

# El plan maestro del conjunto monumental de Panamá Viejo

## Diez años después

Silvia I. Arroyo

Patronato Panamá Viejo, [arroyo@panamaviejo.org](mailto:arroyo@panamaviejo.org)

**Palabras claves:** Plan de manejo, Panamá Viejo, patrimonio mundial, sitio arqueológico.

### Resumen

El dilema del manejo del patrimonio, tanto natural como cultural, nacional o internacional, tangible o intangible, ha sido motivo de discusión a través de varias décadas. Este artículo está basado en un proyecto de maestría sobre patrimonio mundial, realizado en el 2009, que trata específicamente sobre el manejo y la administración de sitios patrimonio mundial, enfocándose en el patrimonio cultural.

La idea principal de este proyecto inició con la intención de revisar y evaluar el Plan Maestro de la puesta en valor del conjunto monumental de Panamá Viejo, primera ciudad fundada por los españoles en el Pacífico americano. Este plan de manejo fue realizado en 1999 y su implementación era de diez años, lo que hizo de éste el momento propicio para su análisis, para estudiar las acciones a seguir en el presente y para dar luces de lo que puede ocurrir en el futuro.

El artículo consta de una introducción, para luego desarrollar el concepto de plan de manejo. Se presenta, de manera sintética el contenido del Plan Maestro. También se especifica la metodología utilizada: una evaluación *ex post* realizada con la ayuda de listados, tablas, matriz de interrelaciones, comparaciones y cuestionarios. De la misma manera se exponen

los objetivos de la evaluación, manteniendo como base la revisión y evaluación de dicho plan. Asimismo se resume la evaluación y se compara con estudios previos, obteniendo datos como el porcentaje de trabajo realizado y la identificación de los proyectos de mayor importancia. Por último se examinan los resultados y se presentan las conclusiones obtenidas a través de este proceso.

**Key words:** Management plan, Panamá Viejo, world heritage, archaeological site.

### Abstract

There has been a lot of concern about our cultural and natural heritage. Along many decades there has been a discussion over the effectiveness of the strategies for managing patrimony in all its ways, may it be tangible or not, natural, cultural, etc. This paper is based on an MBA program project that deals with the management and administration of world heritage sites, focusing mainly on cultural sites.

This paper is part of a project that intends to review and evaluate the Master Plan designed for Panama Viejo, the first Spanish city founded in the Pacific Ocean of America. This management plan was designed in 1999 and implemented over a 10 years period. As this time has come to an end, it became appropriate to have it reviewed, analyzed and to think about the future steps to follow.

The article starts with an introduction, to be followed by an explanation of the managing plan concept. A synthetic view of the Master Plan is also presented. We also explain the methodology: an *ex post* evaluation was made with the use of lists, tables and charts, questionnaires, comparisons and an interrelation item matrix was implemented. The subject matter of this paper is presented based on the analysis and assessment of the plan. We compare the evaluation with previous studies, there is also important data concerning the identification of major investigations areas and percentages of the work already done. Finally we present the outcome of the evaluation of the plan and offer conclusions about the implementation of this 10 years plan.

La *Convención sobre la protección del Patrimonio Mundial, cultural y natural* es un tratado internacional, que entre otras funciones, identifica y protege sitios de importancia mundial por medio de la lista de patrimonio Mundial (UNESCO 1972). La inclusión en dicha lista es un paso importante, pero no asegura la protección, conservación y transmisión al futuro de estos bienes. A pesar de estar en la lista, muchos sitios se encuentran bajo diferentes tipos de presión. Por esa razón, desde 1997, a la hora de nominar un sitio, el Estado Parte debe entregar una copia del plan de manejo de la propiedad (UNESCO 2005:8).

En el caso de Panamá, una de estas propiedades incluidas en la lista de patrimonio Mundial es el sitio arqueológico de Panamá Viejo y distrito histórico de la ciudad de Panamá. El sitio arqueológico fue la primera ciudad fundada en el Pacífico americano por los españoles (Figuras 1 y 2). La ciudad se traslada en 1673, después del ataque del pirata Henry Morgan, a unos kilómetros al oeste, al sitio de Ancón, formando el distrito histórico o Casco Antiguo. Por ser dos áreas diversas, con administraciones diferentes aunque incluidas en un solo sitio debido a su relación histórica, este artículo se enfocará en el sitio arqueológico de Panamá Viejo y su plan de manejo conocido como Plan Maestro de la puesta en valor del conjunto monumental de Panamá Viejo (Law Environmental Caribe 1999). Este artículo se basa en un estudio realizado por la autora como proyecto de grado de maestría con el objetivo general de revisar y evaluar el mencionado plan.



Figura 1. Vista aérea del sitio arqueológico de Panamá Viejo. (Foto: Jean Christoph Henry)



**Figura 2.** Perspectiva general hacia el este del sitio arqueológico de Panamá Viejo.  
(Foto: Sky Cam Solutions)

### ¿Por qué un plan de manejo?

Para explicar por qué un sitio de patrimonio mundial, o incluso uno de patrimonio nacional, necesita un plan de manejo, se debe definir este término: es un documento público a largo plazo, desarrollado a través de trabajo interdisciplinario, cuyo objetivo es preservar los valores del lugar para el que fue diseñado. Incluye diversos proyectos y se convierte en un compromiso para las personas que trabajan en el sitio (Demas 2001:13; Fielden y Jokilehto 1998:1). Para la UNESCO, un plan de manejo es un mecanismo de gestión y protección de un sitio de patrimonio mundial, que debe “garantizar que el Valor Universal Excepcional y las condiciones de integridad y/o autenticidad en el momento de la inscripción en la lista se mantengan o mejoren en el futuro” (UNESCO 2005:96) y “asegurar la protección eficaz del bien propuesto para las generaciones presentes y futuras” (UNESCO 2005:109).

No hay receta para diseñar un plan de manejo:

“los sistemas de gestión pueden variar según las distintas perspectivas culturales, los recursos disponibles y otros factores. Pueden incorporar prácticas tradicionales, instrumentos de planificación urbana o regio-

nal existentes y otros mecanismos de control de la planificación, tanto formales como informales” (UNESCO 2005: 110). Otros elementos son usualmente incorporados, tales como: una comprensión profunda del bien compartida por todos los actores interesados; un ciclo de planificación, ejecución, supervisión, evaluación y reacción; la participación de colaboradores e interesados directos; la adjudicación de los recursos necesarios; la capacitación; y una descripción responsable y transparente del funcionamiento del sistema de gestión (UNESCO 2005:111).

Además, un plan de manejo debe mantener los valores del sitio, dependiendo de sus características. El proceso debe incluir documentación, evaluación, diagnóstico y un programa a seguir. También necesita evaluación periódica y monitoreo (Fielden y Jokilehto 1998: 14). Los Estados Partes deben apoyar todas las actividades de manejo y gestión de los sitios Patrimonio Mundial y colaborar estrechamente con todos los interesados (UNESCO 2005:117).

### El Plan Maestro de la puesta en valor del conjunto monumental de Panamá Viejo

Conocemos hoy como Panamá Viejo, al sitio de la primera ciudad fundada en el Pacífico americano por los españoles. Construida sobre una aldea de pescadores en 1519, la ciudad fue evolucionando, hasta el punto que en 1671 fue atacada y destruida por Henry Morgan y sus piratas. Fue utilizada como cantera para la construcción de la nueva Panamá, actual distrito histórico (Patronato Panamá Viejo 2006:16-76). Panamá Viejo fue nombrada como el primer monumento público de Panamá según la ley 12 de 1912 (Fitzgerald 2003:81; Patronato Panamá Viejo 2006:79) y fue administrado a través del siglo veinte por diversas instituciones (Patronato Panamá Viejo 2006:79). No fue hasta 1995 que fue creado el Patronato Panamá Viejo, entidad de carácter mixto (público y privado) y sin fines de lucro, que tiene la misión de conservar el conjunto monumental (Patronato Panamá Viejo 2006:79).

En 1997 se dio el primer intento de incluir el sitio arqueológico de Panamá Viejo en la Lista de Patrimonio Mundial junto con el distrito histórico de Panamá. La recomendación no fue acogida debido a la falta de un

sistema de manejo, entre otras cosas. En 1999, el documento titulado Plan Maestro de la puesta en valor del conjunto monumental de Panamá Viejo (Law Environmental Caribe 1999), pasa a ser la guía para su administración. Finalmente, el sitio, con una superficie aproximada de 28 hectáreas, fue inscrito en la Lista de Patrimonio Mundial como extensión del distrito histórico de Panamá en el 2003 (ver *whc.unesco.org/en/list/790*).

El Plan Maestro (en lo sucesivo PM):

“es una guía que especifica los pasos y métodos generales a seguir en la recuperación de Panamá Viejo. La filosofía de conservación que orienta el Plan Maestro propone respetar la trayectoria histórica del sitio, realizando solo las intervenciones mínimas necesarias para lograr este fin. No se proponen reconstrucciones puesto que la condición de ruina es una característica crucial e invariable de la autenticidad del sitio” (Patronato Panamá Viejo 2006: 80; Law Environmental Caribe 1999: 160).

El plan contempla un período de 10 años de actuaciones, hasta el 2009, y se reforzó con un Plan de Desarrollo Sostenible (en lo sucesivo PDS) en el 2003 (Patronato Panamá Viejo 2006:80; Law Environmental Caribe 1999; Inversiones Urbanas Internacional 2003). Sus objetivos generales son: determinar el valor potencial del conjunto monumental histórico en sus diferentes aspectos, efectuar un diagnóstico estratégico del sitio y su entorno y proponer las acciones y programas concretos y concertados para la puesta en valor del conjunto monumental histórico.

El PM propone diez sub planes (Law Environmental Caribe 1999)<sup>1</sup>:

- Sub plan de intervenciones en el sitio y su entorno: el más complejo, costoso y difícil de ejecutar.
- Sub plan de arqueología: combina arqueología y conservación de bienes muebles.
- Sub plan para la conservación de las ruinas históricas: este plan trata sobre el estado de conservación, el comportamiento de materiales y la mínima intervención de las ruinas.

<sup>1</sup> Cada sub plan consta de varios proyectos específicos, los cuales aparecen enumerados en la Tabla 3.

- Sub plan de gerencia ambiental: abarca el desarrollo ambiental que resalte la naturaleza del sitio.
- Sub plan de investigación.
- Sub plan de administración.
- Sub plan de divulgación: a través de varios sectores y medios.
- Sub plan de turismo.
- Sub plan de protección: incluye las medidas para proteger los valores del sitio.
- Sub plan de recursos.

### Objetivos y metodología de evaluación

Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

- Comprender si los valores del sitio arqueológico de Panamá Viejo se mantienen con la ayuda del PM.
- Determinar el porcentaje de trabajo realizado y una hipótesis sobre por qué no se ha completado todo el Plan.
- Detectar las interrelaciones entre los proyectos (siendo su importancia directamente proporcional a la cantidad de relaciones).
- Descubrir los temas que no fueron incluidos en el PM.
- Proporcionar nuevas acciones para cumplir con el PM e incluir los temas o elementos omitidos dentro del esquema.

En esta evaluación participaron el personal del Patronato Panamá Viejo y profesionales que colaboraron en la elaboración del plan, por lo cual se trata de una autoevaluación. Ésta resulta más económica y sus resultados pueden llegar a incluirse en el manejo del sitio, proceso más difícil en las evaluaciones externas. Como aspecto negativo, los resultados pueden carecer de credibilidad, especialmente si se trata de asuntos controversiales (UNESCO 2009:15).

Como referencias comparativas se utilizaron los trabajos de Ringbeck (2008) y Fielden y Jokilehto (1998). También se revisaron planes de manejo de diferentes sitios de patrimonio mundial, como el de la Muralla de Adriano en el Reino Unido, que es un gran ejemplo de organización y estructura (English Heritage 2002), y del sitio arqueológico de Joya de Cerén en El Salvador, que es un modelo regional para otros sitios inscritos en la Lista de Patrimonio Mundial (Concultura y Getty Conservation Institute

2007). Estas referencias comparativas ilustraron acerca de los temas no incluidos en el PM.

Como parte de esta evaluación *ex post* del PM, se revisaron detalladamente los diez sub planes, se estudiaron sus logros y defectos en los últimos diez años. Se revisaron los proyectos de cada sub plan, se entrevistó al personal de la institución y toda la información se recolectó en un cuadro que incluye el sub plan, el proyecto, aspectos positivos y negativos, observaciones y comentarios acerca de las acciones que pueden ayudar a desarrollar el proyecto en el futuro (si no ha sido desarrollado). Esto se complementó obteniendo el porcentaje de trabajo realizado en cada proyecto y una matriz de interrelación para estudiar las relaciones entre los proyectos (y por ende su importancia) y por último un cuestionario preguntando si se mantienen los valores del sitio y si se han logrado los objetivos del PM. Todo esto fue discutido en un pequeño taller con el personal del Patronato Panamá Viejo y algunos profesionales que trabajaron en el plan. Toda la información obtenida fue comparada con los datos incluidos en el PDS. En este documento se evalúa el PM y se hacen propuestas para complementarlo con el fin de lograr que el sitio sea sostenible (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

Se dispuso así de la información acerca del porcentaje de trabajo realizado y del grado de cumplimiento de los objetivos del PM, de la importancia de cada proyecto (en término de su interdependencia) y de las tareas que debían realizarse para completar los objetivos del plan.

### La evaluación

El primer punto de la evaluación fue la comparación del PM con los trabajos existentes sobre planes de manejo para sitios de patrimonio mundial de Bernard M. Fielden y Jukka Jokilehto (1998). Se utilizó, además, un trabajo más reciente de Birgitta Ringbeck (2008), integrante de la Comisión Alemana de la UNESCO. Para tal fin se elaboró una tabla con los elementos incluidos dentro del PM y en cada uno de los documentos mencionados sobre el manejo de sitios patrimonio mundial. A través de este ejercicio se notó que los valores, importantes tanto para Fielden y Jokilehto como para Ringbeck, solamente están expresados en el *dossier* para la nominación del sitio entregado a UNESCO en el 2003 (Patronato

Panamá Viejo e Instituto Nacional de Cultura 2002), mas no en el PM. Además, se observó que no están incorporadas en el PM, amenazas tales como la presión urbanística, el cambio climático, los desastres naturales, la presión del turismo, la sobrepoblación, la seguridad y otras, mencionadas por ambos autores citados. El monitoreo y control de calidad que incluye el reporte periódico, monitoreo reactivo, monitoreo preventivo y manejo de conflictos, citados por Ringbeck, son temas que tampoco se encuentran en el PM. Por último, la mediación en términos de educación e información, turismo y guías, eventos, redes y cooperación internacional, uso del emblema de Patrimonio Mundial y UNESCO, solo se mencionan vagamente en el plan de difusión del sitio.

Adicionalmente, se realizaron otras comparaciones con planes de manejo de dos sitios Patrimonio Mundial, como ya se ha mencionado. Primero, el plan de manejo del sitio arqueológico de Joya de Cerén en El Salvador, una comunidad agrícola prehispánica que fue repentinamente sepultada por una erupción del volcán Laguna Caldera hacia el año 600. Gracias a su perfecto estado de conservación, los vestigios de este sitio aportan un testimonio excepcional sobre la vida cotidiana de los agricultores mesoamericanos de esa época (ver [whc.unesco.org/en/list/675](http://whc.unesco.org/en/list/675)). Segundo, el plan de manejo de la muralla de Adriano que se encuentra dentro de las Fronteras del Imperio Romano, que datan del apogeo de éste (siglo dos). La Muralla de Adriano (Reino Unido), que tiene una longitud de 118 km, es un ejemplo notable de la manera en que se organizaba una zona militar en la Roma antigua (ver [whc.unesco.org/en/list/430](http://whc.unesco.org/en/list/430)). Así, se elaboró una segunda tabla, comparando diferentes planes de manejo. En ella se observan las mismas deficiencias que en la anterior: los valores no se mencionan claramente, falta el manejo de riesgo, y el monitoreo, las estrategias de educación y de difusión no están incluidas. Otro aspecto importante es que ambos planes de manejo, el de Joya de Cerén y el de la Muralla de Adriano, tienen una sección dedicada a la implementación del plan, con recomendaciones para la puesta en práctica del plan.

Como siguiente punto de la evaluación, se procedió a recabar información mediante la utilización de un listado, una matriz de interrelaciones y un cuestionario. Estos métodos son rápidos, permiten comparar fácilmente y son una manera económica de obtener muchos datos, aunque no

necesariamente se obtiene información veraz (Free Management Library 2009). Para mitigar esta desventaja y crear consenso, toda la información utilizada para esta evaluación fue revisada por el personal y expertos del conjunto monumental de Panamá Viejo. Con la ayuda del listado se puede obtener mucha información, en este caso, con el objetivo de medir si los proyectos del Plan Maestro son fuertes, adecuados o débiles (National Endowments of the Arts 2009). Esta lista fue confeccionada tomando en cuenta los 10 sub planes y sus proyectos. Cada proyecto se evaluó individualmente y luego se obtuvo un porcentaje promedio del sub plan. La lista evalúa cada proyecto en base a una escala de cuatro puntos, donde el cero indica que el proyecto no se ha ejecutado y el cuatro que el proyecto está terminado o completo. Finalmente, se obtiene un porcentaje del trabajo realizado del PM, observaciones de los proyectos y acciones o medidas futuras (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Listado**

Sub Plan	Porcentaje	Observaciones	Acciones
Intervenciones	65%	Casi todo el trabajo importante está terminado	Trabajar en el área de transición y eliminar calles modernas
Arqueología	44.44%		Personal, planificación, organizar información, metodología
Conservación	60.41%	Los trabajos prioritarios están terminados	Organizar información, metodología
Saneamiento ambiental	31.25%		Entrenar al personal y a la comunidad, paisajismo, zona costera
Investigación	66.67%	Es un trabajo continuo	
Administración	20%	Seguridad es un tema no resuelto	Reactivar al consejo asesor, entrenar al personal y a la comunidad
Difusión	50%	Este sub plan no es muy efectivo a nivel local	Se necesita un departamento de difusión y educación

Turismo	37.5%	El turismo local es poco	Crear circuitos turísticos
Protección	62.5%	Ley 16 del 22 Mayo 2007	
Recursos	46.43%	Las donaciones del Estado son pocas	Se necesita más colaboración del gobierno local
<b>Total</b>	<b>48.45%</b>		

La matriz de interrelación permite establecer cuáles son los proyectos más relacionados con los otros y de esta manera evaluar su importancia. Al igual que el listado, la matriz utiliza una escala de cuatro puntos en la que el cero indica que el proyecto no está relacionado y el cuatro que el proyecto está muy relacionado con el otro (ver Tablas 2 y 3).

**Tabla 2: Resumen de los resultados de la matriz de interrelaciones**

No.	Proyecto	Puntaje (max. 240)
1.	Nuevas instalaciones dentro del conjunto monumental histórico (Intervenciones)	183
1.	Aportaciones estatales (Recursos)	183
2.	Reglamentos de funcionamiento interno (Protección)	170
3.	Construcciones nuevas (Intervenciones)	169
4.	Explotación de recursos capitalizables (Recursos)	155
5.	Nuevo organigrama (Administración)	153
6.	Intervención en las ruinas históricas (Conservación)	148
6.	Obras prioritarias (Conservación)	148
7.	Donativos de instituciones afines (Recursos)	135
8.	Circuitos turísticos (Turismo)	132
9.	Turismo interno (Turismo)	129
9.	Turismo externo (Turismo)	129
9.	Mecanismos de promoción turística (Turismo)	129
10.	Paisajismo (Gerencia ambiental)	124

La aplicación del cuestionario, poderosa herramienta de evaluación (Learning technologies at Virginia Tech 2009), tuvo el objetivo de conocer si el personal del sitio arqueológico y otros profesionales en la rama tienen una idea clara de los valores del sitio y si el PM ayuda a mantener estos valores. El cuestionario se diseñó con la ayuda de la Caja de Herramientas Mejorando Nuestra Herencia (UNESCO 2008); el cuestionario de reporte periódico sobre el estado de conservación de sitios patrimonio mundial (Ringbeck 2008) y el documento sobre manejo de sitios de Patrimonio Mundial cultural (Fielden and Jokilehto 1998). El cuestionario fue entregado a veinte personas, dentro de las cuales se encuentran empleados del Patronato Panamá Viejo y profesionales del país. Fue contestado por ocho personas, seis que forman parte de la institución, un profesional del área de conservación y un profesional relacionado con el desarrollo del PM. Una de estas personas conoce el plan muy bien, cuatro lo conocen bien y otros tres lo conocen de manera regular. Casi todos reconocen que la visión de futuro del sitio está bien establecida en el PM. Asimismo, casi todos piensan que la necesidad de monitoreo, revisión y ajustes es reconocida pero no tratada con suficiente detalle dentro del PM. Tres de los entrevistados conocen muy bien los valores del sitio, cuatro lo conocen bien y uno regular. Muchos de ellos piensan que el conocimiento de los valores por la población es regular o malo, al igual que la explicación que de ellos se presenta durante la visita. Todos concluyen que el PM ayuda a mantener los valores, creen que la comunidad aledaña no está involucrada en el manejo del sitio, creen que el PM identifica las necesidades e intereses de la comunidad local pero no es tomada en cuenta para la toma de decisiones. Para los entrevistados, el plan es altamente efectivo o muy efectivo. Finalmente, cuando se les solicitó realizar recomendaciones, pocos efectuaron aportes. Otros respondieron que era necesario más trabajo con las comunidades aledañas, difusión, educación, promoción y renovar el Plan Maestro.

### **Comparación de los resultados de esta evaluación con los presentados en la evaluación del PDS**

Ambos ejercicios de evaluación presentan similitudes, aunque difieren en que el PDS crea más proyectos con lo cual aumentarían los costos de

mantenimiento del sitio. A continuación, se presenta un análisis de cada sub plan.

### ***Sub plan de intervenciones en el sitio y su entorno***

De acuerdo con el PDS, éste ha demostrado ser el más vulnerable a cambios, revisión, ampliación de estrategia y variaciones de concepto. Por ejemplo, todas las intervenciones en el núcleo norte han sido prorrogadas debido a la problemática social en los barrios vecinos que hacen que esta zona se califique como insegura, además de la dificultad que representa tener la vía Cincuentenario dividiendo el sitio en dos. No se han priorizado proyectos como la sala de realidad virtual y la cafetería al sur de la Plaza Mayor o en las Casas Reales, o el museo de arqueología con excavación abierta en las Casas Reales. Cualquier proyecto en el área de la Plaza Mayor -zona central del conjunto- podría debilitar el núcleo oeste donde se encuentra el centro de visitantes, que se espera aumente su importancia con la construcción del nuevo mercado de artesanías. Se discuten nuevos proyectos en áreas como Santo Domingo, la Compañía de Jesús, Casas Reales y San José, que mantienen el carácter de área abierta impuesta por la condición de ruina, propicia para actividades de contemplación y educación. De acuerdo con el PDS, este sub plan tiene un avance de un 62.5 por ciento (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

De acuerdo con la presente evaluación, los logros de este sub plan se resumen a continuación. Se han establecido los linderos del conjunto monumental, fue creada una zona de amortiguamiento y la zonificación en áreas aledañas fue cambiada para evitar construcciones mayores de doce metros de altura e incrementar el desarrollo de actividades e industrias culturales. Todo esto gracias a la Ley 16 del 22 de mayo de 2007 (Gaceta Oficial 2007). La recuperación de la traza urbana colonial ha sido exitosa. Las obras nuevas han sido terminadas (el núcleo oeste, las intervenciones en la Catedral y en el convento de la Concepción) o están actualmente en proceso de planificación (como el proyecto de recuperación de la Plaza Mayor). Algunos de los conceptos de los proyectos han cambiado, por ejemplo: la llegada al núcleo oeste tuvo que ser cambiada debido a la construcción de un proyecto privado aledaño, la exhibición en el convento de la Concepción cambió el tema de arquitectura a la vida de las monjas

en el período colonial y el convento de Santo Domingo no será intervenido, mientras que el convento de la Compañía de Jesús se ha adecuado con un salón de clases que estará funcionando a partir de este año.

Los asuntos pendientes de este sub plan incluyen: el área de transición entre el sitio y los barrios vecinos y la eliminación de las calles modernas dentro del conjunto monumental, incluyendo la vía Cincuentenario, que requiere un compromiso del Estado. Relacionado con las calles se encuentra el núcleo norte, donde el PM plantea un proyecto de recreación pasiva e interpretación en el convento de San José. Proyectos como los de realidad virtual son de costos muy elevados y no presentan un beneficio económico para el sitio. La nueva evaluación concluye que el sub plan de intervenciones en el sitio y su entorno se ha ejecutado en un 65 por ciento, muy cerca de la evaluación del PDS. Los proyectos más importantes de este sub plan, de acuerdo con la matriz de interrelaciones, son construcciones nuevas y nuevas instalaciones dentro del conjunto monumental histórico. Ambos están casi terminados.

### ***Sub plan de arqueología***

El PDS explica que toda intervención en el sitio histórico depende de la prospección y asesoría arqueológica. A su vez, del trabajo de arqueología depende en gran parte el sub plan de divulgación del sitio. El sub plan de arqueología se ve restringido en cuanto a los fondos que condicionan un personal y equipo reducidos, que dificultan la colaboración con instituciones afines. La prospección global del conjunto monumental histórico ha avanzado en poco menos de un 20 por ciento (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

De acuerdo con la nueva evaluación, el sub plan de arqueología se ha completado en promedio un 44.44 por ciento. La planta física y el laboratorio de conservación han mejorado con los años, al igual que el equipo y los lazos de colaboración con instituciones afines. Los problemas encontrados son la falta de suficientes profesionales y personal calificado, con las consecuentes dificultades para implementar las metodologías requeridas, problemas organizando la documentación, falta de injerencia en la planificación del sitio y deficiencia en la comunicación entre los departamentos. La matriz de interrelaciones mostró que el proyecto más

importante dentro de este sub plan es la caracterización del sitio y sus materiales.

### ***Sub plan para la conservación de las ruinas históricas***

Según el PDS, este sub plan se basa en programas permanentes y organizados, cuya dificultad es la restricción de fondos para reforzarlos. Su evaluación indica que se ha avanzado un 75 por ciento y que continúa a ritmo adecuado (Inversiones Urbanas Internacional 2003). De acuerdo con la nueva evaluación, este sub plan se ha completado en un 60.41 por ciento. El sitio tiene diecinueve monumentos. Solo siete de ellos tienen un levantamiento arquitectónico, en tres se han analizado las patologías, mientras que en cinco de los diecinueve monumentos se han realizado análisis estructurales. La mayoría de los restos se han mantenido gracias al programa de conservación preventiva y se tiene mucha información sobre materiales y demás condiciones. La documentación es urgente y necesaria. Los proyectos importantes dentro de este sub plan son las intervenciones en las ruinas históricas y las obras prioritarias que han progresado muy bien durante los últimos años.

### ***Sub plan de gerencia ambiental***

El PDS calcula que cerca de un 40 por ciento de las acciones que propone este sub plan se han llevado a cabo. El tema del saneamiento de la bahía no se ha agilizado y el tema de los vertederos clandestinos es un tema de concienciación ciudadana, de acuerdo con el Patronato Panamá Viejo (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

Esta evaluación explica que este sub plan se ha completado en promedio un 31.25 por ciento. La razón de este bajo porcentaje es que la problemática ambiental sigue aumentando a lo largo de los años. De la misma manera, los estudios de impacto ambiental (EIA) no son implementados. Se requiere más trabajo en el manejo de desechos sólidos, sustancias y desperdicios peligrosos, la zona costanera y el paisaje. El proyecto de corrección de drenajes que recuperaba el sistema original de drenaje del conjunto monumental no se considera viable. El proyecto más importante en este sub plan es el de paisajismo. Ha habido muchos intentos al respecto, pero se orientan hacia monumentos específicos o no toman en

cuenta la vegetación existente en el sitio, mucha de la cual puede tener más de cien años dentro del conjunto monumental.

### ***Sub plan de investigación***

El PDS sostiene que la investigación es un punto fundamental para la interpretación del sitio. La creación de un centro de investigación ha sido primordial para su consolidación y su papel educativo. Toda la información obtenida de la investigación debe ser transmitida al público, es necesario que estos conocimientos se transmitan mas allá de la institución. El centro de investigaciones debe ser abierto al público. Este documento habla sobre considerar la realidad virtual, no en un área cerrada sino como proyección en áreas abiertas que expresen el producto de la investigación. También puede utilizarse una biblioteca como punto de diseminación de la información. No hay un estimado de avance en este sub plan (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

De acuerdo con esta nueva evaluación, el sub plan ha sido completado en un 66.67%. La investigación continúa siendo un proceso constante y actualizado, todos los días surgen nuevos temas de estudio. Los proyectos de mayor importancia son las investigaciones históricas y la creación del centro de investigaciones (que actualmente está trabajando). Como explica el PDS, este sub plan debe fortalecerse con un centro de información en conjunto con la biblioteca.

### ***Sub plan de administración***

Las recomendaciones con respecto a este sub plan se han llevado a cabo en un aproximado de 40 por ciento según el PDS. En cuanto a la organización, el PM propone un esquema menos centralizado y con más personal. El acceso controlado al sitio no se ha llevado a cabo por la dificultad de eliminar la vía Cincuentenario, un aspecto importante para el desarrollo y la conservación del sitio arqueológico (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

De acuerdo con este nuevo estudio, el porcentaje de trabajo realizado de este sub plan es aproximadamente un 20 por ciento. Las diferencias se encuentran, por ejemplo, en que el comité asesor, que debe tomar las decisiones técnicas y revisar los proyectos, programas y planes del Patronato

Panamá Viejo, no se encuentra activo<sup>2</sup>; no se han realizado cambios en la organización ni en la junta directiva; el personal es entrenado al inicio de su contratación pero el entrenamiento no continúa; las medidas de seguridad no se han implementado (como explica el PDS, por causa de la vía Cincuentenario). De acuerdo con la matriz de interrelaciones, la tarea más importante es la realización de un nuevo organigrama para la institución.

### ***Sub plan de difusión***

De acuerdo con este sub plan, los beneficios de mejorar las relaciones entre el conjunto monumental y los vecinos es muy importante. Los antecedentes de tensión social en aumento se han presentado como una de las mayores dificultades del sitio desde la década de 1970. Aún así, el PM pone todo el peso que supone aliviar la tensión social en el sub plan de difusión. El PDS propone la mediación como una forma de participación, creatividad y expresividad. No se presenta el porcentaje de trabajo realizado (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

La nueva evaluación observa que este plan se ha cumplido en un 50 por ciento. La difusión es limitada, incluso dentro de la institución. Es necesario proveer de información a la comunidad así como a los turistas. Los proyectos de este sub plan no calificaron entre los diez más importantes, pero es necesario tenerlos en cuenta ya que son fundamentales para el desarrollo del sitio.

### ***Sub plan de turismo***

Se ha estimado, de acuerdo con el PDS, que este sub plan se ha completado en un aproximado de 45 por ciento, considerando que el turismo está relacionado con el plan de intervenciones que planificará las atracciones turísticas. El sitio de por sí es un atractivo, sin embargo falta mejorar la infraestructura de servicio al turista. El turismo no es una prioridad por sí misma, sino que se visualiza como renglón de crecimiento natural a medida que avance la puesta en valor, que debe tomar en cuenta el im-

<sup>2</sup> Se presentan los proyectos a profesionales de la rama y al Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) capítulo de Panamá, pero no se ha podido mantener un consejo asesor activo que se reúna cada dos o tres meses.

pacto del desarrollo turístico y la autenticidad del conjunto monumental histórico (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

Según la presente evaluación este sub plan se ha completado en un aproximado de 37.5 por ciento. Faltan más visitas académicas, especialmente de estudiantes de primaria y secundaria. La oferta turística del sitio debe mejorarse. Además, no se han implementado los circuitos turísticos (en parte por la existencia de la vía Cincuentenario). Todos los proyectos de este sub plan han tenido altos puntajes en la matriz de interrelaciones, lo que indica que son claramente importantes.

### ***Sub plan de protección***

El progreso de este sub plan de acuerdo con el PDS es de un 10 por ciento. La mayor dificultad es la dependencia del gobierno local para cumplir con las tareas (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

La nueva evaluación ha tomado en cuenta la sanción de la Ley 16 del 22 de Mayo de 2007. Como se ha mencionado, esta ley establece los linderos y crea una zona de amortiguamiento que regula las actividades de las áreas circundantes. Con todo esto, el promedio de trabajo realizado aumenta a 62.5 por ciento. Queda pendiente el tema de la transferencia de derechos de desarrollo, que ofrece muchas ventajas a los gobiernos locales que quieren controlar el uso de la tierra a la vez que compensan, a los terratenientes por las restricciones en el desarrollo de sus propiedades (Cornell University 2009). No se han encontrado ejemplos en Panamá y es un concepto complicado y difícil de poner en práctica. La tarea de mayor importancia dentro de este sub plan es el reglamento del funcionamiento interno.

### ***Sub plan de recursos***

El PDS explica que el PM recomienda una gran dependencia de los fondos gubernamentales, lo cual significa un problema para la sostenibilidad económica del sitio arqueológico. La recaudación de fondos es una tarea muy compleja, porque el patrocinio internacional y privado tiende a apoyar proyectos específicos. De esta forma, las prioridades pueden cambiar en el proceso y afectar el sitio. Asimismo, el PDS expresa que las recomendaciones del PM de promover servicios de conservación y de

laboratorio no se han definido en acciones concretas. No se especifica un porcentaje de avances (Inversiones Urbanas Internacional 2003).

De acuerdo con esta evaluación, el sub plan se ha completado en un aproximado de 46.43 por ciento. Las razones son que el Estado no ha aumentado su contribución al sitio desde 2004. Es esencial que lo haga. Por otro lado, la explotación de recursos capitalizables como el alquiler de espacios y el cobro de la entrada al museo de sitio contribuyen significativamente. También pueden obtenerse recursos a través de servicios de conservación y cobro de multas o penalidades por infringir las leyes o regulaciones del sitio. Este plan es muy importante, dado que prácticamente todos sus proyectos tienen altos puntajes en la matriz de interrelaciones, siendo el más significativo el de las aportaciones estatales. Se relaciona con todos los otros sub planes, especialmente con intervenciones, arqueología, conservación y turismo.

### **Resultados de la evaluación**

Los resultados de esta evaluación fueron discutidos con parte del personal del Patronato Panamá Viejo en una reunión taller, donde se respondieron a las interrogantes de cada uno de los objetivos de este estudio.

### ***¿Se mantienen los valores?***

Los valores se han preservado gracias a la filosofía del PM de no realizar reconstrucciones y respetar la trayectoria histórica del sitio (Patronato Panamá Viejo 2006: 80; Law Environmental Caribe 1999:160). No obstante, de acuerdo con las respuestas obtenidas en las comparaciones y en el cuestionario, este es un tema que no se ha desarrollado a fondo. Existe una falta de conocimiento sobre las razones por las cuales Panamá Viejo fue nombrado en la Lista de Patrimonio Mundial, o en qué radica la importancia del sitio. Esto se ha observado en algunos visitantes y en parte del personal, aunque no a nivel administrativo o técnico. Este problema no es específico de este sitio y se puede encontrar en cualquier otra propiedad que forme parte de la Lista de Patrimonio Mundial en diferentes países.

Pero, ¿por qué es importante conocer los valores de un sitio como éste? La identificación de los valores sirve para tomar decisiones sobre su con-

servación. El instituto Getty explica que el futuro de la conservación se encuentra en integrar y conectar diferentes aspectos de la disciplina de la conservación, el contexto social del monumento y el punto de vista de los involucrados: comunidad, expertos, profesionales, entre otros (Getty Conservation Institute 2000).

### **¿Cuánto trabajo se ha realizado?**

Con la ayuda del listado, se corroboró que el promedio de trabajo realizado es de 48.45 por ciento. De acuerdo con el personal del sitio arqueológico, el PM incluye mucho trabajo para ser completado en un período de tiempo muy corto. Consideran que es un gran logro el haber terminado prácticamente la mitad de las tareas incluidas en el plan gracias al esfuerzo constante del Patronato Panamá Viejo por ceñirse al plan. Es importante mencionar que estos porcentajes se refieren específicamente a los proyectos mencionados en el plan. Hay que tomar en cuenta que algunos han sido modificados o se han incluido nuevos, por esta razón puede contrastar con la evaluación realizada por el PDS (Inversiones Urbanas Internacional 2003) que integra todo el trabajo realizado por el Patronato Panamá Viejo y sostiene que el PM se ha realizado un 62 por ciento.

El sub plan que tiene el mayor porcentaje es el de intervenciones en el sitio y su entorno con un promedio de 65 por ciento y el de menor porcentaje es el de administración con un 20 por ciento de trabajo realizado. Estos números dan a pensar que en un principio la institución se volcó a trabajar en los aspectos tangibles, como las intervenciones, que son más explícitos que los intangibles, como la administración. Por consiguiente, la mayoría de la infraestructura necesaria para desarrollar el sitio está completada o en proceso de planificación.

Las dificultades encontradas para completar el PM se encuentran explicadas en el PDS (Inversiones Urbanas Internacional 2003) en orden de importancia: falta de fondos, proyectos o acciones no priorizados, problemática social, desfase cronológico, indefinición conceptual, entre otros. Para esta evaluación, otra dificultad identificada es la falta de participación del Estado, que debe ser parte activa en preservar su patrimonio para las futuras generaciones (UNESCO 1972: artículo 4).

### **Las interrelaciones entre los proyectos**

La matriz de interrelaciones nos proporciona los proyectos más importantes o de mayor interrelación con otros. Dos proyectos obtuvieron el mayor puntaje: las nuevas instalaciones dentro del conjunto monumental del sub plan de intervenciones y donaciones del Estado del sub plan de recursos. Le siguen de cerca los reglamentos de funcionamiento interno del sub plan de protección, nuevas construcciones del sub plan de intervenciones, explotación de recursos capitalizables del sub plan de recursos, nuevo organigrama del sub plan de administración, intervenciones en las ruinas históricas del sub plan de conservación, donativos de instituciones afines del sub plan de recursos y todos los proyectos del sub plan de turismo.

Más de la mitad de los proyectos antes mencionados se consideran intangibles. Coincidentemente, los que presentan menor porcentaje realizado son los intangibles, como: donaciones del Estado, reglamentos de funcionamiento interno y el nuevo organigrama para la institución.

### **Elementos no incluidos en el Plan Maestro**

Las comparaciones con otros planes de manejo y demás referencias dejan en claro las omisiones en el Plan Maestro:

- No presenta un análisis profundo de los valores del sitio y éstos solamente se mencionan en el *dossier* para la inscripción del sitio en la Lista de Patrimonio Mundial. Por consiguiente, no han sido transmitidos claramente al público.
- No se hace referencia al manejo de riesgos debido a diferentes amenazas como la presión del desarrollo urbano, el cambio climático, los desastres naturales, la presión del turismo, la sobrepoblación, entre otras.
- El monitoreo y control de calidad que incluyen reportes periódicos, monitoreo reactivo y manejo de conflictos, tampoco son mencionados.
- No está esbozada de manera específica la implementación del plan.
- Asimismo, muchos temas relacionados con educación y manejo de información como una guía para los visitantes, eventos, redes, cooperación internacional, el uso de los emblemas de Patrimonio Mundial y UNESCO son vagamente mencionados en el sub plan de difusión, que no logra agrupar de manera concisa estos temas.

### Acciones y medidas a tomar

Se presenta a continuación la serie de acciones que se deben realizar con apoyo del Estado, de instituciones afines y por el Patronato Panamá Viejo a corto, mediano y largo plazo.

Algunas de las acciones que debe realizar el Estado Parte, firmante de la Convención de Patrimonio Mundial para asegurar la protección, conservación y transmisión de este patrimonio a las generaciones futuras son a corto plazo: aumentar las donaciones (mencionado en el sub plan de recursos); aumentar las visitas académicas iniciando con las escuelas de las barriadas aledañas (actualmente en proceso, mencionado en los sub planes de difusión y turismo). A mediano plazo, eliminar las estructuras discordantes incluyendo las concesiones dentro de los linderos del conjunto monumental, específicamente una estación de gasolina (actualmente en proceso, mencionado en el sub plan de intervenciones); completar estudios en el cauce del río Abajo cerca de puente del Rey para proveer una solución para evitar las crecidas y proteger el puente (actualmente en proceso, mencionado en el sub plan de intervenciones); la desviación de la vía Cincuentenario cerca del convento de San José (no incluido en el PM); mejorar el sistema de recolección de desperdicios tanto en el sitio como en la zona de amortiguamiento e implementar un programa de concienciación para prevenir que arrojen basura (incluido en el sub plan de administración y gerencia ambiental); exoneración de pagos como impuestos, tasas de mantenimiento, agua, permiso de construcción, entre otros (no es mencionada en el Plan Maestro pero se relaciona con el sub plan de recursos). A largo plazo: el Estado debe eliminar las calles modernas dentro del conjunto monumental (incluyendo la vía Cincuentenario); crear multas específicas para cualquiera que cause un daño al sitio arqueológico y su zona de amortiguamiento, recolectadas o cobradas directamente por el Patronato Panamá Viejo (sub plan de recursos); dar al Patronato Panamá Viejo las ganancias de los impuestos cobrados por los permisos de construcción en la zona de amortiguamiento (sub plan de recursos).

Con la ayuda de convenios con instituciones afines algunas de estas acciones se pueden realizar a corto plazo: un plan de paisajismo para mantener la vegetación existente del sitio con la asistencia técnica de ICOMOS, el *International Landscape European Commission*, UNESCO,

*International Federation of Landscape Architects*, entre otros (mencionado en el sub plan de gerencia ambiental); uso de los laboratorios y el estudio de las áreas inundables a través de un convenio con la Universidad Tecnológica de Panamá (mencionado en los sub planes de gerencia ambiental, conservación y arqueología). A mediano plazo: convenio con organizaciones no gubernamentales para establecer programas de reciclaje (sub plan de gerencia ambiental), realizar un plan de manejo para el área costera que incluya la creación de senderos con información sobre manglares y aves (actualmente en desarrollo, mencionado en sub plan gerencia ambiental). A largo plazo: coordinar con la Oficina del Casco Antiguo y el Patronato Portobelo-San Lorenzo circuitos turísticos desde Panamá Viejo, hasta el distrito histórico y las Fortificaciones del Caribe (mencionados en el sub plan de turismo); llevar a cabo un proyecto socio cultural de revitalización con la intención de mejorar la calidad de vida en la zona de amortiguamiento (mencionado en el sub plan de intervenciones); lograr que el área costera del sitio sea nombrada sitio Ramsar o como parte de un sitio mixto de patrimonio mundial, puede ser agregado al sitio Ramsar conformado por la bahía de Panamá ya que tiene las mismas características o puede incluirse dentro de los criterios ix y x de la Convención de Patrimonio Mundial<sup>a</sup> (no mencionado en el Plan Maestro); remover los contaminantes visuales como cables eléctricos con la ayuda de las compañías de electricidad (sub plan de intervenciones).

El Patronato Panamá Viejo también puede implementar ciertas acciones, a corto plazo: mantener reuniones con todo el personal sobre nuevos hallazgos, investigaciones o trabajos en el sitio y/o entrenamientos en materia de seguridad, relaciones públicas, primeros auxilios, riesgos, entre otros (mencionado en el sub plan de administración); se debe

<sup>a</sup> *Criterio ix*: Ser ejemplos eminentemente representativos de procesos ecológicos y biológicos en curso en la evolución y el desarrollo de los ecosistemas terrestres, acuáticos, costeros y marinos y las comunidades de vegetales y animales terrestres, acuáticos, costeros y marinos. *Criterio x*: Contener los hábitats naturales más representativos y más importantes para la conservación *in situ* de la diversidad biológica, comprendidos aquellos en los que sobreviven especies amenazadas que tienen un Valor Universal Excepcional desde el punto de vista de la ciencia o de la conservación (UNESCO 1972).

retomar el trabajo del Consejo Asesor Externo a través del centro de investigaciones para tomar las decisiones técnicas (mencionado en el sub plan de administración); planificar la investigación en las Casas Reales (mencionado en los sub planes de arqueología e investigación); colocar carteles de información en el área norte del conjunto del convento de San José y del puente del Rey (mencionado en el sub plan de intervenciones); continuar con el levantamiento arquitectónico de todos los monumentos dentro del sitio (mencionado en el sub plan de conservación); acercamiento con la comunidad aledaña a través de charlas, entradas al museo de sitio, actividades con niños y niñas, ferias, alentar el uso pasivo del sitio y diseminar los valores de Panamá Viejo (sub plan de difusión); mejorar la distribución de los boletines y el suplemento anual (no mencionado en el Plan Maestro); traducción al inglés de la página web y artículos de la revista Canto Rodado (no mencionado en el Plan Maestro); reforzar los vínculos y crear nuevos lazos con universidades e instituciones afines a través del centro de investigaciones (mencionado en el sub plan de arqueología); alentar las investigaciones a través de la participación en conferencias, charlas y publicaciones a nivel nacional e internacional (mencionado en los sub planes de investigación y difusión). A mediano plazo, el Patronato Panamá Viejo puede iniciar la nueva organización de la institución implementando departamentos de difusión y educación (mencionado en el sub plan de administración); llevar a cabo los reglamentos de funcionamiento interno para los proyectos de investigación, levantamientos y trabajos en las ruinas, criterios para diseño de proyectos, evaluación de proyectos, funcionamiento del consejo asesor externo, entre otros (mencionado en el sub plan de protección); creación de un centro de información en conjunto con la biblioteca para manejar toda la documentación del sitio arqueológico (mencionado en el PDS); realizar un proyecto de interpretación en el convento de San José basado en recreación pasiva (mencionado en el sub plan de intervenciones); crear una red de profesionales a través del centro de investigaciones, similar a Forum UNESCO (no mencionado en el Plan Maestro, relacionado con el sub plan de arqueología); implementar el programa Patrimonio en manos jóvenes de la UNESCO, para involucrar a la juventud en la protección del patrimonio, iniciando con las escuelas cercanas al sitio y

de allí expandir el radio de acción (no mencionado en el plan). A largo plazo el Patronato Panamá Viejo debe implementar estudios de impacto al patrimonio o *heritage impact assessment* (HIA) en vez de un estudio de impacto ambiental (EIA) en la zona de amortiguamiento, que examina el impacto del desarrollo en el patrimonio y la manera de protegerlo e incluye un estudio base, análisis del impacto y medidas de mitigación (no mencionado en el Plan Maestro); organizar visitas guiadas al sitio (mencionado en el sub plan de turismo); crear un sistema de audio guías para rentar o *podcasts* (emisiones portátiles) que se puedan descargar o transferir de la página web del sitio arqueológico (no mencionado en el Plan Maestro); establecer un sistema en línea de donaciones y compra de publicaciones, entre otros, a través de la página web del sitio arqueológico (no es mencionado en el Plan Maestro); planificar un estudio de análisis de riesgos -presión urbana, desastres naturales, cambio climático, presión del turismo- (no mencionado en el Plan Maestro); desarrollar un estudio del movimiento de los turistas y capacidad de carga del sitio (no mencionado en el Plan Maestro); crear un plan de monitoreo para el Plan Maestro, que debe ser realizado cada tres a cinco años por lo menos (no mencionado en el Plan Maestro).

### Conclusiones

Esta evaluación concluye que aproximadamente un 48.45 por ciento de las acciones del Plan Maestro para la revalorización del conjunto monumental de Panamá Viejo han sido completadas. Así, la mitad de este plan se ha completado en 10 años con un gran esfuerzo del Patronato Panamá Viejo y una mínima participación del Estado.

La hipótesis de esta evaluación es que el planteamiento inicial de esta institución fue trabajar los aspectos tangibles del Plan Maestro, como intervenciones y conservación. Asimismo esta evaluación indica que la mayor parte de la infraestructura necesaria para desarrollar el sitio arqueológico está construida o en proceso de planificación. Esto lo corroboran los proyectos con menor porcentaje de trabajo realizado, la matriz de interrelaciones y los elementos faltantes del plan, que en su mayoría son intangibles, como: nuevo organigrama de la institución, turismo, promoción, valores, educación, difusión, manejo de información, entre otros.

Con toda la infraestructura necesaria para el desarrollo del conjunto monumental, es necesario que el Patronato Panamá Viejo continúe su labor trabajando en la parte intangible del Plan Maestro e incluya nuevos aspectos para modernizar este plan.

Toda esta información puede servir de base para la creación de los términos de referencia para un nuevo plan de manejo del sitio arqueológico de Panamá Viejo, basado en explicar cómo y por qué es necesaria su preservación para las futuras generaciones.

### Referencias bibliográficas

- Concultura y Getty Conservation Institute  
2007 Joya de Cerén. El Salvador management plan executive summary. Documento electrónico, [http://www.getty.edu/conservation/publications/pdf\\_publications/joya\\_exec\\_summary\\_eng.pdf](http://www.getty.edu/conservation/publications/pdf_publications/joya_exec_summary_eng.pdf), consultado en marzo de 2009.
- Cornell University  
2009 Transfer of development rights programs. Documento electrónico, <http://government.cce.cornell.edu/doc/html/Transfer%20of%20Development%20Rights%20Programs.htm>, consultado en marzo de 2009.
- Demas, Martha  
2001 Building consensus, creating a vision: a discussion about site management planning. Boletín del Getty Conservation Institute 16 (3). Documento electrónico, [http://www.getty.edu/conservation/publications/newsletters/16\\_3/dialogue.html](http://www.getty.edu/conservation/publications/newsletters/16_3/dialogue.html), consultado en marzo de 2009.
- English Heritage  
2002 Hadrian's wall management plan. Documento electrónico, <http://www.hadrians-wall.org/page.aspx/About-the-World-Heritage-Site/Management-Plan/Management-Plan-2008-to-2014> <http://www.enhancingheritage.net/index.htm>, consultado en marzo de 2009.
- Enhancing our Heritage  
2009 Monitoring and managing for success in world natural heritage sites. Documento electrónico, <http://www.enhancingheritage.net/index.htm>, consultado en marzo 2009.
- Feilden, Bernard M. y Jokilehto, Jukka  
1998 Management guidelines for World Cultural Heritage sites. IC-CROM.
- Free Management Library  
2009 Basic guide to program evaluation. Documento electrónico, [http://managementhelp.org/evaluatn/fnl\\_eval.htm](http://managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm), consultado en marzo de 2009.
- Fitzgerald, Carlos  
2003 Cien años de monumentos en Panamá. En *Ensayos sobre Conservación y Restauración*, compilados por Nunzia Guardiani y Eduardo Tejeira Davis, pp. 75-94. Impresiones MG, Panamá.
- Gaceta Oficial (Panamá)  
2007 Ley 16 del 22 de marzo. Marzo 24, No. 25798. Panamá.
- Inversiones Urbanas Internacional  
2003 Plan de desarrollo sostenible para el sitio arqueológico de Panamá Viejo. Documento inédito presentado al Patronato Panamá Viejo, Panamá.
- Law Environmental Caribe  
1999 Plan maestro de la puesta en valor del conjunto monumental de Panamá Viejo. Documento inédito presentado al Patronato Panamá Viejo, Panamá.

## Learning technologies at Virginia Tech

2009 Questionnaire design. Documento electrónico, [http://www.cc.gatech.edu/classes/cs6751\\_97\\_winter/Topics/quest-design/](http://www.cc.gatech.edu/classes/cs6751_97_winter/Topics/quest-design/), consultado en marzo de 2009.

## National Endowment for the Arts

2009 Organizational self-assessment checklist. Documento electrónico, <http://arts.endow.gov/resources/Lessons/WARSHAWSKI.HTML>, consultado en marzo de 2009.

## Patronato Panamá Viejo

2006 Panamá Viejo: de la aldea a la urbe. Editorial Patronato Panamá Viejo, Panamá.

## Patronato Panamá Viejo e Instituto Nacional de Cultura

2002 Dossier for UNESCO's World Heritage list: archaeological site of Panamá Viejo. Documento inédito presentado al Patronato Panamá Viejo, Panamá.

## Ringbeck, Birgitta

2008 Management plans for World Heritage Sites. A practical guide. German Commission for UNESCO. Documento electrónico, [http://www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bibliothek/Management\\_Plan\\_for\\_World\\_Heritage\\_Sites.pdf](http://www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bibliothek/Management_Plan_for_World_Heritage_Sites.pdf), consultado en marzo de 2009.

## Getty Conservation Institute

2000 Values and heritage conservation, research report. Documento electrónico, [http://www.getty.edu/conservation/publications/pdf\\_publications/valuesrpt.pdf](http://www.getty.edu/conservation/publications/pdf_publications/valuesrpt.pdf), consultado en marzo de 2009.

## UNESCO

1972 Convention concerning the protection of the world cultural and natural heritage. Documento electrónico, <http://whc.unesco.org/en/conventiontext>, consultado en marzo de 2009.

2005 Directrices prácticas para la aplicación de la Convención de Patrimonio Mundial. Documento electrónico, <http://whc.unesco.org/archive/opguide05-es.pdf>, consultado en marzo de 2009.

2008 Caja de herramientas de mejorando nuestra herencia: evaluación de la efectividad del manejo de sitios naturales patrimonio mundial, Cuaderno 23 del Patrimonio Mundial. Versión electrónica, <http://whc.unesco.org/en/series/23/> consultada en marzo de 2009.