico de la ciudad de Zacatecas, así como la aplicación de la norma en relación a las obras de construcción, modificación, ampliación, restauración y demolición, además del uso de las edificaciones y los usos, destinos y reservas de los predios ubicados dentro del Centro Histórico.

Adicionalmente, en el **Art. 5 se crea El Consejo Consultivo Ciudadano** permanente del Centro Histórico de la ciudad de Zacatecas, que estará integrado por miembros de la sociedad civil quienes tendrán como objetivo, entre otros, “Promover la identificación,

protección, conservación y rehabilitación del patrimonio natural, cultural edificado y cultural intangible del Centro Histórico de la Ciudad de Zacatecas.”

Por otra parte, el **Art. 7** Señala la existencia del Fideicomiso encargado de la gestión, concertación, promoción y administración de recursos para el desarrollo del Centro Histórico.

Cabe destacar la existencia de un documento relativamente más reciente, publicado el 30 de enero de 2020 en la Gaceta del Municipio, donde el Honorable Ayuntamiento de Zacatecas expidió el **Reglamento del Consejo Consultivo Ciudadano del Centro Histórico y Patrimonio Cultural del Municipio de Zacatecas**, cuyos objetivos principales se centran en la preservación del patrimonio edificado, la preservación del patrimonio inmaterial de la Ciudad y la promoción de las tradiciones, costumbres y valores de los habitantes de la Ciudad de Zacatecas. Este Consejo no se ha constituido.

En la actualidad se tiene un mecanismo institucional denominado “**Ventanilla única**” que realiza reuniones para dictaminación de solicitudes en la cual participan la Presidencia Municipal de Zacatecas, la Junta de Monumentos y el INAH, la cual se deriva del artículo 14 y cuyo objeto es agilizar los trámites y unificar criterios relacionados con los permisos y las licencias de construcción dentro del área del Centro Histórico, que estará ubicada en el local oficial de la **Dirección del Centro Histórico de Zacatecas**.

Derivado de este primer análisis normativo, se identificó la necesidad de promover un importante proceso de actualización del marco normativo secundario, que complemente las sugerencias identificadas en el apartado de diagnóstico, debido a que el Reglamento del Programa Parcial del Centro Histórico de la Ciudad de Zacatecas, ya no es congruente con los demás instrumentos normativos, entre otros motivos, porque ya no existe la figura de Director del Centro Histórico.

El Reglamento del Programa Parcial del Centro Histórico de la Ciudad de Zacatecas crea el Consejo Consultivo Ciudadano permanente del Centro Histórico y posteriormente se publica el Reglamento del Consejo Consultivo Ciudadano del Centro Histórico y Patrimonio Cultural del Municipio de Zacatecas, que en la actualidad no se encuentra constituido.

Lo que permanece vigente de este marco institucional, es la Ventanilla Única, figura institucional que actualmente está operando y que concentra el principal proceso de administración del CHZ.

Por otra parte, las instituciones públicas que actualmente participan están estructuradas de conformidad con el Reglamento Orgánico del Municipio, donde se pueden identificar 4 Secretarías y 10 unidades administrativas que intervienen en la operación del PPCH (ver

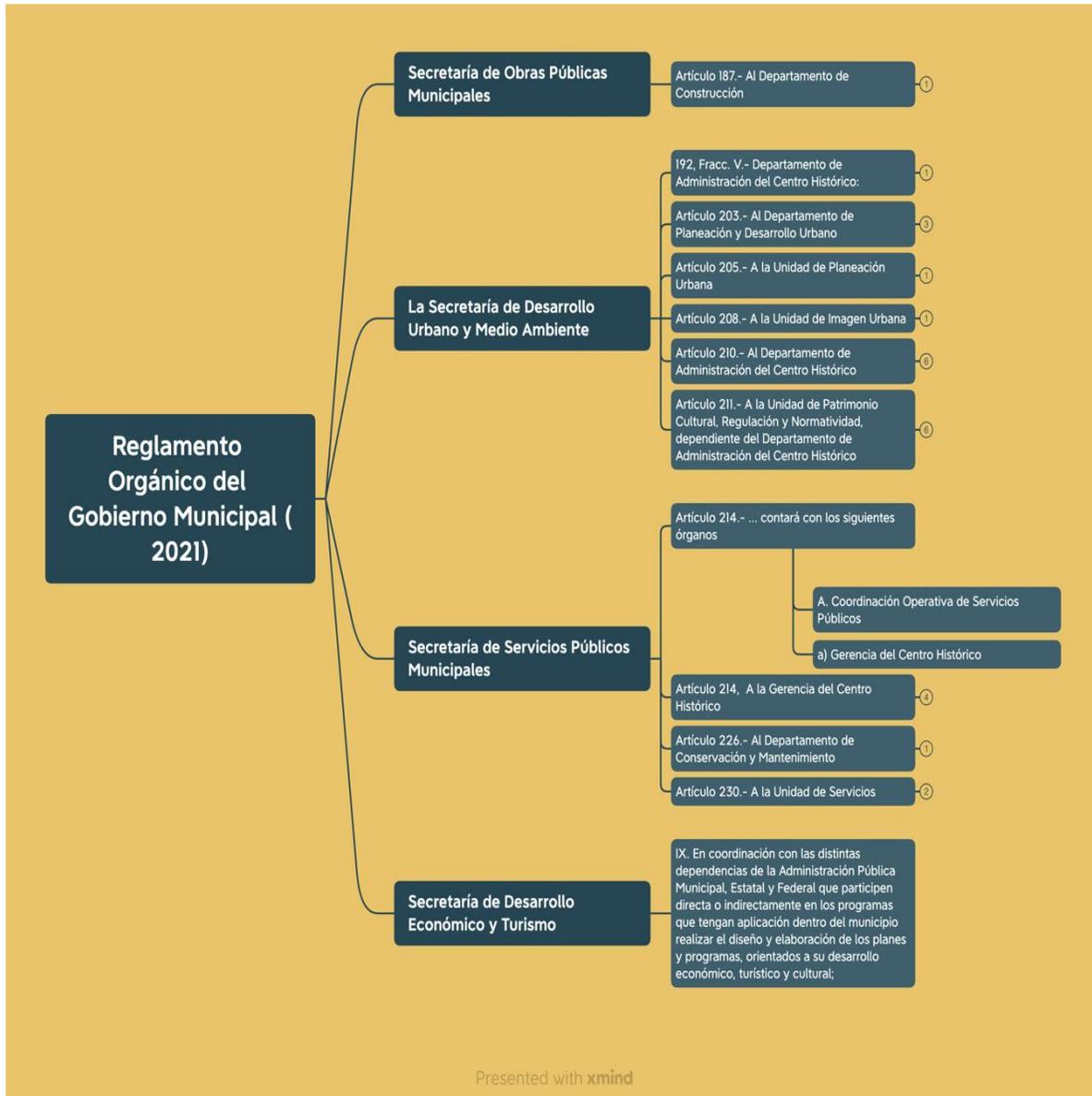
gráfico del reglamento), destacando que no todas intervienen en la operación del Programa de Apoyo a Ciudades Mexicanas Patrimonio. En este último caso, la Secretaría de Economía ostenta la representación del municipio ante las instancias federales responsables del programa y la Secretaría de Obras públicas es la responsable directa de la operación del fondo.

De acuerdo con el Reglamento, la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente, tiene funciones de intervención en cinco unidades administrativas y un específico denominado Departamento de Administración del Centro Histórico que reúne varias funciones importantes para el desarrollo del Centro.

De igual manera, la Secretaría de Servicios Públicos Municipales dispone de dos departamentos y una Unidad de Servicios, de los cuales, desataca el Departamento de Gerencia del Centro Histórico cuyas funciones se centran en general en la administración de la Gerencia del Centro Histórico, procurando en todo momento la pulcritud de la imagen urbana, un adecuado cuidado del medio ambiente, la mejora continua de los servicios públicos en el Centro Histórico y área de transición. Resulta importante analizar posteriormente las funciones particulares de estos dos departamentos, a fin de valorar posibles duplicidades y/o complementariedades.

Finalmente, la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, que actualmente es poseedora del nombramiento del Presidente Municipal como representante ante las instancias federales; no tiene funciones explícitas en el Reglamento Orgánico de atención al Centro Histórico, salvo las relacionadas con la actividad artística y cultural (de hecho, notificó oficialmente que no tenía injerencia en el proceso operativo).

Como podrá concluirse en este apartado, son una importante cantidad de unidades administrativas que intervienen en la atención del CHZ, mismas que en una revisión de sus funciones se puede suponer una dispersión de los servicios y la falta de una unidad coordinadora general, situación considerada como debilidad, ya que se puede optimizar la operación de las funciones y el uso del personal, en aras a un mayor eficiencia presupuestal y mayor eficacia de la atención. Por tanto, es de recomendarse la creación de una unidad coordinadora a partir la revisión y actualización del marco jurídico, que permita efficientar la instrumentación del PPCHZ.



Fuente: Elaboración propia. Secretaría de Planeación, con base en el Reglamento Orgánico Municipal vigente.

3.- Planeación estratégica

a) Visión de la Ciudad

7. ¿Se cuenta con una definición de visión de ciudad que se quiere ser en el Centro histórico?, ¿Dónde se encuentra publicada?

No.

El PPCH contempla un apartado de pronóstico que define la necesidad de atención específica para mantener la centralidad del Centro Histórico y que sirve de base para valorar cuánto se ha logrado realizar.

“La aplicación de adecuadas estrategias y políticas de ordenación de usos de suelo, de conservación patrimonial, de mejoramiento en la calidad de los servicios urbanos y de transporte, de movilidad, de arraigo, de atracción turística, de imagen urbana y de apoyo a la vivienda y a las actividades económicas complementarias, representan el resguardo de la centralidad del Centro Histórico de Zacatecas.” (PPCHZ, 2016; Pág. 103).

b) Mecanismos de selección de propuestas

8. ¿Cuál es el procedimiento para seleccionar el o los proyectos para participar en el ACMPM? ¿Qué instancias municipales participan? ¿Se trabaja oportuna y sistemáticamente en la selección y preparación de los proyectos?

La selección de los proyectos a nivel federal está a cargo de una Asociación que está conformada por un comité de diferentes instituciones que evalúa todos los proyectos que entran al mismo, se evalúan los proyectos con mayor jerarquía en una puntuación de 0 a 100 y que contengan mayor peso en la intervención, y de acuerdo al recurso que se ejecute por año son los proyectos que lograrán acceder a ese concurso, dejando proyectos viables, pero sin alcanzar recurso.

A nivel municipal las instancias que participan son INAH, Junta de Monumentos, JIAPAZ, CFE, Secretaría de Desarrollo Urbano, Secretaría de Administración y Finanzas, Órgano de Control, Área Jurídica, Secretaría de Obras Públicas, y dependiendo del tipo de proyecto, participan instancias como TELMEX y MEGACABLE.

Se cuenta con un mecanismo que permite trabajar oportunamente en la selección y preparación de proyectos, ya que se trabajan con medio año de antelación debido a que los proyectos deben estar avalados por INAH y la Junta de Monumentos, pero esto se realiza a partir de los proyectos que vayan surgiendo con la urgencia de atención y por la agenda política.

c) Instrumentos de Planeación

9 La Unidad Responsable del programa cuenta con un plan estratégico con las siguientes características:

- a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- b) Contempla el mediano y/o largo plazo.
- c) Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y Propósito del programa.
- d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.

Sí. Nivel 2

La Secretaría de Obras Públicas realiza un ejercicio de planeación institucional que se aplica llegado el tiempo de preparar el proyecto del próximo año; dicho proceso no se encuentra documentado en algún procedimiento que defina niveles de participación, por lo que da pie a sugerir la elaboración del procedimiento señalado.

Se puede asumir que las acciones propuestas de los proyectos se derivan de la utilización del Programa Parcial de Centro Histórico de Zacatecas, que tiene una perspectiva de largo plazo ya que su elaboración comprende el periodo de 2016 hasta el 2040.

Sin embargo, se detectó que no se cuenta con la MIR 2021, lo que indica la vigencia de las observaciones de las evaluaciones anteriores, para que en ejercicios presupuestales siguientes se realice la elaboración de la MIR aplicando la Metodología del Marco Lógico (MML) con lo cual se podrá obtener el Fin y Propósito del programa, así como los indicadores estratégicos y de gestión para medir el logro de sus resultados.

Cabe señalar que dicha observación se encuentra en proceso de superación, ya que se tiene conocimiento que durante el ejercicio presupuestal de 2022 se definieron los Programas Presupuestarios 2023 y se construyeron dos MIR de todas las áreas administrativas de acuerdo con el Plan Municipal de Desarrollo.

10 El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos que:

- a) Son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento.
- b) Son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa.
- c) Tienen establecidas sus metas.
- d) Se revisan y actualizan.

Sí, Nivel 4.

El ejercicio de planeación está institucionalizado en el municipio, el cual se realiza de manera tradicional utilizando la técnica de Programas Operativos Anuales, los cuales son elaborados a nivel dependencia, de tal forma que la programación de la participación en el programa de Ciudades Patrimonio se limita sólo a una actividad de la Secretaría de Obas Públicas como área responsable de la ejecución. Dicho documento es conocido por todos, incluso es publicado en la página de internet del municipio.

En el POA se encuentran establecidas las metas mismas que están sujetas a un proceso de seguimiento con reporte trimestral y cuentan con una evaluación de la gestión al final del ejercicio.

Cabe destacar que los avances físicos y financieros son reportados en el portal aplicativo de la SHCP de manera trimestral y son igualmente registrados en el sistema contable que utiliza el municipio (SAACG.NET), con el que se da cabal cumplimiento con la Ley de Contabilidad Gubernamental y con los compromisos de la Auditoría Superior del Estado.

Recientemente, el Cabildo aprobó una modificación a su reglamento interno donde se deja de realizar la programación a través de POA's y se mandata la asignación presupuestal mediante Programas Presupuestarios. Dicho proceso de modificación comenzó en marzo de 2022, con el propósito de contar con las MIR para el ejercicio presupuestal 2023.

d) Orientación a resultados y procesos de evaluación

11 El programa utiliza informes de evaluaciones externas:

- a) De manera regular, es decir, uno de los elementos para la toma de decisiones sobre cambios al programa son los resultados de evaluaciones externas.
- b) De manera institucionalizada, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- c) Para definir acciones y actividades que contribuyan a mejorar su gestión y/o sus resultados.

- d) De manera consensada, participan operadores, gerentes y personal de la unidad de planeación y/o evaluación.

Sí. (Nivel 4)

Derivado de observaciones de Auditoría Superior del Estado, el municipio ha cumplido con el mandato de la evaluación de los fondos federales que recibe, de tal manera que se tienen registradas de manera secuencial las evaluaciones de los años 2019 y 2020, las cuales se encuentran publicadas en las siguientes ligas de la página de la Presidencia Municipal: <https://transparencia.capitaldezacatecas.gob.mx/informes-trimestrales-2/> donde también se pueden consultar los formatos de difusión de resultados del CONAC.

En la revisión realizada a las evaluaciones anteriores, se pudo constatar la identificación de oportunidades de mejora en las distintas partes del proceso, las cuales sirvieron de base para realizar un análisis del cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, para no repetir la misma forma de evaluación y proponer alternativas de solución en la presente evaluación.

Dichos procesos los viene coordinando el área de planeación y se ha contado satisfactoriamente con la participación de los responsables del programa, de la ejecución de las obras y de las áreas de finanzas involucradas en la operación y registro del gasto. Dicho sea de paso, que el personal operativo de los fondos federales ha permanecido por vario tiempo, lo que genera una fortaleza al municipio, al darle continuidad en el proceso del ejercicio presupuestal.

12 Del total de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) clasificados como específicos y/o institucionales de los últimos tres años, ¿qué porcentaje han sido solventado de acuerdo con lo establecido en los documentos de trabajo y/o institucionales?

Análisis de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

Para responder a la pregunta, y en virtud de que no se encuentra institucionalizado un proceso de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) se procedió al análisis de las evaluaciones anteriores, con el propósito de identificar y analizar el avance de los ASM de las evaluaciones anteriores, para lo cual se generó la siguiente tabla:

Evaluaciones Presidencia Municipal de Zacatecas Ciudades Patrimonio 2019

| Recomendaciones | Actores Involucrados |
|--|---|
| <p>Se recomienda que se cuente con la posibilidad de acceder a recursos concurrentes para poder prevenir que las obras se detengan o tengan retrasos que pongan en riesgo el cumplir con los avances necesarios para acceder a ministraciones restantes (en caso de estar pendientes una o más) sin que esto modifique el convenio pactado. Situaciones de carácter sociopolítico o incluso la aparición de situaciones extraordinarias durante la realización de las obras son riesgos que la reglamentación vigente ha omitido considerar.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente y Secretario Municipal 2. Secretaría de Obras Públicas 3. Departamento de Estudios y Proyectos 4. Departamento de Programas Federales y Estatales 5. Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural 6. Comerciantes del Centro Histórico |
| <p>Se recomienda acortar, replantear o agilizar los procesos necesarios de las fechas de dictaminación de los proyectos y posterior formalización de los convenios de colaboración entre la Secretaría de Cultura Federal, el comité de la Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio (DGSMPC) las autoridades estatales y municipales de la ciudad beneficiaria o adecuarlas en lo posible a la situación que guarda el contexto específico de cada ciudad. Situaciones muy particulares de cada ciudad pueden complicar que se acredite el avance físico de las obras y la calidad de las mismas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente y Secretario Municipal 2. Secretaría de Obras Públicas 3. Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural 4. Departamento de Estudios y Proyectos 5. Departamento de Programas Federales y Estatales |
| <p>Se recomienda revisar y en su caso modificar la normatividad vigente en materia de intervención para la preservación, rehabilitación y restauración de sitios y monumentos históricos, ya que como el caso de la recomendación anterior, se tienen omisiones en sus elementos que las vuelven inflexibles hacia ciertas situaciones extraordinarias y en ocasiones obvias (como la imposibilidad de replicar procesos y materiales de hace siglos) lo que provoca retrasos y utilización de recursos económicos no contemplados en la planeación inicial</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente y Secretario Municipal 2. Secretaría de Obras Públicas 3. Instituto Nacional de Antropología e Historia 4. La Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del Estado de Zacatecas 5. Secretaría de Obras Públicas 6. Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural 7. Departamento de Estudios y Proyectos 8. Departamento de Programas Federales y Estatales 9. Colegios de Arquitectos e Ingenieros Civiles |

| Recomendaciones | Actores Involucrados |
|---|--|
| <p>Es esencial desarrollar un mecanismo que permita unificar criterios de conservación entre las administraciones entrantes y salientes, que permita lograr un avance constante en los objetivos prioritarios del programa Apoyo a las Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial (ACMPM). Se recomienda realizar una revisión y de ser necesario una actualización en el Plan Maestro de Proyectos del Centro Histórico de la Ciudad de Zacatecas (PMPCHZ), en la que colaboren todos los actores involucrados.</p> <p>Se recomienda la elaboración de guías o reglamentos de cuidados y buen uso para usuarios de inmuebles que poseen alto valor patrimonial para complementar las acciones de conservación.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección General de Sitios y monumentos del Patrimonio Cultural 2. Departamento de Estudios y Proyectos 3. Departamento de Programas Federales y Estatales |
| <p>Se recomienda ampliamente el trabajo conjunto de todas las áreas al interior del municipio involucradas con la aplicación del programa, para desarrollar un sistema de indicadores que permita medir los avances que se logran ejercicio tras ejercicio subsanando fallas del programa que impidan lograr los objetivos establecidos en el PMPCHZ y la mejora de la gestión interna sea constante y sostenida.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente y Secretario Municipal 2. Secretaría de Obras Públicas 3. Departamento de Estudios y Proyectos 4. Departamento de Programas Federales y Estatales |
| <p>Concluir con los indicadores internos que permitan medir el impacto y el nivel de avances con la contribución del recurso.</p> <p>Se sigue recomendando al igual que las evaluaciones anteriores (años 2018 y 2019) la implementación de un Sitio Web con información exclusiva a lo referente a Zacatecas como Ciudad Patrimonio.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Departamento de Estudios y Proyectos 2. Departamento de Programas Federales y Estatales |

Adicionalmente, e realizó un análisis comparativo de los informes ejecutivos de las evaluaciones anteriores, donde se observó de manera recurrente el adecuado manejo de los recursos y el satisfactorio cumplimiento de los trámites derivados de las Reglas de Operación, sin embargo, no se encontró evidencia de seguimiento a los ASM. En ese mismo análisis se identificaron otras sugerencias o recomendaciones para mejora que se sintetizan a continuación:

Continúa la observación de que los recursos que proporciona el ACPM presentan una importante limitación para atender la problemática del CHZ, debido a que sólo se puede acceder a un monto máximo de 3.5 millones de pesos, en tanto que la problemática es superior, además de que las propuestas deben ajustarse a ese monto con la consecuente dificultad de no poder proponer el monto real del proyecto.

Destaca la observación de que no se cuenta con mecanismos internos que le permitan al municipio hacer una comparación respecto de las metas fijadas, a sí como tampoco medir los resultados del programa al interior de la entidad. De la misma manera, sigue vigente la recomendación de impulsar la participación ciudadana como un elemento que no debe

quedar al margen de un proceso normativo y debe ser fuente de retroalimentación para el PPCHZ.

Revisando las dos fuentes de recomendaciones, se observa en general un muy bajo grado de atención y cumplimiento de los compromisos de mejora detectados, debido la situación expuesta anteriormente, lo cual se considera que aún siguen vigentes y formarán parte de la presente evaluación. Además, será de utilizad para la dependencia ejecutora la clasificación de los ASM conforme al modelo de CONEVAL, en virtud de que varias observaciones anteriores nos corresponden al ámbito local. Se observó que las recomendaciones realizadas en torno a los indicadores, se verán atendidas sustancialmente en 2023 por la implementación de los programas presupuestarios.

Por tanto, se recomienda la creación de un Sistema de Evaluación Municipal de Desempeño, que esté presidido por un Consejo de Evaluación que se encargue de definir los instrumentos propios del sistema, como son la selección de Políticas o Programas Presupuestarios a evaluar en cada ejercicio presupuestal, la publicación del Programa Anual de Evaluación, de los Términos de Referencia a utilizar y defina el seguimiento de los ASM.

13 ¿Con las acciones definidas en los documentos de trabajo e institucionales que a la fecha se han implementado, provenientes de los mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones al programa de los últimos tres años, se han logrado los resultados establecidos?

No.

No se observaron acciones definidas debido a la ausencia del mecanismo de seguimiento de los ASM.

14 A partir del análisis de las evaluaciones externas realizadas al programa y de su experiencia en la temática ¿qué temas del programa considera importante evaluar mediante instancias externas?

Se considera fundamental promover la evaluación y actualización del Programa Parcial del Centro Histórico de Zacatecas y la revaloración de la normatividad vigente, particularmente la relacionada con los procesos de planeación y seguimiento, así como de la participación ciudadana en el seguimiento del programa.

4.- Operación del Programa

Este apartado se dedicará a identificar la información que por las Reglas de Operación se debe aplicar. Partiendo del análisis de las dos evaluaciones anteriores, donde se señala que

el municipio cumple cabalmente con la entrega de la información requerida, se pretende entonces la verificación de la disponibilidad de la información física o electrónica según se disponga, con lo cual se cumple también con la transparencia. Para tal fin, se utilizará el listado de obligaciones previsto en el apartado 3.5. Derechos, obligaciones y causas de incumplimiento, suspensión, cancelación o reintegro de los recursos de las ROP, descritos en la Tabla 1.

15. Entrega de documentos obligatorios de las ROP

De acuerdo con la revisión de las Reglas de Operación, el municipio debe preparar y entregar a la Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural de la Secretaría de Cultura (DGSMPC) la documentación enlistada en la tabla 1, mediante la cual la dependencia afirmó haber contado con el documento solicitado y haberlo entregado en 13 de los 15 reactivos seleccionados, lo que señala un avance de cumplimiento del 87%, situación que confirma lo destacado en las evaluaciones anteriores que reconocen un adecuado proceso de operación del programa.

Las acciones sin cumplimiento se refieren por un lado al llenado de formatos de seguimiento de anexos que genera la Contraloría Social y la generación de la MIR del programa.

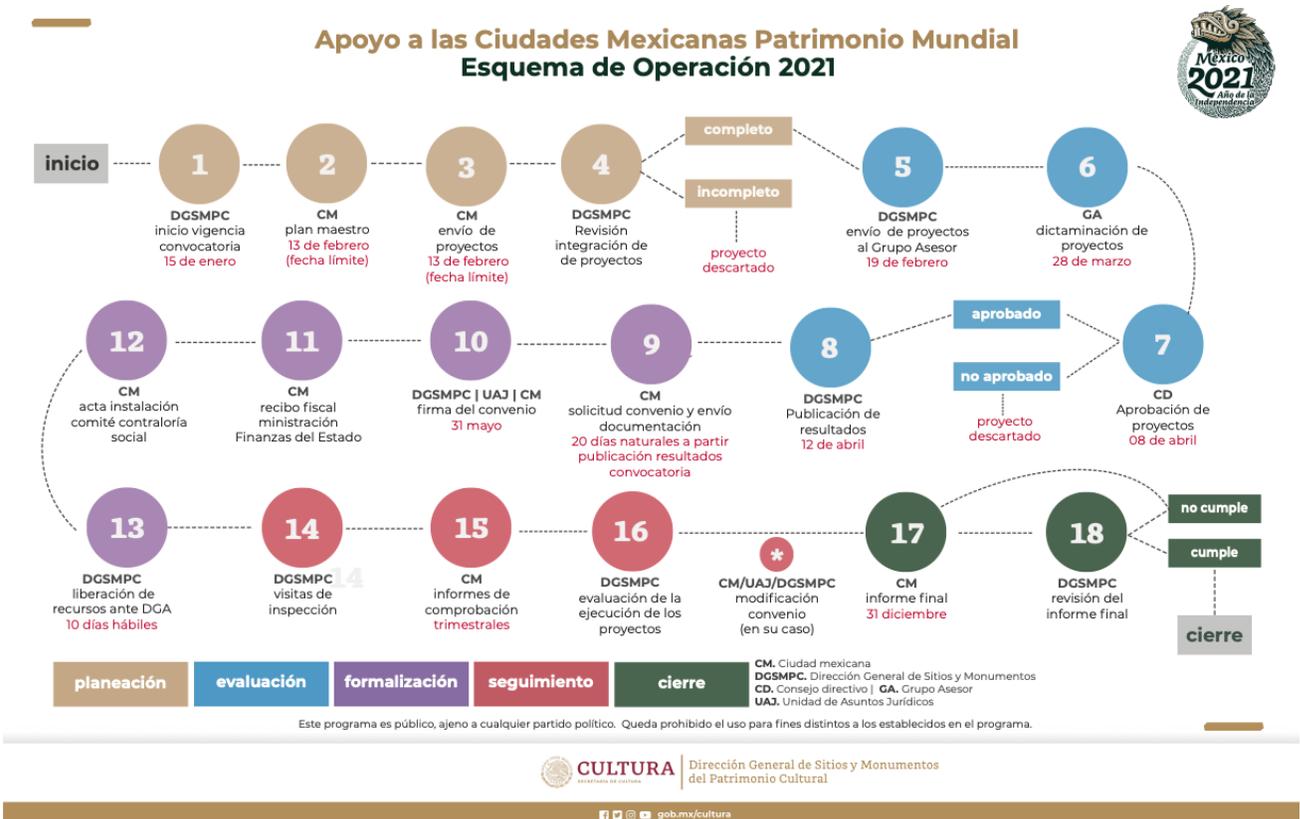
Tabla 1. Cumplimiento de los compromisos de las ROP

| No | Concepto | Entrega oportuna | | Ubicación del documento |
|----|---|------------------|----|---|
| | | Sí | No | |
| 1 | Presentar a la DGSMPC el plan maestro | x | | Versión digital en el departamento de proyectos (Versión autorizada 2015) |
| 2 | Presentar el proyecto 30 días después de la Convocatoria | x | | ACMPM (MEXICO) |
| 3 | Designar y/o ratificar un enlace y responsable de las acciones operativas | x | | Se asigna al Secretario de Obras Públicas del Municipio |
| 4 | Formalización de convenio | x | | Jurídico, Presidencia, OP México y Sec. De Finanzas de Gobierno del Estado |
| 5 | Información y capacitación para integrar Comité de Contraloría social | x | | Obras públicas / Contraloría |
| 6 | Constituir los Comités de Contraloría Social antes de recibir la primera ministración. | x | | Obras públicas / Contraloría |
| 7 | Reintegro de intereses a la TESOFE | x | | Sec. de Finanzas y Admón. del Municipio y Sec. de Finanzas de Gobierno del Estado |
| 8 | Obtener permisos y licencias | x | | Dpto. de Proyecto y Sec. de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente |
| 9 | Contratos | x | | Obras Públicas (Licitaciones) |
| 10 | Cuentas bancarias | x | | Sec. de Obras Públicas, Sec. de Finanzas y Admón. del Municipio, y la Sec. de Finanzas de Gobierno del Estado |
| 11 | (Evaluación) visitas de seguimiento a las Ciudades Mexicanas para verificar la ejecución de los proyectos | x | | Dpto. de Proyectos |
| 12 | Entrega de informes trimestrales y comprobaciones de avances físicos financieros | x | | Dpto. de Proyectos y ACMPM |

| | | | | |
|----|---|---|---|----------------------------|
| 13 | Entrega del informe final (Anexo) material fotográfico, así como material videográfico en formato DVD | x | | Dpto. de Proyectos y ACMPM |
| 14 | El programa tiene una MIR municipal. | | x | |
| 15 | Solicitar los anexos (Anexo 4) | | x | |

16 Describa mediante Diagramas de Flujo el proceso general del programa para cumplir con los bienes y los servicios (es decir los Componentes del programa), así como los procesos clave en la operación del programa.

a) diagramas de flujo que describan tanto el proceso general, así como los procesos clave del programa



En la administración municipal, la planeación y gestión de los recursos del programa se realizan conforme el diagrama de flujo definido por las oficinas centrales, por lo que no se cuenta con un diagrama interno, propio del proceso de operación local, lo cual se vuelve en sí misma una debilidad y recomendación.

b) Manuales de procedimientos, ROP o documentos normativos y/o informes.

Respecto de los manuales de procedimientos, se pudo constatar en la Secretaría de Planeación del Municipio de Zacatecas, que durante la segunda mitad del 2022 fueron elaborados los manuales de procedimientos de los procesos estratégicos de las distintas secretarías, mismos que se encuentran en proceso de revisión y aprobación de la comisión de regidores correspondiente. Sin embargo y de acuerdo al reglamento, la Secretaría de Obras públicas es la responsable de la ejecución de las obras, por lo que se procedió a la elaboración de un proceso general de la obra pública, de tal manera que se observa la conveniencia de elaborar un reglamento y flujograma de la participación local en la gestión del programa. De esta manera, se clarificará y delimitará la participación de las distintas áreas que actualmente están involucradas.

17 ¿El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales)

No.

El programa sólo cuenta con una relación de obras y proyectos identificados a partir de la demanda captada en la agenda pública, con la cual se preparan las distintas opciones para la decisión del Presidente Municipal en turno, pero no se encuentra sistematizada para conocer la demanda total de obras y acciones requeridas.

Se cuenta con las estrategias y líneas de acción derivadas del PPCHZ y del PMDZ, que podrían facilitar la sistematización de proyectos a mediano plazo, las cuales deberán ser cruzadas con la actualización del diagnóstico, dadas las nuevas condiciones reales que presenta el reto de la conservación del Centro Histórico.

Con dicho documento se podrá regular también la intervención de actores externos al municipio, para lograr el consenso de las acciones prioritarias y lograr la mejor gestión para el Centro Histórico

18 Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:

- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.

- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Están difundidos públicamente.

Sí. Nivel 4.

Los criterios de elegibilidad de los proyectos que formarán parte del Programa en cada año están claramente especificados en las Reglas de Operación que publica anualmente la Secretaría de Cultura, en los cuales no existe ambigüedad en su redacción. Están estandarizados, sistematizados y son utilizados por todas las instancias ejecutoras, una vez que son publicadas las Reglas de Operación en el Diario Oficial de la Federación y en la página de Internet de la Presidencia Municipal de Zacatecas

19 El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y/o proyectos y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si la selección se realiza con base en los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en los documentos normativos.
- b) Están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Son conocidos por operadores del programa responsables del proceso de selección de proyectos y/o beneficiarios.

Sí. Nivel 3.

Tal como se expresó en el apartado inciso b) del tema de Planeación Estratégica, se cuenta con un mecanismo que permite reunir a las dependencias, tanto federales como estatales involucradas en la selección y preparación de proyectos, la cual realizan oportunamente con el propósito de contar con el tiempo suficiente para conseguir el aval de INAH y la Junta de Monumentos. Están estandarizados y son conocidos y utilizados por los participantes, aunque no se encuentran documentados.

20 Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

Sí. Nivel 4.

La Secretaría de Obras Públicas realiza la contratación y ejecución de las obras de manera sistematizada y normada, en cuyo proceso de licitación participa el Órgano de Control del municipio. Se realiza con base en el cumplimiento de la Ley federal y estatal de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas, así como sus Reglamentos.

Adicionalmente, se da cumplimiento con los compromisos de las leyes de contabilidad gubernamental y de transparencia, mediante la publicación de las acciones con la contratación y ejecución de las obras con recursos federales.

21 El programa cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si las obras y/o acciones se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos del programa.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Son conocidos por operadores del programa.

Sí. Nivel 4.

Cuando se adjudica la obra, se preparan los anticipos y esta da inicio, generalmente con el arranque por parte del Presidente; dicho procedimiento emana de la Ley de Obra Pública ya mencionada e inicia con la asignación y entrega de la información necesaria. Los supervisores son quienes cuentan con una bitácora y reportes trimestrales.

Al igual que el proceso de ejecución de las obras descrito en la pregunta anterior, se da cumplimiento con la Ley de Contabilidad Gubernamental y de Transparencia, mediante la publicación en la página de internet del municipio, de los avances físicos y financieros, en el apartado de transparencia.

Actualmente se encuentran en proceso de autorización los manuales de procedimientos por parte de la comisión de reglamentos y normatividad de los Regidores, lo cual vendrá a darle mayor eficacia al proceso.

5.- Complementariedad con otros programas

22 ¿Con cuáles programas federales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Hasta el ejercicio presupuestal de 2021, sólo se podían lograr acciones complementarias con recursos provenientes de los programas estatales de la Secretaría de Desarrollo Urbano; a partir del ejercicio presupuestal de 2022, el Gobierno federal amplió el ámbito de acción del Fondo III del Ramo 33, mediante la apertura del abanico de posibilidades para la selección de Zonas de Atención Prioritaria (ZAP). Debido a la incorporación de las variables de seguridad pública, se abrieron las posibilidades de atender con infraestructura social algunas zonas del Centro Histórico que anteriormente no eran elegibles por estar consideradas como zonas urbanas.

Para el ejercicio de 2023, resultará interesante una evaluación de las MIR de los programas presupuestarios que atienden al Centro Histórico, ya que tienen en común una misma población objetivo y los mismos instrumentos programáticos y normativos.

6.- Análisis de resultados (Medición de resultados)

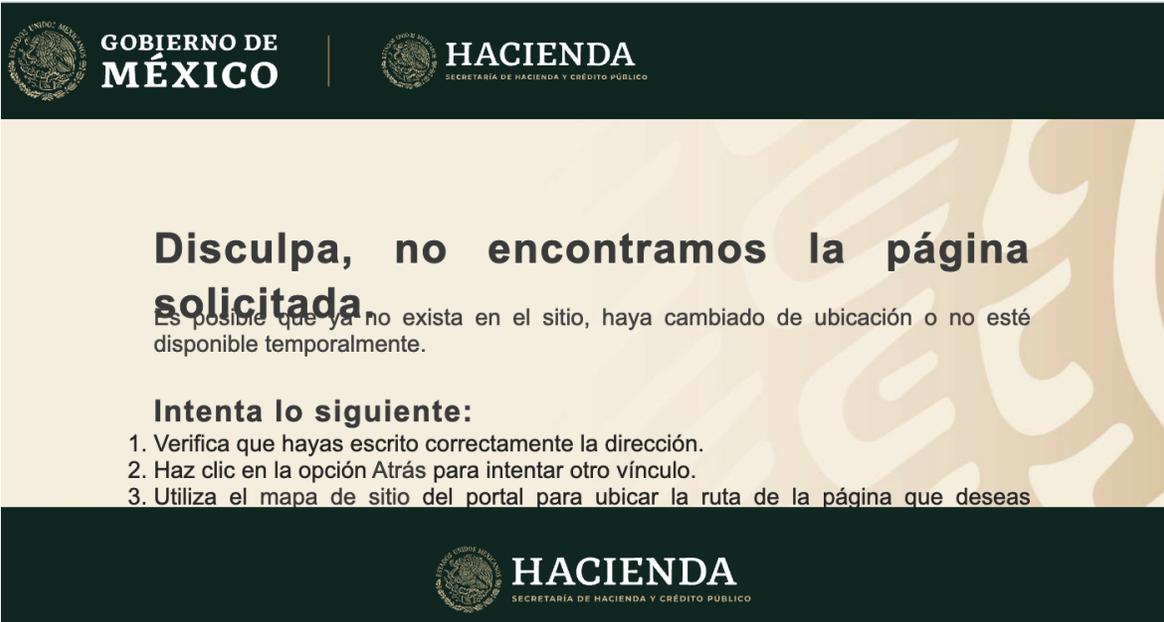
23 ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito?

- a) Con indicadores de la MIR.
- b) Con hallazgos de estudios o evaluaciones que no son de impacto.
- c) Con información de estudios o evaluaciones rigurosas nacionales o internacionales que muestran el impacto de programas similares.
- d) Con hallazgos de evaluaciones de impacto.

No.

Las Reglas de operación de 2021, en el apartado 6 de Evaluación señalan la posibilidad instrumentar un procedimiento de evaluación interna y externa con el fin de monitorear y evaluar el desempeño del Programa, construyendo para tal efecto, indicadores relacionados con sus objetivos específicos, de acuerdo con lo que establece la Metodología de Marco Lógico.

Dicha actividad no fue posible realizar, ya que para el ejercicio 2021 no se contaba con la MIR y la del de nivel federal no se encuentra en el sitio que señalan las Reglas de Operación, tal como lo confirma el siguiente recorte de pantalla:



GOBIERNO DE MÉXICO | **HACIENDA**
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Disculpa, no encontramos la página solicitada.

Es posible que ya no exista en el sitio, haya cambiado de ubicación o no esté disponible temporalmente.

Intenta lo siguiente:

1. Verifica que hayas escrito correctamente la dirección.
2. Haz clic en la opción Atrás para intentar otro vínculo.
3. Utiliza el mapa de sitio del portal para ubicar la ruta de la página que deseas.

HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

24 En caso de que el programa cuente con indicadores para medir su Fin y Propósito, inciso a) de la pregunta anterior, ¿cuáles han sido sus resultados?

No.

No se cuenta con MIR 2021. Sin embargo, cabe destacar que en el segundo semestre de 2022 se construyeron las MIR de los programas presupuestarios 2023.

25 En caso de que el programa cuente con evaluaciones externas, diferentes a evaluaciones de impacto, que permiten identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o el Propósito del programa, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

Si bien es cierto que no se tienen indicadores derivados de la MIR, el Programa Parcial del Centro Histórico de Zacatecas cuenta con indicadores que permiten evaluar el resultado de las distintas intervenciones en Centro Histórico de Zacatecas, como es el caso de la tasa de variación de la población en el la ciudad central, la cual reflejó una tasa de despoblamiento del 28.3% en el periodo 2010-2020, totalmente contrario al crecimiento estimado de



población previsto en programa parcial, tal como lo evidenciamos en el apartado de diagnóstico de esta evaluación.

7.- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones

En este apartado presentamos la tabla 2 “Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones”, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, especificadas por cada tema de la evaluación.

Tabla 2. “Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones”

| Apartado de la evaluación: | Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza | Referencia (pregunta) | Recomendación |
|--------------------------------|---|-----------------------|---|
| Fortaleza y Oportunidad | | | |
| Diagnóstico y normatividad | Fortaleza (F): El PPCHZ cuenta con un diagnóstico analizado a profundidad, estructurado y con una proyección a corto, mediano y largo plazo | 1 | Definir una periodicidad para actualizarlo (cada 3 años) |
| | F2. Se cuenta con un amplio análisis de normatividad tanto Federal como Estatal | 4 y 5 | Mantenerla actualizada |
| | F3. Se mantiene en operación la Ventanilla única | 6 | Definir indicadores de gestión para monitorear su eficacia |
| Debilidad o Amenaza | | | |
| Diagnóstico y normatividad | -Debilidad (D): El PPCHZ se elaboró con información del Censo de Población y Vivienda 2010 | 2 | Actualizarlo con información del Censo de Población y Vivienda 2020 |
| | -D2. La problemática Estructural y de uso de suelo ha cambiado significativamente | 2 | - Convocar a un foro integral para actualización del diagnóstico con las áreas involucradas (incluyendo la participación social) -Evaluar los logros alcanzados a la fecha |

| Apartado de la evaluación: | Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza | Referencia (pregunta) | Recomendación |
|--------------------------------|--|-----------------------|---|
| | D3. La proyección de crecimiento prevista en el PPOCHZ no fue alcanzada; por el contrario, se tiene una tasa de variación de crecimiento de la población de -28.3 % en los últimos 10 años | 2 | <ul style="list-style-type: none"> -Revisar y evaluar los programas destinados al repoblamiento del CHZ -Incluir un apartado específico en la actualización del diagnóstico |
| | Amenaza (A1): Existe riesgo de colapso de la bóveda | 2 | Elaborar y publicar estudios sobre las alternativas de solución al deterioro de la bóveda |
| | D4 No se cuenta documentada la actualización del diagnóstico | 3 | Actualizar cada tres años el diagnóstico |
| | D6 El reglamento del Consejo Consultivo Ciudadano del Centro Histórico y Patrimonio Cultural del Municipio de Zacatecas no se está aplicando | 6 | Constituir el Consejo o si no es operativo (Exceso de integrantes) promover su modificación |
| | D7. El Reglamento Orgánico del Municipio contempla 4 Secretarías y 10 unidades administrativas que intervienen en la operación del CHZ | 6 | Evaluar el diseño organizacional con el objeto de identificar áreas de oportunidad (duplicidad de funciones) para hacer más eficiente el uso de recursos y medir con indicadores de gestión |
| Fortaleza y Oportunidad | | | |
| Planeación estratégica | F1. El procedimiento para selección de proyectos está definido en las ROP federales | 8 | Documentar el proceso práctico que realizan |
| | F2. El Programa de Apoyo a Ciudades Patrimonio Mundial ha realizado Evaluaciones Externas cada año a partir de 2019 y el municipio ha conservado el personal operativo; además, se resalta | 11 | Dar continuidad con el personal operativo |

| Apartado de la evaluación: | Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza | Referencia (pregunta) | Recomendación |
|--------------------------------|--|-----------------------|--|
| | la capacidad técnica del personal de la Secretaría de Obras públicas en el conocimiento de problemática y elaboración de proyectos, así como la asignación de supervisores certificados por el INAH. | | |
| | Oportunidad (OP). Durante 2022 se elaboraron las MIR de programas presupuestarios 2023 | 10 | - Evaluar el Diseño de las MIR de los programas presupuestarios de 2023 de las áreas involucradas |
| Debilidad o Amenaza | | | |
| Planeación estratégica | D1. Está ausente en el PPCHZ una visión del CHZ | 7 | Promover una amplia participación pública y social para la definir la visión de la ciudad que se desea tener |
| | D2. No se cuenta con una MIR del programa | 9 | -Se reitera la sugerencia de evaluaciones anteriores de aplicar Metodología de Marco Lógico para definir la MIR del CHZ |
| | D3. Se observa un bajo cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) | 12 | -Institucionalizar el proceso de atención de los ASM -Capacitar al personal del programa en el modelo de ASM de CONEVAL -Constituir un Sistema de Evaluación Municipal y que lo presida un Consejo Municipal de Evaluación |
| Fortaleza y Oportunidad | | | |
| Operación del programa | F1. Las áreas operativas cumplieron con el 87% de los compromisos derivados de las Reglas de Operación | 16 | Procurar la continuidad del personal operativo |

| Apartado de la evaluación: | Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza | Referencia (pregunta) | Recomendación |
|---------------------------------------|--|-----------------------|---|
| | | | |
| | F2. Se cuenta con procesos definidos en la normatividad federal y estatal relacionados con la contratación, ejecución y seguimiento de las obras | 18-21 | Revisar si los Manuales de Organización y Procedimientos que están en proceso de aprobación, para ver la congruencia con la norma federal y estatal |
| Debilidad o Amenaza | | | |
| Operación del programa | D1. Las acciones que quedaron pendientes son los anexos de la Contraloría Social y la elaboración de la MIR | 16 | Dar mayor seguimiento por parte de Planeación y el Órgano de Control Interno. |
| | D2. La operación del programa solo se refleja en esquema de operación (Diagrama de flujo) federal | 17 | -Elaborar un diagrama de flujo local de la operación del programa. -Revisar los Manuales de Organización y Procedimientos que están en proceso de aprobación, para verificar la congruencia de atención integral del CHZ |
| | Está ausente información sistematizada para conocer la demanda total de proyectos | 18 | Elabora una cartera de proyectos derivada del PPCHZ |
| Fortaleza y Oportunidad | | | |
| Complementariedad con otros programas | OP. Las Reglas de operación del Fondo III del Ramo 33 abren la posibilidad de atender algunas zonas del CHZ | 24 | Identificación de proyectos derivados del PPCHZ susceptibles de ser apoyados con el Fondo III y proponerlos al Consejo |
| Debilidad o Amenaza | | | |
| | D1. La cancelación de programas federales redujo las posibilidades de atender | 24 | Ampliar la gestión de recursos y proyectos ante la Legislatura y los distintos niveles de gobierno para complementar la atención al CHZ |

| Apartado de la evaluación: | Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza | Referencia (pregunta) | Recomendación |
|--------------------------------|--|-----------------------|---|
| | con más amplitud la problemática del CHZ | | |
| Fortaleza y Oportunidad | | | |
| Medición de Resultados | OP. El PPCHZ cuenta con algunos indicadores (mencionados en el apartado de diagnóstico) que pueden facilitar su medición | 25 | Identificar los indicadores del PPCHZ y considerarlos en la MIR que se construya para este programa |
| Debilidad o Amenaza | | | |
| Medición de Resultados | D1. No se cuenta con MIR ni se logró acceso a la MIR federal, por tanto, no se tiene definido Fin y Propósito | 24 | Vigente la recomendación de realizar una MIR específicamente sobre el CHZ |

Conclusiones y recomendaciones preliminares

Las acciones derivadas del PMD y del Programa Parcial del Centro Histórico dejan ver que sería muy difícil la atención con los recursos del programa evaluado, lo que hace necesaria la implementación de un mecanismo interinstitucional para que de manera integral, transversal y coordinada se implementen distintas acciones para el logro de objetivos, priorizados según la envergadura de las problemáticas.

El Reglamento del Consejo Consultivo Ciudadano del Centro Histórico y Patrimonio Cultural del Municipio de Zacatecas, es el instrumento jurídico administrativo que posibilita la participación social en el cuidado del Centro Histórico, sin embargo, se nos informó que no se encuentra en operación.

Además, es recomendable la revisión de su funcionalidad, así como el inicio de su operación, dado que se observa en su lectura una gran cantidad de participantes, que supone dificultad de operación y definición de acuerdos, así como la ausencia de definición de responsables del ayuntamiento en su operación.

Destaca también la ausencia de un flujograma o procedimiento integral que precise la participación de las distintas instancias en el proceso de aplicación del **ACMPM**.

Además, se requiere delimitar el ámbito de responsabilidad de las Secretarías en el manejo de recursos del programa, dado que la representación del municipio en las instancias federales está a cargo de la Secretaría de Economía y la generación documental y operativa está a cargo de la Secretaría de Obras Públicas.

Un aspecto importante es la creación de las áreas de la Gerencia del Centro Histórico y la Unidad de Patrimonio Cultural, Regulación y Normatividad, las cuales deben estrechar su coordinación con la Secretaría de Obras Públicas, mediante la institucionalización de la definición de procedimientos y acciones conjuntas, previa actualización del marco jurídico que precise sus funciones.

Destaca también, que ambas instancias han trabajado la Matriz de Indicadores (MIR) que van a regir su acción institucional en 2023 y cuentan con indicadores de gestión y estratégicos para facilitar la medición de resultados. En este sentido, es de recomendarse una evaluación de diseño que permita identificar acciones de mejora en su vinculación y medición de resultados.

Así mismo, se recomienda promover la revisión de la reglamentación de Secretaría de Obras Públicas en relación al proceso de operación del programa, para precisar sus ámbitos de responsabilidad.

Finalmente, se concluye que la problemática de infraestructura del CHZ está creciendo a niveles críticos que demandan la implementación de proyectos integrales de mayor envergadura; que el programa **ACMPM** representa una importante fuente de inversión para fortalecer el CHZ Y que operativamente cumple con los requisitos de las ROP, por tanto, se recomienda implementar las acciones necesarias de actualización del PPCH, la normatividad de participación social y la operativa, para que se genere una política de atención integral así como la generación de un acuerdo con el Congreso del Estado, para que se destinen recursos al CHZ derivados del Impuesto sobre la Nómina y se busquen sinergias entre los tres niveles de gobierno.