



**“LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE LOS SITIOS
ARQUEOLÓGICOS DE LIMA METROPOLITANA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por
Jerly Janet Alania Santamaria
Nelly Giovanna Faustino Bambarén
María Ysabel Silva Arias**

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, marzo 2021

Dedico este trabajo de investigación a Dios por permitirme despertar cada día. A mi madre por ser el pilar fundamental y por su apoyo incondicional. A mi Padre, a pesar de estar lejos, siempre esta cuando más lo necesito. A mis hermanos, por su cariño incondicional. A mis compañeras, Nelly y María Ysabel, por brindarme su apoyo y por permitirme ser parte de este gran equipo.

Jerly Janet Alania Santamaria

Dedico este trabajo de investigación y todo el esfuerzo que éste demandó, a mi familia, en especial a mis padres, por el tiempo que dejé de dedicarles para atender mis estudios de Maestría en Gestión Pública; por su comprensión, ánimo y acompañamiento, principalmente por su cariño desmedido.

Nelly Giovanna Faustino Bambarén

Dedico el presente trabajo de investigación a cada una de las personas que en menor o mayor medida hicieron posible su realización.

María Ysabel Silva Arias

Las autoras agradecemos a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y a todos los docentes de la Maestría en Gestión Pública, promoción XXVIII, por los conocimientos compartidos, en especial, a nuestro asesor, el profesor José Aníbal Díaz Ísmodes, sin cuya orientación y buena disposición hubiera sido imposible realizar y concluir el presente trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

Los esfuerzos individuales no siempre surten los resultados deseados, por ello, algunas iniciativas particulares por preservar los sitios arqueológicos han encontrado trabas para su accionar, en otros casos, el Ministerio de Cultura, como ente rector del Patrimonio Cultural de la Nación, ha procurado salvaguardar dicho patrimonio, pero no ha recibido la acogida de la ciudadanía o del sector privado, derivando en que los resultados de su función sean temporales y que con el pasar del tiempo se vuelva casi al punto de inicio. Es así que el presente trabajo de investigación ha sido elaborado con la finalidad de contribuir a lograr la eficiente y eficaz gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana, que conlleve a su puesta en valor y apropiación social, de parte de la ciudadanía, hacia su pasado milenario.

De esta manera, el objetivo principal consiste en proponer lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.

El primer lineamiento consiste en identificar a los aliados estratégicos y propiciar su articulación a fin de optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana; el segundo lineamiento se refiere a la implementación de estrategias para capacitar a la ciudadanía y permitir la generación de emprendimientos; y el tercer lineamiento trata sobre la implementación de estrategias de monitoreo a la gestión de sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y retroalimentación de los aliados estratégicos.

Índice de contenidos

Índice de tablas	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del problema	2
1. Antecedentes.....	2
2. Problema.....	4
2.1. Situación problemática	4
2.2. Problema de investigación.....	7
3. Preguntas de investigación	8
3.1 Pregunta principal	8
3.2 Preguntas secundarias	8
4. Objetivos	8
4.1. Objetivo general.....	8
4.2. Objetivos específicos.....	9
5. Justificación.....	9
6. Delimitaciones, limitaciones y alcances	13
6.1. Delimitaciones	13
6.1.1. Delimitación social o del universo	14
6.1.2. Delimitación espacial	14
6.1.3. Delimitación temporal	15
6.1.4. Delimitación del contenido	16
6.2. Limitaciones	16
6.2.1. Limitaciones presupuestales	16
6.2.2. Limitaciones de acceso a la información.....	16
6.2.3. Limitaciones de acceso a otros contextos	17

6.3. Alcances	17
Capítulo III. Marco teórico	19
1. Patrimonio cultural.....	19
1.1. Clasificación	19
1.1.1. Patrimonio material mueble.....	19
1.1.2. Patrimonio material inmueble	19
1.1.3. Patrimonio inmaterial	19
2. Valor.....	19
2.1. Valor de uso.....	19
2.2. Valor formal.....	19
2.3. Valor significativo.....	19
2.4. Valor público	20
2.5. Puesta en valor	20
3. Apropiación social del patrimonio cultural	20
4. Gestión del patrimonio cultural	21
4.1. Conocer	22
4.2. Planificar.....	22
4.3. Difundir	23
4.4. Controlar.....	24
5. Participación ciudadana.....	24
Capítulo IV. Marco metodológico	25
1. Diseño del proceso de investigación	25
1.1. Observación participativa	25
1.2. Entrevistas semi - estructuradas.....	25
2. Identificación de los aliados estratégicos	26
3. Alcance de la investigación	28

Capítulo V. Diagnóstico	30
1. Análisis institucional del Ministerio de Cultura	30
2. Problemática institucional	33
3. Identificación de la brecha.....	35
4. Análisis comparado – <i>Benchmarking</i>	37
5. Análisis de las oportunidades del entorno en beneficio de los ciudadanos	40
6. Dificultades advertidas en la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana.....	42
Capítulo VI. Lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.	47
1.	C
consideraciones generales.....	47
2. Lineamiento 1: Identificar a los aliados estratégicos y propiciar su articulación a fin de optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana	47
3. Lineamiento 2: Implementar estrategias para capacitar a la ciudadanía y permitir la generación de emprendimientos	55
4. Lineamiento 3: Implementar estrategias de monitoreo a la gestión de sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y retroalimentar a los aliados estratégicos.	58
Conclusiones y recomendaciones.....	60
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones	60
Bibliografía.....	61
Anexos	65
Notas biográficas.....	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución de distritos de Lima Metropolitana por áreas	14
Tabla 2.	Grupos de entrevistados	24
Tabla 3.	Actividades operativas de la Dirección de Gestión de Monumentos	26
Tabla 4.	Actividades operativas de la Dirección de Participación Ciudadana	40

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Desalojo en inmediaciones de Huaca Mateo Salado	11
Gráfico 2.	Cerco perimétrico de la Huaca Mateo Salado.....	12
Gráfico 3.	Evolución del PIM del sector cultura, periodo 2010 – 2020	34
Gráfico 4.	Huaca Huantinamarca antes de la intervención	44
Gráfico 5.	Huaca Huantinamarca después de la intervención	44
Gráfico 6.	Condominio Parques de la Huaca	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Resumen de la entrevista a Leslie Urteaga Olivera.....	66
Anexo 2.	Resumen de la entrevista a Blanca Alva Guerrero.....	66
Anexo 3.	Resumen de la entrevista a Carlos Del Águila Chávez	69
Anexo 4.	Resumen de la entrevista a Luis Lumbreras Flores.....	71
Anexo 5.	Resumen de la entrevista a Isabel Flores Espinoza	72

Capítulo I. Introducción

Durante mucho tiempo las políticas públicas han girado en torno a temas vinculados a la economía, la salud, la educación, a satisfacer necesidades de servicios públicos, entre otros, postergando siempre la consolidación de una política nacional de cultura, que sirva para orientar la intervención del Gobierno Central en este campo; hasta que en el mes de julio de este difícil 2020, se aprobó por primera vez en la historia del Perú, a un año del bicentenario de su independencia, la tan esperada Política Nacional de Cultura, que tiene entre sus principales objetivos generar las condiciones que permitan el correcto ejercicio de los derechos culturales de la ciudadanía peruana en su conjunto y posicionar así a la cultura como uno de los principales componentes de la democracia y el desarrollo del país a través del fortalecimiento de la identidad, la educación y formación cultural mediante la correcta valoración del patrimonio cultural.

Bajo este contexto, el presente trabajo de investigación ha sido elaborado con la finalidad de contribuir a lograr la eficiente y eficaz gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana, que conlleve a su puesta en valor y propicie el sentido de apropiación cultural por parte de la ciudadanía, para lo cual se propone una serie de lineamientos estratégicos que permitan articular la participación de los principales actores involucrados.

A veces se piensa que el Ministerio de Cultura es el único llamado a preocuparse por la puesta en valor del patrimonio cultural y se considera que éste es algo así como un elemento decorativo de las ciudades, algo meramente contemplativo, sin imaginar cuánto puede llegar a significar para la población si se logra despertar en ella el sentido de pertenencia hacia ese patrimonio, que llegue a sentir que es parte de esa historia, que se genere un vínculo. Este trabajo de investigación pretende ser un aporte significativo que sirva para generar dicho vínculo entre la ciudadanía y su patrimonio cultural, en particular, hacia los sitios arqueológicos.

Capítulo II. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

Tratar sobre temas culturales muchas veces resulta difícil en el Perú. Algunas personas creen que no es importante, que solo es para “ciertos sectores”, que se requiere tener “mística” para comprender estas materias; sin embargo, la realidad es muy distinta, tanto que sorprendería saber que justamente las grandes mayorías son las más ansiosas por ser consideradas e involucradas en los temas culturales del país, poder acceder con mayor facilidad y ser parte activa de las diferentes plataformas culturales. Para ello, es necesario aprender con qué grado de naturalidad se accede a las actividades culturales en otros países como México, España o Italia, por ejemplo, en donde la población local es la más interesada por consumir cultura y las actividades que se diseñan no están pensadas para minorías, ni turistas extranjeros, sino para ese público mayoritario que forma grandes colas para acceder a espectáculos artísticos, a nuevas exposiciones en museos o galerías, a sitios arqueológicos y a cuanto oferta cultural se le presente.

Por otro lado, se piensa que la difusión y producción cultural es solo competencia del Mincul, por lo que su manejo y control, bueno o malo, solo les corresponde a las autoridades. Se considera estos temas como algo lejano e impersonal, en donde pueden participar la ciudadanía o la empresa privada, siempre y cuando el Mincul lo sugiera, promueva y permita. De esta manera, solo se desconoce la posibilidad de que otros actores asuman la responsabilidad que por naturaleza también debería corresponderles, por ser parte de una misma nación y de una misma historia.

¿Qué pasaría si fuese posible fomentar la participación de diversos actores en bien de la preservación del patrimonio cultural? ¿Sería esta una manera de rescatar la propia identidad, de generar valor y apropiación hacia la cultura peruana?

El Ministerio de Cultura del Perú (Mincul), en su plataforma digital (Mincul 2019), señala que formula y establece estrategias de promoción cultural de manera inclusiva y accesible para fortalecer la identidad cultural. Dado que esta es una de sus principales premisas, habría que preguntar si realmente se está logrando el objetivo. Al parecer algo no está funcionando.

Si bien la difusión o promoción es fundamental, debería ir más allá de avisos publicitarios emitidos por cualquier medio de comunicación. Resulta necesario conocer si se está llegando a la población, a aquella que se considera como el público objetivo, procurando que sea el mayoritario. Asimismo, es necesario saber realmente para qué es importante difundir el patrimonio cultural. Se habla mucho del valor patriótico y de lo orgullosos que deben sentirse los peruanos porque su historia es admirada y reconocida en el mundo entero como una de las cinco culturas originarias de la civilización. Todo ello puede sonar muy bien, pero qué tan cierto es que los peruanos se sientan verdaderamente orgullosos de su cultura; de ser así, serían los primeros en querer conocerla, cuidarla y defenderla.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) es el ente internacional que, entre otras cosas, se preocupa por motivar a las naciones a generar valor al patrimonio, sea material o inmaterial. Además, difunde la idea de que el patrimonio debe ser gestionado, con miras a impulsar la identificación, protección, conservación, preservación y transmisión de este legado a las futuras generaciones, a través del fortalecimiento de las capacidades del patrimonio en su conjunto. Para ello, la Unesco señala que cada bien patrimonial debe contar con un sistema de protección y gestión que garantice su salvaguarda.

A nivel internacional existen experiencias de gestión del patrimonio que han surgido bajo circunstancias particulares, por lo que sus resultados muchas veces pueden servir para todos los contextos. Es por esta razón que la Unesco trata de unificar parámetros y mecanismos que pueden ser adaptados a todas las realidades. De esta manera, está impulsando la generación de sistemas de gestión, para que así se vincule el patrimonio con el desarrollo sostenible, teniendo como principio los valores como herramienta fundamental para la gestión del patrimonio.

En países como el Perú, donde el patrimonio cultural es tan variado y cuesta enumerarlo, la posibilidad de empezar a gestionarlo correctamente resulta urgente. Por ello, se considera necesario centrar la presente investigación en un espectro más definido y concreto, en el que además se tenga fácil acceso a la información y que a su vez esté en un contexto que requiera atención urgente. Con esta premisa, basta observar alrededor y notar que Lima, la capital, ha crecido sobre evidencia arqueológica que se ha ido perdiendo con el tiempo y de la cual poco o nada se sabe. Está frente a los ciudadanos; saben que es parte de su historia, pero están lejos de sentirla suya.

Respecto de la gestión de los sitios arqueológicos, existen algunas experiencias exitosas, pero que lamentablemente no se han replicado. La actual administración de la Huaca Pucllana es un ejemplo casi solitario. Se ha tratado de hacer lo mismo en la Huaca Huallamarca, pero no se ha llegado al nivel de la primera. Asimismo, la Huaca Mateo Salado, aunque va por buen camino, no ha logrado generar mayores expectativas en el gobierno central, el gobierno local, la empresa privada y en la población, a pesar del alto potencial que esta ofrece. ¿Por qué la Huaca Pucllana es capaz de generar sus propios recursos para cubrir los costos de su mantenimiento y, principalmente, de su investigación, conservación y puesta en valor, mientras que la Huaca Mateo Salado, que es más extensa y cuenta con mucho potencial, no ha logrado algo similar? ¿Se ha conseguido en ambos casos generar valor y apropiación en la población y en el entorno?

En este panorama, se considera que contar con una correcta gestión de los sitios arqueológicos tendría una importancia relevante y sería el punto de partida para permitir involucrar a varios actores, de tal manera que se genere un trabajo conjunto en pro de la apropiación de la cultura, con lo cual ya no sería solo el Mincul el llamado a establecer estrategias para fortalecer la identidad nacional, sino que esta responsabilidad sería compartida con la empresa privada, la sociedad civil, las asociaciones en su conjunto, así como todos aquellos que —quizá sin saberlo— resultan ser piezas clave para generar valor, para y por el patrimonio, además de generar identidad, orgullo nacional, sentido de herencia, apropiación y apego hacia la cultura.

Es necesario se empiece a ver y entender el patrimonio con el potencial social, educativo y económico que tiene, además de los objetivos científicos y culturales tradicionales. La cultura también genera economía, producción y desarrollo a un país. No debe negársele la posibilidad de ser parte activa de la vida de la nación, solo así será posible valorarla en su real magnitud.

2. Problema

2.1. Situación problemática

Al hablar de la puesta en valor de los sitios arqueológicos, se suele pensar solo en el cuidado de las huacas, es decir, en realizar trabajos de limpieza, conservación y restauración, con miras a garantizar que se prolongue lo más posible su vida útil, con el fin de que las futuras generaciones puedan apreciar el importante legado de los antepasados y, de esta manera, hacerlos también partícipes de la historia prehispánica. Desde esta perspectiva, sería el Mincul el único llamado a garantizar la preservación de los sitios arqueológicos.

No es usual analizar que la protección de estos sitios arqueológicos implica un alto componente de índole social, una situación problemática intangible, ya que dicha puesta en valor también tiene que estar orientada a generar un vínculo entre el sitio y la sociedad, sus vecinos más próximos, aquellos que conviven con parte del pasado histórico, pero con el que no se sienten identificados; no se reconocen como herederos o receptores de una historia invaluable, a veces elogiada más por foráneos.

Esto se replica en todo el territorio nacional, donde existen restos o vestigios de la época prehispánica que, con el transcurso del tiempo y la transformación de las ciudades, han sido mutilados y han quedado apartados de la vida cotidiana y de la atención y el reconocimiento de las personas. La urbe ha crecido a espaldas de los sitios arqueológicos, muchos han desaparecido con la construcción de edificaciones y carreteras. A esto se suman la indiferencia y el desconocimiento de los ciudadanos y las autoridades.

Durante décadas, el crecimiento urbano y el proceso de poblamiento de manera desordenada han ocasionado que los sitios arqueológicos se encuentren encerrados en medio de la trama urbana. Lima Metropolitana es un ejemplo de ello.

Las continuas ocupaciones e incluso las desacertadas acciones de las autoridades, que más se acercan a sus conveniencias de carácter político y su afán por permanecer en el poder, han dividido y destruido muchos sitios arqueológicos. Asimismo, la poca o nula vigilancia ha determinado el posicionamiento temporal de personas extrañas: las huacas están siendo invadidas por terceros. Así, los sitios arqueológicos y sus inmediaciones se están convirtiendo en zonas inseguras, en donde la prevalencia de la delincuencia es cada vez más notoria. El reclamo ciudadano, como es de suponer, no se ha hecho esperar. Se considera que vivir cerca de las zonas arqueológicas es un riesgo, un problema, jamás un privilegio. Este es un problema público.

Además, es necesario mencionar que ha habido descuido y hasta indiferencia por parte de las autoridades regionales y locales, incluso del Gobierno central, pues se prioriza la inversión en otros sectores —que se entienden como los de mayor sensibilidad—, como salud, educación, vivienda, entre otros, dejando de lado la cultura como algo más accesorio.

Por su parte, la Unesco, organismo internacional que trabaja en pro de propiciar el diálogo entre las civilizaciones, las culturas y los pueblos, bajo el principio del respeto de los valores comunes, tiene la premisa de promover la cooperación entre las naciones a través de la educación, la ciencia, la cultura, la comunicación y la información; por ello, uno de sus principales pilares es la protección del patrimonio material e inmaterial a nivel mundial. Bajo esa óptica, entre una de sus múltiples iniciativas, insta a las naciones a gestionar adecuadamente el patrimonio en general y, con especial importancia el patrimonio mundial. Para ello, propone la creación de sistemas de gestión, que en el Perú no son aplicados, perdiéndose la posibilidad de administrar correctamente los bienes culturales, tanto desde el punto de vista de proteger los valores del patrimonio, así como considerar cada problema del patrimonio en un contexto más amplio, de tal manera que se promueva un enfoque integrador y participativo de los involucrados.

De lo antes expuesto, se puede deducir que existe una demanda de servicios culturales por parte de la sociedad, pero que muchas veces no se sabe expresar o exteriorizar. Es evidente que hay una deficiente gestión de los sitios arqueológicos, pero también una falta de visión de lo que debería ser el manejo de la cultura como potencial económico y de desarrollo de la comunidad. Poco se hace por promover o motivar la identidad, el sentimiento de apego hacia la cultura, la apropiación de esta y el sentido de herencia de una cultura milenaria, cuna de una de las cinco civilizaciones más antiguas del mundo, a través de la puesta en valor del patrimonio, el cual podría generar beneficios económicos y sociales para la población.

En este punto habría que preguntarse si esta situación es una generalidad o si existen esfuerzos aislados, al menos en Lima, por cambiar o mejorar en algo esta problemática. ¿Por qué esto no pasa, por ejemplo, en las inmediaciones de la Huaca Pucllana o la Huaca Huallamarca?, ¿el hecho de que se ubiquen en distritos como Miraflores o San Isidro, respectivamente, influye en algo? No necesariamente.

Estos dos ejemplos grafican lo que se puede lograr con una labor conjunta de varias instituciones: el Mincul, encargado de la protección del sitio arqueológico, su declaratoria y delimitación; el municipio y la policía, encargados del ornato y la seguridad, respectivamente, además de un compromiso económico de todas estas instancias; los vecinos, quienes siempre están alertas ante cualquier amenaza y hacen suyos los espacios y las actividades que les brindan las huacas. Algunos afirmarían que esto solo se ve en distritos “pudientes”, pero eso no es del todo cierto.

Por otro lado, por ejemplo, la Huaca Huantinamarca en el distrito de San Miguel o la Huaca Mateo Salado en el Cercado de Lima, son sitios arqueológicos que fueron fumaderos, escondites de delincuentes y letrinas. Las invasiones provocaron que se usaran como lugares de venta ambulatoria y hasta talleres mecánicos; generando así un ambiente de total inseguridad para los vecinos y los transeúntes que circulaban por las inmediaciones, además del peligro de que desaparecieran los restos arqueológicos. Pero este panorama empezó a cambiar a raíz de que el Mincul, la empresa privada y los gobiernos locales apostaron por un cambio total en la realidad de estos importantes sitios arqueológicos. Hoy en día, son ejemplos que vale la pena imitar, sobre todo cuando se tiene tantos sitios arqueológicos inmersos en el casco urbano y sin el cuidado y la delimitación correspondientes, a pesar del clamor popular.

Como se puede apreciar, son muchos los actores, pero pocas las veces en que estos se articulan para lograr resultados beneficiosos para todos, tanto desde el punto de vista de la protección de los sitios arqueológicos, como el bienestar de las personas que viven o transitan en sus proximidades, generando valor público. Aún falta comprobar si estas buenas experiencias han contribuido a propiciar una mayor identidad de las personas con su patrimonio, ese sentimiento de apego y compromiso hacia algo que se considera propio, hacia una herencia que se debe preservar para las siguientes generaciones.

2.2. Problema de investigación

El problema va más allá de la conservación, restauración y preservación del patrimonio cultural y, en particular, de los sitios arqueológicos. Existe también la preocupación por generar valor público al patrimonio con el fin que la sociedad aprenda a valorar su cultura, afianzar el sentimiento de identidad a través de una correcta difusión que permita generar apego cultural y sentido de herencia; todos aquellos servicios intangibles que en suma contribuyen a que la puesta en valor sea completa, correcta e idónea.

Para la población, la principal problemática la constituye el abandono de los sitios arqueológicos que, desde su perspectiva, ha generado el posicionamiento temporal de personas extrañas, propiciando una sensación de inseguridad, viéndose afectado el bienestar de la población. Esta situación es un problema público, que requiere de la intervención del sector correspondiente, en este caso del Mincul, pero también atañe a todos los peruanos, que cada vez toman mayor conciencia de esas necesidades intangibles e insatisfechas. Seguramente no les es

fácil explicar que lo que se requiere es generar valor público, por lo que se limitan a evidenciar que hay un problema que se entiende como inseguridad, pero que no se resuelve con tan solo poner mayor vigilancia. Por ello, resulta necesario que el Mincul asuma la responsabilidad de una correcta gestión que para el presente trabajo se acotará al patrimonio cultural inmueble prehispánico, que en adelante llamaremos sitios arqueológicos.

Este problema público se ve reflejado en las denuncias de los ciudadanos que, si bien manifiestan su disconformidad por el abandono físico de las zonas arqueológicas ante los municipios, la policía y el mismo ministerio, y todo lo que ello implica en su entorno inmediato, también reclaman por no tener la opción de que se les involucre más con esa huaca que ven a diario, de la que desconocen prácticamente todo, de la que se sienten lejanos a pesar de convivir con ella.

De este modo, se plantea el siguiente problema de investigación: Existe una deficiente gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana por parte del Mincul, lo que se ve reflejado su poca o nula puesta en valor, que conlleva a un escaso sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.

3. Preguntas de investigación

3.1.Pregunta principal

¿Cómo optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía?

3.2.Preguntas secundarias

- ¿Quiénes son los aliados estratégicos más relevantes en la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana?
- ¿Cómo motivar la apropiación social de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana por parte de la ciudadanía?
- ¿Cómo lograr la sostenibilidad de la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Proponer lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar a los aliados estratégicos más relevantes en la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y proponer estrategias para su articulación.
- Proponer estrategias para motivar la apropiación social de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana por parte de la ciudadanía y así generar emprendimientos en su entorno.
- Proponer estrategias para la sostenibilidad de la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana.

5. Justificación

Es claro que sobre el Mincul recae una alta responsabilidad del problema identificado; no obstante, se debe reconocer que no es la única instancia competente. De esta manera, previo al análisis, resulta necesario comentar que respecto de la seguridad del entorno en donde se ubican los sitios arqueológicos, también hay mucho por hacer.

Es de conocimiento público que las comisarías de casi todos los distritos carecen de la cantidad de efectivos policiales que les permita patrullar adecuadamente sus jurisdicciones. Asimismo, los vehículos no son suficientes en cantidad y calidad, de tal manera que se dificulta el patrullaje. Por ello, los distritos se vuelven inseguros y solo algunas comisarías han organizado el denominado “plan cerco”, que ha dado buenos resultados. Por otro lado, respecto de la cantidad de serenos, los municipios tienen un presupuesto muy limitado para poder contratar más personal y capacitarlo adecuadamente. De igual manera, también suele ser difícil la comunicación entre policías y serenos, con el fin de tener un trabajo conjunto mucho más organizado y efectivo. Es así que el bajo índice de atención ante llamadas de emergencia afecta los objetivos que toda jurisdicción quisiera manejar. Esto determina el limitado resguardo policial o distrital. Sin duda, este panorama —un tanto desolador— contribuye también a la generación del problema identificado, pues, como se ha mencionado, muchos de los sitios

arqueológicos son inseguros para la población por el posicionamiento temporal de personas extrañas.

Respecto de los sitios arqueológicos, existe la idea de que todo lo relacionado con ellos corresponde al Mincul, y en cierta medida es cierto. No obstante, es necesario aclarar que en realidad esta problemática debería tener un tratamiento interinstitucional. Un trabajo coordinado y conjunto entre el Mincul, la policía, los municipios y la población, sin dejar de lado la contribución que la empresa privada pudiera realizar.

Entonces, ¿cómo abordar las acciones que le corresponden al Mincul, por ser el ente rector de la protección del patrimonio cultural? Se han identificado algunas de las principales causas indirectas, como el deficiente sistema de saneamiento físico legal para los sitios arqueológicos, la deficiente elaboración de expedientes técnicos para la instalación de cercos perimétricos y los limitados recursos para ejecutar proyectos de investigación, conservación, difusión y puesta en valor de los sitios arqueológicos. Dichas causas han sido recurrentes durante muchos años.

Los trámites para el saneamiento físico-legal de los bienes asignados al Mincul, por haber estado a cargo de una instancia cuyas responsabilidades eran múltiples, eran imposibles de atender en tiempos óptimos. Por otro lado, el ministerio no necesariamente cuenta con personal capacitado, con la experiencia necesaria y con la dedicación exclusiva que amerita tan importante responsabilidad, más aún si se tiene en cuenta la cantidad de sitios arqueológicos, a nivel nacional, que se encuentran en esta situación irregular. Asimismo, la escasa asignación presupuestal que se destina cada año al sector cultura impide efectuar mayores intervenciones. Estas causas indirectas dan pie a la causa directa: la falta de gestión de los sitios arqueológicos.

Por otro lado, también existe una problemática de la que no se habla mucho o no se quiere reconocer del todo, que es la comunicativa-educativa, con la que el vecino de a pie podría acceder a información sobre el patrimonio que tiene cerca, con el que a veces prácticamente convive, lo que conlleva que, por su desconocimiento y lejanía perceptiva, no lo sienta como propio y, por lo tanto, no le interesa.

Otra causa indirecta es la limitada difusión del sitio arqueológico en su entorno inmediato, lo cual se evidencia con los reclamos de los pobladores que viven en las inmediaciones de dichos sitios arqueológicos, quienes demandan más losas deportivas, complejos habitacionales o parques recreacionales y no la conservación de las huacas, confundiéndolas incluso con simples montículos de tierra, o zonas desoladas, en abandono e inseguras.

Esta tercera causa indirecta lleva a una segunda causa directa, que es la limitada identificación de la población con los sitios arqueológicos, una realidad lamentable pero cierta.

Adicionalmente, es importante mencionar que el limitado presupuesto con el que cuenta el sector dificulta la ejecución de cualquier proyecto, además de los trámites burocráticos internos, pues son varias las áreas a las que les compete emitir opinión.

En esta etapa, es necesario demostrar que las causas directas e indirectas son ciertamente determinantes y que, afrontando el problema identificado, la situación actual de los sitios arqueológicos puede cambiar considerablemente. Una forma de probar esto es evaluar lo realizado en el año 2010. Ese año, el entonces Instituto Nacional de Cultura (INC) realizó el cercado de la Huaca Mateo Salado, sector B. En aquella oportunidad se pudo observar que el simple hecho de colocar un cerco perimétrico cambió por completo la configuración del entorno e, incluso, la actitud y el comportamiento de los vecinos.

Durante casi cincuenta años, los invasores de la Huaca Mateo Salado irrumpieron en el sector B, ubicado en la Av. Tingo María, donde funcionaban talleres de mecánica automotriz clandestinos, sin ningún tipo de licencia y, peor aun, dentro del área intangible de un sitio arqueológico por demás representativo. Ello ocasionaba, en primer lugar, una fuerte afectación al sitio arqueológico, pues estas personas arrojaban toda clase de desperdicios, cada vez ocupaban más terreno del sitio arqueológico; existía contaminación visual y ambiental, esta última por los gases que emanaban los vehículos que arreglaban. Por su parte, los vecinos realizaban una serie de quejas al municipio y a la comisaría del sector, debido a que la delincuencia imperaba en esa zona. Los robos callejeros eran cotidianos; a la gente se le dificultaba poder transitar a pie, pues se exponían. Los reclamos hacia el INC eran constantes, la gente señalaba la inoperancia del ente responsable; además, los vecinos, aunque sabían que era una huaca, no sentían ningún tipo de identificación o apego, solo significaba un problema.

En este contexto, el INC, junto con la policía y el municipio, procedieron al desalojo y posterior construcción del cerco perimétrico. El desalojo de los talleres mecánicos del complejo arqueológico Mateo Salado fue informado en su momento por los medios de comunicación, tal como se muestra en las siguientes fotografías; en ese entonces, los vecinos de las inmediaciones respaldaron esta medida, comprometiéndose a colaborar en su preservación.

Gráfico 1. Desalojo en inmediaciones de Huaca Mateo Salado



Fuente: Andina 2010

Este fue un paso importante. A partir de ese momento, la configuración urbana de la zona cambió. Los vecinos entendieron que también dependía de ellos la conservación del lugar; ahora lo defienden y protegen. Han entendido también que un sitio arqueológico en buen estado propicia la visita de turistas y, de esta manera, el entorno también se favorece, pues cambia por completo la apariencia urbana, la actividad económica y los predios adquieren valor. Ahora la zona luce limpia, ordenada y cuidada. Los principales favorecidos son los vecinos, quienes permanecen atentos ante cualquier eventualidad que ponga en riesgo el patrimonio.

Gráfico 2. Cerco perimétrico de la Huaca Mateo Salado



Fuente: Fernández 2009

No obstante, no todos los vecinos colaboraron en primera instancia. Muchos de ellos vieron que sus negocios clandestinos se veían afectados al ordenar la zona, pero definitivamente pudo más la población que sí apoyó las medidas correctivas.

Asimismo, el trabajo conjunto de las autoridades hizo, finalmente, que quedara este caso como un accionar ejemplar de trabajo en equipo, de coordinación interinstitucional exitosa, además del compromiso de la ciudadanía con el proyecto y la protección de la huaca Mateo Salado.

Es posible incluir una causa indirecta más, de la cual casi nunca se habla: en los alrededores de los sitios arqueológicos existen muchos pequeños, medianos y grandes empresarios, quienes están abocados a sus quehaceres, no voltean la mirada hacia estos sitios arqueológicos y no ven en ellos una fuente de fortalecimiento para sus empresas. Esta es una limitada visión de producción económica en torno a las actividades que podrían generarse gracias a la puesta en valor de los sitios arqueológicos.

Se sabe que la poca atención e intervención del Gobierno Central en los sitios arqueológicos se debe a limitaciones de índole económico, aunque también hay otras causas operativas y funcionales que para efectos de esta investigación se mencionarán de manera tangencial. El factor económico está asociado a una falta de incentivos que bien podría propiciar el Mincul para que dichas empresas decidan invertir. Por ejemplo, no existe una ley de mecenazgo ni se brindan las facilidades apropiadas para realizar obras de envergadura con incentivos tributarios. Todo esto lleva a plantear la tercera causa directa: el limitado compromiso de la empresa privada con el patrimonio cultural en general y en particular con los sitios arqueológicos. Cabe señalar que esa falta de compromiso también está asociada a la poca confianza que genera el

manejo presupuestal del Estado con las donaciones que el sector privado ha efectuado en contadas oportunidades: los aportes no se concretan en obras o mejoras palpables o, en su defecto, el aparato burocrático hace que la intención de los empresarios de invertir en cultura se vea atrapada en una nebulosa infinita que termina desanimándolos.

6. Delimitaciones, limitaciones y alcances

6.1. Delimitaciones

En el presente trabajo de investigación, en concordancia con lo que establece la Ley Universitaria, se plantea un tema de forma precisa y acotada, haciendo uso de literatura actualizada, análisis de la información recopilada y finalmente la exposición de resultados. Para ese efecto se ha decidido plantear ciertas delimitaciones en el radio de acción, las cuales permitirán enfocar el estudio en el tema a investigar, es decir, especificar concretamente las áreas de interés para hacer una búsqueda de información productiva. De esta manera, se han planteado las siguientes demarcaciones:

6.1.1. Delimitación social o del universo

La investigación no se circunscribe a un sector o estrato social en específico, ya que la problemática es básicamente la misma en todos los distritos de Lima Metropolitana, sin importar que estos sean considerados de estrato socioeconómico alto, medio o bajo, por lo que este tipo de delimitación en la investigación no es relevante.

6.1.2. Delimitación espacial

Lima está dividida en 43 distritos, los cuales se encuentran administrados por la Municipalidad Metropolitana de Lima. Esta provincia tiene un carácter independiente, es decir, no mantiene nexos políticos organizacionales con las demás provincias del departamento de Lima, ni con la provincia constitucional del Callao, salvo para la denominación urbana de Lima Metropolitana.

Teniendo en cuenta el nivel de dificultad o facilidad para conseguir información para la investigación, se ha optado por circunscribirla a Lima Metropolitana, ya que, si bien la problemática planteada puede ser encontrada en todo el territorio nacional, se decidió concentrar el estudio en Lima porque resulta significativa, y se obtendrá un panorama representativo de la

problemática. De otro lado, en Lima se encuentra la mayoría de sitios arqueológicos identificados. Es así que se ha distribuido los distritos por áreas, como se muestra a continuación:

Tabla 1. Distribución de distritos de Lima Metropolitana por áreas

Áreas	Distritos
Norte	Ancón, Puente Piedra, Santa Rosa, Carabayllo, Comas, Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres
Este	San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Cieneguilla, Ate Vitarte, La Molina, Chaclacayo, Lurigancho, El Agustino
Sur	San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Lurín, Pachacámac
Centro	Cercado de Lima, San Luis, Breña, La Victoria, Rímac, Lince, San Miguel, Jesús María, Magdalena, Pueblo Libre
Centro - sur	Barranco, Miraflores, Surco, San Borja, Surquillo, San Isidro, Chorrillos
Balnearios del sur	Punta Hermosa, Pucusana, Punta Negra, San Bartolo, Santa María

Fuente: Elaboración propia 2020

Ahora bien, incluso esa muestra resultaba muy extensa, por lo que se decidió recortar aún más la delimitación espacial, circunscribiéndola a sitios arqueológicos pertenecientes a la cultura Maranga, una de las más importantes desarrolladas en la capital, que en la actualidad se ubican en los distritos de San Miguel, Pueblo Libre y Cercado de Lima.

Para precisar más sobre la importancia de la cultura Maranga y el porqué de su elección para el presente trabajo de investigación, se puede mencionar lo siguiente:

- La cultura Lima se desarrolló en la costa central del antiguo Perú, fundamentalmente en los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín. Es contemporánea de las culturas Moche, Nasca, Recuay y Huarpa.
- Dicha cultura se divide en tres etapas, la última de las cuales está conformada por Maranga, Cajamarquilla y Nievería. Entre los siglos VI y VII d. C., Maranga se convirtió en el centro principal de la cultura Lima en el valle del Rímac y es por ello que se le conoce como “cultura Maranga”. Es un enorme complejo arqueológico, uno de los más grandes e importantes de la provincia de Lima. La Huaca Pucllana, por dar un ejemplo, forma parte de este período.
- Su arquitectura está compuesta por monumentos piramidales, con rampas y gradas, recintos y almacenes construidos en barro. Una de las edificaciones más importantes es la Huaca de San Marcos, ubicada dentro del campus de la universidad del mismo nombre.
- Por su parte, los Lima, durante el período Maranga, realizaron dos obras hidráulicas de suma importancia: el canal del río Surco que llevaba las aguas del río Rímac de Ate a Chorrillos, y el canal de Huatica, que transportaba agua desde La Victoria hasta Maranga.

- Hoy en día, este complejo arquitectónico ha sido cubierto casi en su totalidad por la desordenada expansión urbana.

6.1.3. Delimitación temporal

Es necesario señalar que la presente investigación muestra la realidad actual, cuyas características se han mantenido los últimos diez años, por lo que se pretende romper las condiciones de la actual situación que ha motivado el planteamiento del problema. De otro lado, se considera que la investigación tendrá una vigencia aproximada de cinco años, durante los cuales se podrá poner en práctica la propuesta y evaluar su efectividad o, en todo caso, realizar las correcciones que sean necesarias.

6.1.4. Delimitación del contenido

El Mincul es el ente rector para la protección y difusión del patrimonio cultural de la nación, sea material o inmaterial, por lo que la problemática es diversa. No obstante, la presente investigación se centrará en los sitios arqueológicos, que son los que más riesgo de deterioro presentan por estar expuestos a la intemperie, lo cual se ve agravado por la indiscriminada intervención del ser humano, como principal agente de deterioro, generando además condiciones deplorables en el entorno de los sitios arqueológicos, conocidos también como huacas.

Asimismo, es importante acotar que no se ha podido generalizar la información de todas las huacas, porque no hay data disponible, pero sí se pudo conocer que todas ellas están siendo amenazadas de alguna manera, por la falta de puesta en valor como consecuencia de su deficiente gestión.

6.2.Limitaciones

Todo trabajo de investigación presenta limitaciones, por lo que es necesario tomar medidas que permitan superarlas. También es necesario tener en cuenta que estas limitaciones constituyen factores externos al equipo de investigación y pueden convertirse en obstáculos que dificultarían el desarrollo del estudio. En este caso se han evaluado las siguientes dificultades:

6.2.1. Limitaciones presupuestales

Se considera que este tipo de limitaciones no son relevantes, puesto que no constituyen un factor externo al equipo de investigación; por lo tanto, no serán tomadas en cuenta.

6.2.2. Limitaciones de acceso a la información

A través del portal de transparencia de las instituciones públicas es factible conseguir mucha información relevante para el presente trabajo de investigación. La principal fuente es el Mincul, por lo que es indispensable que por lo menos un integrante del equipo de investigación, por trabajar o haber trabajado en dicho ministerio, pueda acceder a la misma.

Aunque se espera que no sea predominante, habrá que superar la eventualidad de enfrentarse a información cuyo contenido sea confidencial, para lo cual será necesario mantener la reserva del caso. Asimismo, será necesario recabar información de otras instancias del Estado; se tendrá que superar el tiempo que estas instituciones demoren en responder el requerimiento.

También es importante señalar que, parte del tiempo que tomó el presente trabajo de investigación, se desarrolló durante el estado de emergencia decretado por el Gobierno del Perú a razón de la pandemia del COVID-19, por lo que el acceso a información que podría ser proporcionada por diversas instituciones, bibliotecas y personas naturales y/o especialista se vio limitado.

6.2.3. Limitaciones de acceso a otros contextos

Son aquellas dificultades que se pudiera encontrar al buscar información de otros países, que pudiera servir como ejemplos comparativos. La información podría ser limitada en la web.

6.3. Alcances

El presente estudio está enfocado en elaborar una propuesta de lineamientos estratégicos que permitan articular la participación de diversos actores, con la finalidad de garantizar una mejor gestión de los sitios arqueológicos, que permita la conservación de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y su puesta en valor, buscando afianzar el sentido de apropiación cultural

por parte de la ciudadanía, de tal manera que sirva de modelo de gestión a ser replicado en todo el país, tomando en cuenta que a lo largo y ancho del territorio nacional, el Perú cuenta con vestigios prehispánicos que son el legado de nuestros antepasados, por lo que todos los ciudadanos deberían participar en su preservación, generándose así un vínculo con ese pasado histórico del cual todos debemos sentirnos orgullosos.

Se ha determinado que el trabajo de investigación comprenda Lima Metropolitana, debido a que constituye un claro ejemplo de lo que sucede cuando las ciudades crecen de manera desproporcionada y sin planificación, principalmente de espaldas a su patrimonio prehispánico. Además, en Lima se aprecia una multiculturalidad que encierra todos los matices del país, desde el punto de vista cultural, histórico, étnico, social, económico y regional, erigiéndose así en una muestra totalmente importante y representativa.

Capítulo III. Marco teórico

1. Patrimonio cultural

De acuerdo con lo señalado por el Mincul, el patrimonio cultural está conformado por aquellos bienes materiales o inmateriales heredados de los antepasados, los cuales ayudan a forjar una identidad como nación y permiten a los ciudadanos conocer quiénes son y de dónde vienen, pues, como integrantes de una comunidad, no solo heredan bienes materiales y tradiciones familiares, también reciben el legado cultural que caracteriza a la sociedad donde se desarrollan.

Por tanto, expresiones distintivas como el lenguaje, la cultura, la religión, entre otros, permiten a los ciudadanos reconocerse como parte de una comunidad determinada. Esta herencia colectiva es lo que se denomina patrimonio cultural.

1.1. Clasificación

El patrimonio cultural está conformado por bienes de distinta categoría, como el patrimonio material y el inmaterial, el primero de los cuales se clasifica a su vez en patrimonio material mueble y patrimonio material inmueble. Efectuada esta breve explicación, se procede a definir cada una de estas categorías.

1.1.1. Patrimonio material mueble

Son aquellos bienes culturales que pueden trasladarse de un lugar a otro; es decir, su existencia o conservación no está ligada al suelo o lugar donde se ubican.

1.1.2. Patrimonio material inmueble

Son aquellos bienes culturales que, a diferencia de los anteriores, sí están ligados al suelo; por tanto, no pueden ser trasladados y si la tecnología permitiera su traslado, perderían, según lo señalado por Querol (2010), su “[...] naturaleza contextual, el paisaje humanizado al que da forma y que le da razón”.

1.1.3. Patrimonio inmaterial

Son aquellas manifestaciones culturales que se transmiten por vía oral o a través de demostraciones prácticas.

2. Valor

Ballart (1997) define el valor de los bienes culturales, como el “[...] aprecio [...] —que se les atribuye— por el mérito que atesoran, por la utilidad que manifiestan, o por su aptitud para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar [...]”. Señala, además, que este no le es inherente, sino más bien se trata de una cualidad añadida por las personas, que puede crecer o disminuir, dependiendo de la percepción y compartimiento humanos.

En esa línea, Ballart (1997) ha clasificado el valor de los bienes culturales, en tres categorías, las cuales se detallan a continuación:

2.1. Valor de uso

Es el valor que se le atribuye a un bien cultural en función a su utilidad; es decir, si sirve para hacer con él alguna cosa, si satisface un deseo o una necesidad material o de conocimiento.

2.2. Valor formal

Es el valor que se le atribuye a un bien cultural por la atracción que despierta en los sentidos, por el placer que proporciona su forma o por otras cualidades sensibles; asimismo, por el mérito que representan.

2.3. Valor significativo

Es el valor que se le atribuye a un bien cultural por ser un vehículo de alguna forma de conexión entre las personas que lo produjeron o lo utilizaron y sus actuales receptores.

2.4. Valor público

Blaug, R. (2006), da esta definición “[...] valor público es aquello que el público valora [...]”; además Vlado Castañeda en su publicación “El valor público en la gestión pública”, señala que para lograr que el público valore una entrega, “[...] las entidades públicas deben considerar la atención a partir de formar las preferencias de los ciudadanos, pero también aprender de ellos, de sus opiniones, intereses, experiencia y conocimiento colectivo [...]”. Asimismo, según Marco Moreno (2009), “[...] El valor se genera en la medida que un público reconozca el bien o el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia, y aprecie la calidad del bien o servicio como respuesta adecuada a la misma [...]”.

2.5 Puesta en valor

Para Razeto (2015) la puesta en valor es en principio el reconocimiento de los valores presentes en los monumentos históricos y, a su vez, la capacidad de destacarlos mediante las intervenciones o proyectos a realizar en estos bienes.

Según Escribano (2010), la puesta en valor de los bienes patrimoniales tiene por objeto favorecer precisamente la comprensión de su significado a través de la ejecución de trabajos específicos y actuaciones que permitan decodificar los valores que le son propios y que en no pocas ocasiones, como ocurre con los yacimientos arqueológicos, son aparentemente invisibles.

En esa misma línea, Marcos (2018) señala que la puesta en valor podría definirse, en primera instancia, como la revalorización de un determinado producto cultural, remarca que la revalorización del bien cultural es otorgada por la sociedad.

Por lo expuesto, la puesta en valor no significa otorgarle un valor a aquello que antes no lo tenía, sino revalorizar el sitio arqueológico; es decir, conjugar su valor anterior con valores modernos para su uso social por parte de la ciudadanía.

3. Apropiación social del patrimonio cultural

Covarrubias y Sánchez (2018) sostienen que “[...] la apropiación social tiene que ver con el apego al lugar, la identidad con y del lugar, la identidad social urbana o el espacio simbólico urbano y estos conceptos forman parte de procesos que dan cuenta de la interacción de las personas con los entornos y sus principales efectos”.

En esa misma línea, Vásquez (2015) plantea que la apropiación contribuye a la identidad, esta última entendida como un fenómeno de autodefinición por medio de símbolos de caracterización, comunicación e información a través de objetos, individuos y fenómenos mediáticos.

Por su parte, Querejazu (2003) señala que la memoria es el elemento central de la identidad, pues proyecta y retroalimenta a los grupos humanos en su quehacer cotidiano y en su concepción y autodefinición como grupo. Esto implica que el patrimonio cultural, así como la cultura de la cual procede, es un proceso social. En ese sentido, el patrimonio cultural no es más una propiedad de las élites sino de todo el grupo social que lo creó y también lo heredó y tiene, en consecuencia, todo el derecho, así como la obligación, de usufructuarlo en su propio beneficio.

De igual modo, al referirse a la apropiación comunitaria, Prats (2003) señala que el patrimonio debe ser usado, porque al usarse este se podrá potenciar un beneficio a las personas, y este patrimonio no quedará muerto, sino que cobrará vida y además será útil, y al ser útil su conservación será más fácil.

Por lo expuesto, es posible concluir que la apropiación social del patrimonio cultural, también llamada comunitaria, incide en la identidad de los grupos humanos, al contribuir en su concepción y autodefinición como grupo. En consecuencia, el patrimonio cultural se constituye en propiedad de todo el grupo social que lo heredó; por tanto, tiene el derecho de usufructuarlo en beneficio propio, trayendo como consecuencia que el patrimonio cobre vida y sea útil, y de este modo su conservación no genere mayor dificultad.

4. Gestión del patrimonio cultural

Hayakawa (2015) señala que, en el ámbito del patrimonio cultural, gestionar implica, además de administrar la superación de su deterioro, repotenciar los procesos de su rehabilitación,

reconocimiento y disfrute por y para todos, convirtiéndolo así en un verdadero elemento de desarrollo.

En esa misma línea, Ballart y Tresserras (2001) definen la gestión del patrimonio como “el conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de conseguir una óptima conservación de los bienes patrimoniales y un uso de estos bienes adecuado a las exigencias sociales contemporáneas”.

Ahora bien, Hayakawa (2015) denomina ese conjunto de actuaciones como las “actividades de gestión del patrimonio” —entiéndase patrimonio cultural—, las cuales, según indica, están destinadas a hacer efectivo el conocimiento, la conservación y la difusión del patrimonio, agrupándose en tres áreas: la planificación, la difusión y el control.

En ese sentido, se advierte cierta coincidencia con lo manifestado por Querol (2010), quien sintetiza los “mecanismos de la gestión del patrimonio cultural” en cuatro acciones principales: conocer, planificar, controlar y difundir. Estas se detallan a continuación:

4.1. Conocer

Querol (2010) refiere que el punto de partida de toda actividad de gestión (cultural) es el conocimiento, el cual permitirá jerarquizar los bienes según su importancia o relevancia a fin de tomar decisiones sobre el grado de protección que habrá que atribuirles, pues, según refiere, no es posible proteger, investigar ni abrir todo al público. Esta apreciación es compartida por Barbacci (2015), quien señaló que no hay gobierno que se dé abasto para proteger todo su patrimonio, por lo cual es necesario identificar qué lugares tienen un valor universal.

Esta selección comprende la clasificación de los bienes entre aquellos que son o van a ser patrimonio cultural y aquellos que no lo van a ser todavía o quizá nunca lo sean. Una vez seleccionados, la administración pública podrá poner en práctica los modelos previamente diseñados para el tratamiento de los bienes del patrimonio cultural, para la planificación de sus intervenciones y su difusión, para autorizar su cambio de uso o su rehabilitación.

4.2. Planificar

Hayakawa (2015) señala que para que el patrimonio tenga un impacto directo en el día a día de la población hay que planificarlo. Para ello, indica que se debe recategorizar los bienes más allá de su valoración científica. Si bien el Mincul categoriza los bienes como precolombinos, virreinales y republicanos, Hayakawa considera que los bienes tienen dimensiones que van más allá de su valoración histórica, por ejemplo, su potencial turístico o su accesibilidad.

Por lo tanto, Hayakawa (2015) señala que “hay que leer los bienes patrimoniales en función de los grandes estructurantes de la ciudad [...]”. Este es el caso de la Línea 1 del Metro de Lima, el Metropolitano y los corredores complementarios, medios de transporte público urbanos y masivos que integran Lima Metropolitana, pues ello permitirá identificar el potencial de dichos bienes, desde cuán accesibles son a la ciudadanía.

Una vez realizada esa lectura, con cruces de diversos temas, el referido autor señala que se podrá elaborar propuestas que ayuden a identificar las vocaciones y potencialidades que tienen los bienes en el contexto de la dinámica urbana. El cruce entre el espacio público y el patrimonio cultural puede ayudar a generar espacios de recreación o reapropiación.

4.3. Difundir

La razón de ser de los bienes culturales es que la sociedad los conozca, los disfrute y los valore, de no ser así los esfuerzos de la administración pública por protegerlos serían en vano. En ese sentido, para lograr que quienes conforman la sociedad no solo conozcan, sino que valoren los bienes culturales, es necesario conocer la forma en que la sociedad obtiene la información.

Al respecto, Querol (2010) señala que existen dos grandes vías, por las que las noticias llegan a la sociedad, la “educación formal” y la “educación informal o difusión”. La primera de ellas es definida como el conjunto de enseñanzas que conduce a la obtención de un título oficial; y la segunda, como aquellas iniciativas que ponen en contacto la información con las personas, como el cine, la televisión, el internet, entre otros.

En ese sentido, se trata de introducir en la educación obligatoria mensajes de aprecio, orgullo y utilidad sobre los bienes que conforman el patrimonio cultural, enseñar cuáles son las entidades públicas responsables de su protección y que todos los ciudadanos se encuentran habilitados para interponer una denuncia si observan su destrucción o puesta en peligro.

Así, se logra tener una visión más crítica de la información que se obtiene por diversos medios. Es necesario que la difusión esté referida al patrimonio cultural y a su gestión, pues así no solo se conocerán las características de los bienes culturales, que permitirán su apreciación y disfrute, también se permitirá a la sociedad conocer cómo protegerlos y qué hace la administración pública al respecto.

4.4. Controlar

A diferencia de Querol (2010), quien sostiene que mediante esta actividad se busca proteger los bienes culturales de su destrucción o sustracción —pues evidentemente el ciclo de la gestión del patrimonio cultural se vería interrumpido— y que la naturaleza de la misma es más bien de carácter permanente, Hayakawa (2015) recoge la opinión de Campillo (1998), quien define esta actividad más bien como el proceso por el cual “[...] los responsables de las actividades se aseguran de que estas se cumplan de acuerdo con el plan trazado, corrigiendo cualquier desviación significativa que se produzca”; en otras palabras, se trata de verificar el cumplimiento de lo planeado versus lo ejecutado.

5. Participación ciudadana

En la reseña titulada “Participación Ciudadana”, el Banco Mundial (2019) señala que “[...] La ciudadanía desempeña un papel fundamental en la promoción de las instituciones públicas y en posibilitar que sean más transparentes, responsables y efectivas, así como en aportar soluciones innovadoras a los complejos desafíos del desarrollo [...]”.

En esa misma línea, Asensio (2013) manifiesta que la participación ciudadana ha adquirido gran importancia no solo en el ámbito de la educación, de la salud o de la seguridad ciudadana, sino también en la cultura, esto debido a una profunda corriente de reforma de las relaciones entre el Estado y la sociedad.

Es así que, para el citado autor la participación ciudadana no es solo un tema de eficacia de las políticas públicas, sino también un derecho: el derecho de la población a participar de forma directa en la toma de decisiones respecto a los temas que le incumben. En ese sentido, señala que la participación ciudadana posee una doble dimensión: como derecho y como recurso para hacer las cosas mejor.

Capítulo IV. Marco metodológico

1. Diseño del proceso de investigación

El presente trabajo de investigación es no experimental basado en un enfoque cualitativo (Hernández *et al.* 2006), esta metodología nos permite realizar un análisis de la realidad a través de la recopilación y sistematización de experiencias, de forma explicativa y crítica. En ese sentido, es importante destacar que las características de la investigación cualitativa permiten analizar las experiencias de los actores involucrados en la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana.

La presente investigación se llevó a cabo a través del uso de dos métodos de investigación como son la observación participativa y las entrevistas semi - estructuradas, las cuales se detallan a continuación:

1.1.Observación participativa

La observación participativa es un método de recolección de datos conocido como observación interna o activa, a través del cual el investigador selecciona a un grupo o colectivo de personas y participa con ellas en sus actividades cotidianas con mayor o menor grado de implicación (Rodríguez, 1996).

Se ha empleado este método de recolección de datos para el presente trabajo de investigación debido a que una de las autoras tiene amplia experiencia en el sector cultura, obtenida a través de las labores que ha desarrollado, incluso antes de la creación del Ministerio de Cultura, cuando existía el Instituto Nacional de Cultura, lo cual le permite conocer de cerca la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y contribuir a la identificación de los aliados estratégicos.

1.2.Entrevistas semi – estructuradas

La entrevista semi - estructurada hace posible tener una guía general sobre el contenido del tema y tener flexibilidad para manejar la entrevista, lo que permite obtener diferentes perspectivas, experiencias y opiniones de los participantes, narradas en su propio lenguaje.

El objetivo de las entrevistas semi – estructuradas es conocer los puntos de vista de los entrevistados en relación al problema de investigación.

2. Identificación de los aliados estratégicos

La observación participativa permitió identificar a los aliados estratégicos relacionados a la gestión de sitios arqueológicos de Lima Metropolitana, como son el Ministerio de Cultura, los Gobiernos Locales, la academia, el sector privado y la sociedad civil.

En atención a ello, se logró contactar a once (11) personas que por la labor que realizan o el cargo que desempeñan, su opinión resulta representativa de las instituciones que integran o asesoran, los cuales fueron agrupados de la siguiente forma:

Grupo A. Funcionarios públicos:

- Coordinador del Área de Gestión y Descentralización del Programa Qhapaq Ñan – Sede Nacional
- Jefe del Área de la Unidad de Gestión Cultural de Petroperú
- Jefe del Área Funcional de Educación y Cultura de la Municipalidad Distrital de Chorrillos
- Directora del Museo de Sitio Huaca Pucllana
- Directora General de Defensa del Patrimonio Cultural

La información recolectada a través de las entrevistas a los funcionarios públicos nos ha permitido recabar información para elaborar el diagnóstico e identificar las causas del problema de investigación. Asimismo, la información sistematizada de las entrevistas nos ha servido como insumo para proponer lineamientos estratégicos que permitan optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana, conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.

Grupo B. Representante del sector privado:

Arqueólogo analista en el área de Patrimonio Cultural de la empresa Cálidda - Gas Natural de Lima y Callao S.A.

La información recolectada a través del citado representante ha permitido obtener información respecto a la participación de la empresa Cálidda en la actual gestión de los sitios arqueológicos

de Lima Metropolitana; asimismo, su búsqueda por articular con diferentes agrupaciones culturales y Gobiernos Locales, así como, su relación con el Ministerio de Cultura. Todo ello nos ha servido de insumo para el desarrollo del diagnóstico y la propuesta de lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana, conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.

Grupo C. Representantes de agrupaciones culturales:

- Coordinadora de la Agrupación Cultural Guardianes de la huaca Bellavista
- Asesor del Colectivo Huaycán Cultural
- Fundador y presidente del Círculo Ciclista Protectores de las Huacas.

Grupo D. Investigador y experta:

- Director del Programa de Arqueología Pública Huacas de La Molina
- Consultora independiente en Gestión Patrimonial Nacional e Internacional

La información recolectada a través de las entrevistas realizadas a los integrantes de los grupos C y D ha permitido circunscribir el problema de investigación y conocer su grado de articulación con el Gobierno Local y el Ministerio de Cultura. De igual modo, señalaron cuáles serían las alternativas de solución al citado problema; es así que, la información recopilada es un insumo de gran importancia para el desarrollo del diagnóstico y de los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana, conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.

Sin perjuicio de lo expuesto, es preciso señalar que algunos entrevistados podrían haber sido considerados en más de un grupo; sin embargo, su incorporación a un grupo en particular, se basó fundamentalmente en la labor que vienen desempeñando en la actualidad.

Tabla 2. Grupos de entrevistados

Grupos de entrevistados	Participantes	Temas abordados
Grupo A. Funcionarios públicos.	Coordinador del Área de Gestión y Descentralización del Programa Qhapaq Ñan – Sede Nacional Jefe del Área de la Unidad de Gestión Cultural de Petroperú Jefe del Área Funcional de Educación y Cultura de la Municipalidad Distrital de Chorrillos Directora del Museo de Sitio Huaca Pucllana Directora General de Defensa del Patrimonio Cultural	Alcance de Problema Diagnóstico Alcances para la propuesta de lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.
Grupo B. Representante del sector privado.	Arqueólogo analista en el área de Patrimonio Cultural de la empresa Cálidda - Gas Natural de Lima y Callao S.A.	Diagnóstico Alcances para la propuesta de lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.
Grupo C. Representantes de agrupaciones culturales	Coordinadora de la Agrupación Cultural Guardianes de la huaca Bellavista Asesor del Colectivo Huaycán Cultural Fundador y presidente del Círculo Ciclista Protectores de las Huacas.	Identificación del problema Conocer el grado de intervención del Gobierno Local y Ministerio de Cultura Aportes para la propuesta de lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.
Grupo D. Investigador y experta	Director del Programa de Arqueología Pública Huacas de La Molina Consultora independiente en Gestión Patrimonial Nacional e Internacional	Identificación del problema Aportes para la propuesta de lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia

3. Alcance de la investigación

Las características que se analizó durante el trabajo de investigación son de carácter cualitativo (Hernández, 2006), a continuación, se señala:

- Se aplica la lógica inductiva, de lo particular a lo general. Para el presente trabajo de investigación se hizo uso de los reportajes y notas periodísticas, así como entrevistas para la identificación y descripción del problema.
- La propuesta de lineamientos se construye básicamente a partir de los datos recopilados durante las entrevistas a los aliados estratégicos.
- Para el presente trabajo de investigación no se plantea una hipótesis específica; si no que se propone implementar la propuesta de los lineamientos como alternativa de solución al problema identificado.
- La naturaleza de los datos es fundamentalmente cualitativa (identificación de aliados estratégicos, propuestas de actividades) no se desarrolla un análisis estadístico.

Capítulo V. Diagnóstico

1. Análisis institucional del Ministerio de Cultura

El 22 de julio del 2010, mediante la Ley N° 29565, publicada en el diario oficial *El Peruano*, se creó el Mincul. En dicho documento se estableció, además de su naturaleza jurídica, competencias exclusivas y compartidas con los gobiernos regionales y locales, y su estructura orgánica básica, las áreas programáticas de acción sobre las cuales ejerce sus competencias, funciones y atribuciones, a fin de alcanzar los objetivos y las metas del Estado.

Así, el artículo 4 de la citada ley estableció que las áreas programáticas de acción del Mincul son las siguientes:

- a) Patrimonio cultural de la nación, material e inmaterial
- b) Creación cultural contemporánea y artes vivas
- c) Gestión cultural e industrias culturales
- d) Pluralidad étnica y cultural de la nación

Las áreas programáticas antes indicadas merecieron la creación de nueve órganos de línea distribuidos entre el Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y el Viceministerio de Interculturalidad, los cuales se encuentran conformados a su vez por otras direcciones, conforme se puede apreciar en el Reglamento de Organización y Funciones del Mincul, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 005-2013-MC. Las direcciones de Gestión de Monumentos y Participación Ciudadana son las unidades orgánicas directamente relacionadas al problema de investigación.

Lo antes expuesto se infiere a partir de lo establecido en el primer párrafo de los artículos 61 y 76 del referido reglamento, según los cuales la Dirección de Gestión de Monumentos y la Dirección de Participación Ciudadana son unidades orgánicas a cargo de la planificación, coordinación, asesoramiento, seguimiento y evaluación técnica de proyectos que tengan como objetivo la protección, conservación, restauración y puesta en valor de sitios arqueológicos a nivel nacional; así como, de promover y ejecutar acciones para la formación de valores y el cambio de actitudes en la sociedad civil a favor de la protección y defensa del patrimonio cultural, respectivamente.

De acuerdo con la información plasmada en el Plan Operativo Institucional (POI), Anual 2021 del Pliego 003: Ministerio de Cultura, consistente con el Presupuesto Institucional de Apertura para el Año Fiscal 2021, aprobado mediante la Resolución Ministerial N° 000329-2020-DM/MC del 30 de diciembre de 2020, la Dirección de Gestión de Monumentos tiene a su cargo nueve actividades operativas, cada una de las cuales tiene una meta física y financiera establecida para el presente año; sin embargo, se aprecia que el presupuesto asignado a cada actividad es exiguo, así tenemos por ejemplo que para la “Operación y mantenimiento de los sitios o monumentos arqueológicos de su jurisdicción” la meta física es de 15 bienes y la meta financiera de 25,869.00, lo que significa que por cada bien se destina S/ 1,724.60, igual situación se aprecia en la “Apropiación social de monumentos arqueológicos” y la “Preservación de monumentos arqueológicos”, donde por cada monitoreo y bien se destina S/ 1,616.81 y S/ 6,652.86, respectivamente.

Tabla 3. Actividades operativas de la Dirección de Gestión de Monumentos

Unidad ejecutora	Centro de costo	Actividad operativa	Unidad de medida	Meta física (A)	Meta financiera (B)	(B) / (A)
Ministerio de Cultura - Administración General	Dirección de Gestión de Monumentos	Evaluación y diagnóstico del estado de conservación del monumento declarado patrimonio cultural inmueble.	Ficha técnica	32	59,770.00	1,867.81
		Ejecución de acciones de emergencia en los sitios/monumentos arqueológicos de su jurisdicción.	Bien	3	39,169.00	13,056.33
		Operación y mantenimiento de los sitios/monumentos arqueológicos de su jurisdicción.	Bien	15	25,869.00	1,724.60
		Apropiación social de monumentos arqueológicos.	Monitoreo	16	25,869.00	1,616.81
		Fortalecimiento de la gestión participativa de los monumentos arqueológicos.	Eventos	23	263,977.00	11,477.26
		Preservación de monumentos arqueológicos.	Bien	7	46,570.00	6,652.86
		Inspección ocular en intervenciones arqueológicas.	Acta	84	94,920.00	1,130.00
		Elaboración de propuestas de normativa en la gestión y administración de monumentos arqueológicos.	Documento	2	90,321.00	45,160.50
		Implementación de la plataforma virtual de difusión de valores vinculados a los MAP.	Informe	2	90,324.00	45,162.00
Total					736,789.00	91,452.50

Fuente: Mincul 2020.

Por su parte, la Dirección de Participación Ciudadana tiene a su cargo tres actividades operativas, cada una de las cuales tiene una meta física y financiera establecida para el presente año, del mismo modo se aprecia que el presupuesto asignado a cada actividad es exiguo, así tenemos por ejemplo que para la “Difusión del patrimonio cultural, para su valoración, defensa y uso social responsable”, la meta física es de 350 personas informadas y la meta financiera de S/ 584,975.00, lo que significa que por cada persona se destina S/ 1,671.36, igual situación se aprecia en la “Capacitación y alianzas estratégicas (...) para la defensa del patrimonio cultural” y la “Implementación de mecanismos de participación ciudadana para la protección y defensa del patrimonio cultural”, donde por cada persona informada se destina S/ 210.96 y S/ 20.00, respectivamente.

Tabla 4. Actividades operativas de la Dirección de Participación Ciudadana

Unidad ejecutora	Centro de costo	Actividad operativa	Unidad de medida	Meta física (A)	Meta financiera (B)	(B) / (A)
Ministerio de Cultura - Administración General	Dirección de Participación Ciudadana	Difusión del patrimonio cultural para su valoración, defensa y uso social responsable.	Persona informada	350	584,975.00	1,671.36
		Capacitación y alianzas estratégicas con DDCS, gobiernos subnacionales, agrupaciones culturales, instituciones educativas EBR y superior, ONGS, entre otros para la defensa del patrimonio cultural.	Persona informada	680	143,455.00	210.96
		Implementación de mecanismos de participación ciudadana para la protección y defensa del patrimonio cultural.	Persona informada	1400	28,000.00	20.00
Total					756,430.00	1,902.32

Fuente: Mincul 2020.

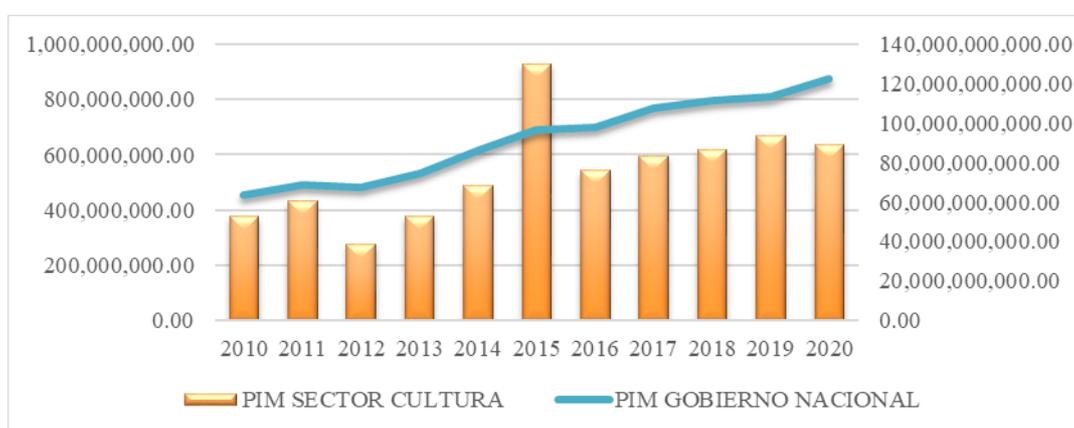
Luego de detallar la meta financiera de cada actividad operativa a cargo de las Direcciones de Gestión de Monumentos y Participación Ciudadana, se verificó que el presupuesto institucional modificado del sector cultura del año 2020 ascendió a S/ 635.449.496,00, dicho monto representa el 0,52 % del presupuesto institucional modificado del Gobierno nacional, ocupando el vigésimo primer lugar dentro de los treinta sectores que existen en el Gobierno.

Sobre el particular, es posible señalar que el presupuesto institucional modificado del sector cultura ha tenido una evolución irregular. Si bien en el año 2011, un año después de que fuera creado el Mincul, el presupuesto institucional modificado del sector cultura se incrementó, al

año siguiente sufrió una considerable disminución; en los tres años siguientes se incrementó de manera constante hasta alcanzar un pico en el año 2015, solo para que en el año 2016 disminuyera de forma dramática. Desde entonces, el presupuesto institucional modificado del sector cultura se mantuvo en crecimiento constante, hasta que en el 2020 volvió a disminuir.

A diferencia del presupuesto institucional modificado asignado al sector cultura, el presupuesto institucional modificado del Gobierno nacional muestra un crecimiento constante, salvo en los años 2012 y 2016, donde el presupuesto sufrió una ligera disminución y se mantuvo igual al del año anterior, respectivamente.

Gráfico 3. Evolución del PIM del sector cultura, periodo 2010 – 2020



Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Problemática institucional

El Mincul, órgano del Gobierno central encargado de dar las pautas para la normativa en materia cultural en el Perú, así como establecer las estrategias que permitan la promoción cultural, con miras a fortalecer la identidad cultural, hace esfuerzos para cumplir con sus objetivos.

Algunas iniciativas consisten en tratar de mitigar la expansión urbana en los sitios arqueológicos y crear conciencia en los ciudadanos, para lo cual se ha creado la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural que, junto a la Dirección General de Patrimonio Arqueológico Inmueble, ha diseñado varios programas de concientización de la población. Algunos de ellos se han puesto en marcha, como la llamada “Huaca limpia, huaca viva”, que se

desarrolló durante el 2014, o el programa “Huacas, herencia que nos une”, que no llegó a activarse y solo quedó en propuesta, o las campañas de limpieza que se programan periódicamente con las comunidades aledañas a las huacas, así como las campañas de sensibilización en aquellos distritos en los que se advierte un mayor número de afectaciones.

Pero estas acciones son insuficientes, pues les falta continuidad, son esporádicas o excepcionales, por lo que no se logra que calen en la mente y el accionar de la población, mucho menos en otros actores como la empresa privada o las operadoras culturales y turísticas. Aún está vigente la idea de que se trata de una responsabilidad exclusiva del Mincul, el cual no cuenta con los recursos financieros necesarios pues el presupuesto que le asigna el Gobierno central siempre es insuficiente; tampoco tiene la capacidad para generar sus propios recursos para destinarlos o reinvertirlos en acciones que propicien la investigación, conservación y una sostenible puesta en valor de los sitios arqueológicos. Un ejemplo claro de este panorama es el limitado nivel de reacción del Mincul ante las denuncias que recibe, pues su capacidad operativa no le permite un accionar eficiente y eficaz, mucho menos preventivo.

Si bien existe normativa que señala que los sitios arqueológicos son intangibles, inalienables e imprescriptibles, y su alteración o destrucción es castigada con pena de cárcel, ésta prácticamente no se aplica. De otro lado, se considera que la normativa también limita la participación de la empresa privada al restringir la administración de los sitios arqueológicos solo al Estado, de manera que se pierde la opción de que las entidades particulares inviertan en el patrimonio prehispánico, porque además desconfían de la eficiencia del Estado para administrar recursos y temen que finalmente sus donaciones no sean administradas como es debido.

También es preciso señalar que, generalmente, se habla de que el fin de la investigación, conservación y restauración es la puesta en valor de los sitios arqueológicos; por tanto, se debería buscar que la ciudadanía en su conjunto se beneficie con el resultado de las intervenciones científicas y hacer que dichos sitios puedan aproximarse a la sociedad, que esta los sienta suyos y se comprometa con su cuidado, defensa y difusión. Sin embargo, nada de esto ocurre, la puesta en valor entendida como apropiación e identificación de las personas de a pie para con su patrimonio no se da y el Mincul aún no logra la socialización real de dicho patrimonio.

Es entendible que para esta entidad del Estado sea un problema dicha aproximación, porque dentro de ella existe también mucha desconfianza hacia la sociedad, debido a la incidencia de casos en los que ambos actores, el Mincul y la sociedad civil, se han confrontado. Los primeros se preocupan por la protección del patrimonio y los ciudadanos muchas veces ven al ministerio como un enemigo que les pone trabas para su expansión o para la instalación de sus servicios básicos como agua y alcantarillado. Habría que evaluar dónde o cómo encontrar un punto de convergencia entre los intereses y las necesidades de cada extremo.

Asimismo, cabe plantear la problemática que tiene el Mincul con respecto a los operadores culturales y de turismo. En tiempos en los que se habla de “mediadores culturales”, más que de guías propiamente, el ministerio aún no ha sido capaz de interpretar a cabalidad cuál es el perfil de un mediador, cuáles deberían ser sus alcances y preparación para que su llegada al público y la transmisión de conocimientos sea correcta.

Hasta el momento solo se han evidenciado las limitaciones del sector con respecto a otros actores; no obstante, falta reconocer que también existe una problemática interna. Resulta difícil lograr una correcta comunicación e interacción entre las diversas instancias que deberían estar involucradas en hacer que los sitios arqueológicos tengan la preponderancia que requieren.

En la entrevista efectuada a la directora general de Defensa del Patrimonio Cultural, se pudo observar que realiza trabajos y cuenta con iniciativas propias de su área, pero muchas veces se ve limitada porque su accionar puede interferir con las atribuciones de la Dirección General de Patrimonio Arqueológico Inmueble o la Dirección de Patrimonio Mundial. Esto solo ocurre con el patrimonio prehispánico; por tanto, se evidencia la poca articulación entre las áreas encargadas de dicho patrimonio.

También es necesario indicar que el limitado presupuesto con el que cuenta el Mincul podría ser superado o menguado si se generaran mecanismos que propiciaran una mayor recaudación de recursos propios, pero esto no ocurre. El ministerio sería el llamado a crear y plantear propuestas de incentivos tributarios, facilidades de inversión y conceder la administración del patrimonio, sin perder el control, que como ente rector le corresponde.

3. Identificación de la brecha

En el portal web del Mincul, se señala que es el ente donde se formulan y establecen las “[...] estrategias de promoción cultural de manera inclusiva y accesible para fortalecer la identidad cultural”, teniéndose como principales funciones “[...] formular, ejecutar y establecer estrategias de promoción cultural de manera inclusiva y accesible, realizar acciones de conservación y protección el patrimonio cultural, fomentar toda forma de expresiones artísticas, convocar y reconocer el mérito de quienes aporten al desarrollo cultural del país, planificar y gestionar con todos los niveles de gobierno actividades que permitan el desarrollo de los pueblos amazónicos, andinos y afroperuanos, todo ello propiciando el fortalecimiento de la ciudadanía e identidad cultural y abriendo espacios de participación de todas las culturas, mediante lo cual democratizamos la cultura para acercarla al ciudadano” (Mincul 2019). Además, se señala que la misión del Mincul es “[...] promover y gestionar la diversidad cultural con enfoque intercultural y de derechos de manera eficiente, para beneficio de la ciudadanía” (Mincul 2019).

En este punto es importante cuestionar si es que esta institución estatal, la única que se ocupa de la protección y difusión del patrimonio cultural material e inmaterial de la nación, en la actualidad, desempeña sus funciones de manera eficiente y eficaz.

Solo durante el año 2019, y hasta el 05 de marzo del presente año, se han reportado en el departamento de Lima un total de 931 denuncias sobre presuntas afectaciones al patrimonio, la mayoría con respecto al patrimonio cultural inmueble prehispánico. Para estos casos, existe la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural, un órgano de línea del Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales.

En la entrevista realizada a la directora de dicha dirección general se pudo conocer que, si bien se trata de atender las denuncias recibidas, existen muchos factores que impiden satisfacer los requerimientos de la población; el principal es la falta de recursos económicos y humanos del ministerio, lo que motiva que la población vea desatendida su denuncia.

Esto se puede comprobar en la Política Nacional de Cultura al 2030 (Mincul s.f.b), a la que se puede acceder desde la plataforma digital institucional del Mincul. En dicho documento, se presenta como problema público el “Limitado ejercicio de los derechos culturales de la población”, entre cuyas causas directas se plantea: “Limitado aprovechamiento sostenible del patrimonio cultural” y “Débil sistema sostenible de la gobernanza de la cultura”. Por tanto, el propio ente rector de la cultura en nuestro país, reconoce la limitada capacidad estatal para

poder implementar políticas públicas efectivas, a lo que se suman las limitaciones en cuanto a la participación ciudadana y el desarrollo y la sostenibilidad de una oferta de bienes y servicios culturales por parte de diversos agentes involucrados. Ello redundaría en que no exista propiamente una memoria colectiva, que solo se consolidaría a través del sentido de apropiación, que ahora se entiende como identidad nacional.

De esta manera, la brecha que se identifica consiste en que el Mincul, a pesar de tener entre sus funciones y objetivos el formular, ejecutar y establecer estrategias de promoción cultural, con miras a realizar acciones de conservación y protección del patrimonio cultural, para lo cual se compromete a planificar y gestionar actividades que propicien el fortalecimiento de la ciudadanía e identidad cultural, no lo cumple. El alcance y los resultados de sus objetivos institucionales son limitados. Además, es preciso señalar que otros agentes externos tampoco encuentran incentivos para desarrollar actividades culturales que les pueden generar potenciales beneficios o réditos económicos, lo que generaría una cadena productiva, pues las disposiciones del Estado son poco motivadoras para la inversión privada en el campo cultural, por lo que se opta por otros rubros, lo que ocasiona que se pierdan oportunidades.

4. Análisis comparado - Benchmarking

Toda actividad generada por la intervención en un sitio arqueológico, se centra principalmente en la parte académica, sobre todo en la investigación, conservación y restauración de los sitios, con miras a prolongar su existencia para futuras generaciones. Ello incluye como última finalidad o propósito la puesta en valor.

Es importante señalar que, en la práctica, son pocas las experiencias en las que la puesta en valor es notoria. Para verificar esto, basta con apreciar el trabajo realizado en la Huaca Huantinamarca, ubicada en el distrito de San Miguel. Dicha huaca se ubicaba dentro de lo que se conoció hasta la década de 1990 como la Gran Feria del Hogar, precisamente detrás del escenario donde cada año se realizaban los conciertos más multitudinarios de la capital. Probablemente los ciudadanos no se percataron de su presencia, pero una vez vendido el terreno a una empresa constructora española, surgió la necesidad de que formara parte del gran complejo habitacional proyectado por dicha empresa.

Su recuperación fue ejemplar, pues se tomaron en cuenta todos los rigurosos mecanismos de la investigación científica durante la intervención. Un experimentado equipo de arqueólogos,

conservadores, ingenieros y arquitectos se encargaron del proyecto de investigación, conservación y restauración del sitio. Se contó con los permisos correspondientes por parte del INC y su financiamiento corrió por cuenta de la empresa constructora.

Gráfico 4. Huaca Huantinamarca antes de la intervención



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Huaca Huantinamarca después de la intervención



Fuente: Rojas 2017

En este caso, si bien se siguieron los protocolos correspondientes para la intervención en un sitio arqueológico, cuya finalidad era la llamada “puesta en valor”, el objetivo fue evitar que se siga deteriorando y procurar integrarla al paisaje urbano del complejo habitacional, tal como se muestra a continuación.

Gráfico 6. Condominio Parques de la Huaca



Fuente: García 2012

Luego de reflexionar sobre qué es poner en valor, se podría afirmar que, en este caso concreto, no se ha cumplido a cabalidad, porque los habitantes de este complejo habitacional no consideran esta huaca como propia, además, al estar cercada su acceso es limitado. Lo que sí se logró fue la integración visual del monumento con respecto al complejo habitacional, una especie de reflejo de que la modernidad sí puede complementarse con el pasado. Pero no se ha conseguido la conexión afectiva de los vecinos, de lo contrario no habría denuncias de los mismos vecinos sobre los niños que ingresan a jugar y suben por los muros, además del ingreso de las mascotas; todo ello ocasiona su deterioro. Algunos habitantes concuerdan en que es necesario proteger la huaca, mientras que otros consideran que lo mejor sería reemplazarla por un parque recreacional (Aldaba *et al.* 2017).

De otro lado, la participación del municipio de San Miguel durante la etapa de la intervención fue casi nula. Incluso hasta el día de hoy, dicho municipio no considera a Huantinamarca entre sus prioridades. Probablemente ese desinterés también afecta al Mincul y al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) para efectuar un trabajo en conjunto, de manera que forme parte de un circuito turístico cultural. Con ello se generarían otras oportunidades de desarrollo para la población del entorno, la misma que, al parecer, tampoco ha proyectado el

potencial de esta huaca, que bien podría formar un circuito con las demás huacas que se ubican en el distrito.

En el caso de la Huaca Pucllana, se aprecia que su entorno se ha visto beneficiado. Actualmente existen muchos comercios vinculados, en particular restaurantes en el entorno inmediato. Pero en las proximidades del mismo distrito se han creado mercados de artesanías, que congregan a muchos turistas.

Se ha podido tener contacto con vecinos de otras huacas en Lima Metropolitana, como Muralla Santiaguito en San Miguel y Aznapuquio —Sector A— en Los Olivos, y en ambos casos los vecinos desean que estas huacas se conviertan en una réplica de Pucllana, pues es un buen ejemplo de lo que puede significar para ellos la cercanía a una edificación prehispánica conservada y con actividad turística.

Para ello, es necesario generar inercias entre diversos actores. Por un lado, el Estado, desde sus principales instancias de cultura y turismo, así como la participación de los gobiernos locales; de otro lado, las empresas privadas del rubro educación y comercio exterior, que tienen un mayor vínculo con la temática, pero sin dejar de lado otros rubros que pudieran formar parte de este conglomerado de actores; y la sociedad civil, que será la principal fuente receptora de los beneficios de una correcta gestión cultural y que garantizará la sostenibilidad de la gestión.

Así, es posible sostener que la inversión en la puesta en valor de los sitios arqueológicos puede constituir una fuente de recursos solo si cada sector se compromete a realizar las acciones que le corresponden. De esta manera, es imperativo que los ciudadanos tomen conciencia de que el patrimonio es suyo y deben protegerlo, que es un legado de sus antepasados y por ello deben ser responsables de su preservación, porque, además, proporciona oportunidades de desarrollo económico que, bien administradas, movilizan la economía familiar. Las empresas, a su vez, deben comprometerse con la cultura, porque a ellas también les beneficia ser parte de esta cadena productiva. Y, finalmente, el Estado, desde sus instancias más involucradas, debería ser el principal impulsor, sin descuidar su misión de control, pero desde una mirada empresarial; poniendo límites, pero también proponiendo oportunidades que incentiven la inversión privada y alienten la concientización de la ciudadanía. Solo así será posible aproximarse a una verdadera puesta en valor del patrimonio nacional.

5. Análisis de las oportunidades del entorno en beneficio de los ciudadanos

El entorno que comprende la investigación incluye los distritos de San Miguel, Pueblo Libre y Cercado de Lima. En ellos se ha podido identificar 41 sitios arqueológicos, entre declarados y delimitados, que constituyen el universo de huacas de la propuesta.

Es importante considerar que dichos distritos cuentan con infraestructura y servicios que pueden ser de utilidad para complementar la propuesta de puesta en valor de las huacas, ya sea porque permitirán crear o ampliar un circuito turístico, o porque se podrá crear una red de actores activos, como socios estratégicos que enriquezcan la propuesta y garanticen su continuidad.

Por ejemplo, en el caso del distrito de San Miguel, a lo largo de la Av. La Marina, existe un importante núcleo comercial, en particular de artículos típicos o souvenirs, muy requeridos por los turistas, principalmente extranjeros, además de dos importantes centros comerciales: son el centro comercial Plaza San Miguel y el Marina Open Plaza. En caso de que se genere algún tipo de circuito turístico que incluya las huacas de este distrito, los comerciantes de artesanías estarían interesados en que los visitantes acudan a sus locales comerciales al finalizar el recorrido, ampliando así su demanda; lo mismo pasaría con quienes cuentan con tiendas y restaurantes en dichos centros comerciales.

De otro lado, San Miguel alberga una resaltante infraestructura educativa: la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, además de importantes centros educativos de primaria y secundaria. Asimismo, en este distrito se encuentra el principal zoológico de la capital, el Parque de Las Leyendas, en cuyo interior también se encuentran algunas huacas.

Con respecto al distrito de Pueblo Libre, se puede considerar que es uno de los principales focos turísticos de la capital, por lo que es generalmente incluido en los circuitos de *city tour*. Cuenta con infraestructura relevante como el Museo Larco y el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, además de la Iglesia Santa María Magdalena, construida en el siglo XVI. El distrito cuenta con una zona monumental cuya arquitectura colonial es muy representativa y atractiva para los turistas, además de las plazas que conservan sus características originales, y una cuantiosa infraestructura educativa. Todo ello contribuye a generar un alto potencial turístico que coadyuvaría a la consolidación de la puesta en valor de los sitios arqueológicos cercanos.

Por su parte, el Cercado de Lima, o el distrito de Lima, es sin duda el principal atractivo turístico de la capital. En el centro histórico se encuentran construcciones de arquitectura colonial y republicana que incluso han sido declaradas como patrimonio cultural de la humanidad por la Unesco. Sus iglesias, casonas provistas de balcones y calles estrechas se remontan a épocas de antaño, cuando Lima era considerada la Ciudad de los Reyes. Su atractivo es admirado por turistas extranjeros y nacionales.

Asimismo, cuenta con importantes zonas de comercio, principalmente de artesanías, además de restaurantes, cafés y el centro comercial Real Plaza. Es, además, uno de los más resaltantes centros financieros de la ciudad y alberga las principales entidades del Estado: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial, así como el Tribunal Constitucional, la Defensoría del Pueblo y la Contraloría General de la República.

En suma, estos tres distritos cuentan con infraestructuras relevantes que atienden una serie de demandas de la población, así como entidades públicas y privadas que pueden ser llamadas a convertirse en socios estratégicos para generar la continuidad de la propuesta desde el punto de vista económico y desde una perspectiva académica.

6. Dificultades advertidas en la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana

Efectuada la identificación de los aliados estratégicos en el capítulo IV, se procedió a entrevistar a representantes de diversas agrupaciones culturales, funcionarios públicos del Ministerio de Cultura y de la Municipalidad Distrital de Chorrillos, a un representante del sector privado, entre otras personalidades de la sociedad civil, lo cual aunado a la observación participativa, permitió identificar las dificultades que afrontan los mismos en la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana, las cuales han sido agrupadas como se aprecia a continuación:

a. La población no conoce los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana.

Según lo manifestado por Jorge Contreras, jefe del Área Funcional de Educación y Cultura de la Municipalidad Distrital de Chorrillos, la primera percepción de los ciudadanos es que los sitios arqueológicos son lugares inseguros e insalubres. No obstante, señaló que los ciudadanos tienen su propia historia con los sitios arqueológicos, para muchos representa su niñez, el juego, una parte de su vida; por tanto, lo que se debe hacer es reconectarlos al sitio y entender con ellos,

desde esa realidad, que ese sitio tiene otro valor, otra función. Sin embargo, señaló que si los ciudadanos no logran reconectar con los sitios arqueológicos es porque no los conocen.

Roxana Gómez, coordinadora de la agrupación cultural Guardianes de la huaca Bellavista, señaló que previo a la intervención realizada por el Ministerio de Cultura, dicho sitio arqueológico era un lugar donde se escondían ladrones, drogadictos, etc.; sin embargo, la sorpresa de los pobladores llegaría meses después de haber intervenido el sitio arqueológico con la exposición in situ de los hallazgos arqueológicos. En ese sentido, manifestó que es muy importante que la población vea el trabajo que se está realizando pues así es como se involucra a la población, como se la sensibiliza, pues no se puede proteger lo que no se conoce.

Por su parte, Blanca Alva, ex Directora General de Defensa de Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura y actual consultora independiente, manifestó que el Ministerio de Cultura no cuenta con información individualizada de cada sitio arqueológico lo que dificulta su puesta en valor, pues cada sitio arqueológico tiene su propia problemática.

Nils Castro, creador y fundador del Círculo Ciclista Protector de las Huacas, manifestó que, al no ser visibles, los sitios arqueológicos parecen a simple vista aglomeraciones de tierra, por ello la gente los confunde con pequeños cerros o basurales; asimismo, señaló que el rechazo hacia los sitios arqueológicos, se debe también a que hemos crecido negando el pasado prehispánico de Lima, bajo una mirada colonialista, según la cual Lima es una ciudad creada por los españoles, sin embargo, en los últimos siete años ha podido percibir un mayor interés de la población por obtener información de los sitios arqueológicos de Lima.

b. Falta de sostenibilidad de los proyectos de puesta en valor de los sitios arqueológicos.

Blanca Alva señaló que, con el apoyo de una Organización no Gubernamental, financiada por el Gobierno español, se construyó un centro de interpretación en Cajamarquilla el cual fue inaugurado en febrero de 2010 y se tenía previsto que fuera utilizado también por los pobladores cuando tuvieran necesidad de reunirse; sin embargo, hasta la fecha no tiene agua ni luz y desde hace unos años no hay nadie en él. Por lo que señaló que el proyecto ya se ha caído y ello se debió a la falta de continuidad e interés.

Roxana Gómez manifestó que el proyecto de inversión pública en la huaca Bellavista, ubicada en el distrito de Santa Anita, no ha acabado, pues tiene pendiente la obra civil; es decir, el sitio

arqueológico aún no está puesto en valor, pues sigue pendiente la construcción del centro de interpretación, el circuito y el cerco perimétrico.

Lo antes expuesto, da cuenta de una situación que es común en el sector cultura, esto es, la falta de sostenibilidad de los proyectos de puesta en valor de los sitios arqueológicos; sin embargo, la huaca Pucllana parece ser la excepción, pues constituye un ejemplo casi solitario de sostenibilidad en lo que a sitios arqueológicos de Lima Metropolitana se refiere.

No obstante, lograr ello no fue tarea fácil, así lo señaló Luis E. Lumbreras, coordinador del Área de Gestión y Descentralización del Programa Qhapaq Ñan – Sede Nacional, quien manifestó que el trabajo realizado en la huaca Pucllana consistió en tratar de armar alianzas, no solo con la Municipalidad Distrital de Miraflores, que sin duda constituye una de sus principales aliados, sino también con los operadores de turismo, quienes inicialmente comenzaron a realizar visitas al sitio desde sus exteriores y actualmente tiene más de cien mil visitantes al año lo que le da una taquilla que le permite continuar con el proyecto de puesta en valor.

c. La administración de los sitios arqueológicos es exclusiva del Ministerio de Cultura.

Existen iniciativas que podrían coadyuvar a la puesta en valor de los sitios arqueológicos; no obstante, no llegan a concretarse, toda vez que la interpretación que se realiza desde el Ministerio de Cultura, antes Instituto Nacional de Cultura, a lo establecido en el numeral 6.1 del artículo 6 de la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación, es que cuando esta última señala que los sitios arqueológicos son únicamente administrados por el Estado, está haciendo referencia únicamente al Ministerio de Cultura, así por ejemplo, Blanca Alva detalló lo ocurrido en Cajamarquilla, la ciudad de barro más grande de la costa central, donde el Servicio de Parques de Lima - Serpar tenía previsto la construcción de un parque lineal que serviría de contención frente a la destrucción ocasionada por la población; sin embargo, dicho proyecto no pudo concretarse, porque el Ministerio de Cultura solicitó que el parque lineal no fuera administrado por Serpar, a pesar de ser una empresa estatal.

Similar situación se presentó en la huaca Pucllana, donde al advertirse que dicho sitio arqueológico generaba sus propios ingresos, se propuso que en el siguiente convenio a suscribirse con el Instituto Nacional de Cultura, se estableciera una cláusula donde se indicara que todo ingreso que se genere en la huaca Pucllana revierta en ella en un 100% y lo administre la municipalidad de Miraflores, inicialmente el Instituto Nacional de Cultural no quiso dar su autorización, por lo que se requirió realizar una gestión bastante política, pues tuvo que

recurrirse al entonces Ministro de Educación, a fin de convencerlo sobre la aprobación de dicha propuesta, pues según su interpretación la ley no lo permitía; no obstante, se logró que el Instituto Nacional de Cultura autorizara a la municipalidad de Miraflores a administrar los ingresos generados en la huaca Pucllana y que los mismos reviertan en ella en un 100%.

Por lo expuesto, se tiene que si el Ministerio de Cultura no cuenta con personal ni con el presupuesto suficiente para la puesta en valor de los sitios arqueológicos y tampoco permite que otras entidades estatales coadyuven a ello, poco o nada se puede hacer desde el Estado para impedir su destrucción.

d. Limitado desarrollo de investigaciones científicas

De lo expresado por Carlos Del Águila y Jesús Bahamonde, ambos arqueólogos, se desprende que, para cualquier intervención en un sitio arqueológico, es imprescindible que se realice a través de un proyecto de investigación científica, efectuada por especialistas, pues de lo contrario, se corre el riesgo que el sitio sea depredado. De esta manera, cuando se realizan trabajos civiles, como es el caso de la instalación de tuberías de gas, por dar un ejemplo, el Ministerio de Cultura exige la presencia de un arqueólogo encargado de efectuar el monitoreo arqueológico durante todo el tiempo de ejecución de la obra.

Debemos ser conscientes que nuestras ciudades están construidas sobre edificaciones prehispánicas y es casi una certeza que cuando se efectúen trabajos en el subsuelo, existan evidencias de nuestros antepasados que requieran ser cuidadas y rescatadas por especialistas.

Lamentablemente, no sólo se debería esperar a que el sector privado, a razón de sus necesidades, efectúe dichos rescates. El Estado debería estar en condiciones de propiciar investigaciones científicas, que además podrían tener el apoyo de instituciones como universidades o empresas privadas que de manera comprometida se involucren en el descubrimiento de nuestro pasado arqueológico, ese es el caso del Programa de Arqueología Pública “Huacas de La Molina”, dirigido por el arqueólogo Daniel Saucedo y financiado, entre otras instituciones, por la Universidad Ritsumeikan de Japón.

e. Desarticulación de aliados estratégicos.

Roxana Gómez señaló que la agrupación cultural que integra, viene trabajando de la mano con la Municipalidad Distrital de Santa Anita, con el sector privado y con instituciones educativas locales; sin embargo, al referirse a su relación con el Ministerio de Cultura manifestó que

básicamente está ceñida a la obtención de autorizaciones para la realización de actividades en la huaca Bellavista; no obstante, señaló que al igual que la Municipalidad Distrital de Santa Anita, el Ministerio de Cultura es un aliado estratégico muy importante, así pues, recordó que cuando en dicho sitio arqueológico se ejecutaba un proyecto de inversión pública a cargo del Ministerio de Cultura se contó con el apoyo del Mall de Santa Anita donde se expuso los hallazgos arqueológicos del sitio y se realizaron presentaciones culturales, situación que para una agrupación cultural es más difícil de conseguir, si no cuenta con el apoyo del Ministerio de Cultura.

Guido Lombardi, asesor de la agrupación cultural Huaycán Cultural, señaló que el sitio arqueológico Huaycán de Pariachi está prácticamente abandonado por la Municipalidad Distrital de Ate y tiene muy poco apoyo del Ministerio de Cultura, el cual se reduce a tener vigilantes; sin embargo, manifestó que en el sitio arqueológico existen invasiones incluso a poca distancia de la caseta de vigilancia. De igual modo, señaló que el apoyo que reciben del sector privado es mínimo.

Jesús Bahamonde, analista de arqueología en Cálidda, señaló que por el trabajo que realiza dicha empresa, se encuentra articulada con el Estado, como con los Gobiernos Locales, pues es el Estado quien le otorgó la concesión y son los Gobiernos Locales quienes le brindan las autorizaciones que les permiten ejecutar sus proyectos. Por tanto, considera que de alguna forma Cálidda se encuentra articulada con ellos. De otro lado, señaló que desde el área de arqueología de Cálidda han empezado a articularse con las agrupaciones culturales y con los Gobiernos Locales, específicamente con las direcciones de participación vecinal, de cultura, deporte y educación, entre otros.

Nils Castro señaló que, si bien la relación entre el Círculo Ciclista Protector de las Huacas y el Ministerio de Cultura fue en sus inicios discordante, actualmente tienen una comunicación bastante fluida. De otro lado, respecto a la relación del Círculo con los Gobiernos Locales señaló que no hay mucho avance, pues estos no tienen interés por conservar los sitios arqueológicos de sus distritos, al menos en lo que a Lima Norte se refiere, pues muchas veces han sido ellos quienes han ocasionado afectaciones a los sitios arqueológicos para habilitar zonas urbanas de su interés; asimismo, señaló que algunas empresas del sector privado buscaron al Círculo para promocionar sus productos, pero no aceptaron debido a que sus propuestas no le significaban un beneficio.

Por lo expuesto, podemos señalar que los aliados estratégicos, tales como, las agrupaciones culturales, el sector privado y el Estado, representado por el Ministerio de Cultura y los Gobiernos Locales, no se encuentran articulados. De otro lado, se aprecia que las agrupaciones culturales tampoco se encuentran articuladas entre sí, y que no hay iniciativa de parte del Ministerio de Cultura o de los Gobiernos Locales por aliarse entre ellos o con dichas agrupaciones y el sector privado, por el contrario, la articulación que existe actualmente proviene de iniciativas de estos dos últimos actores.

Capítulo VI. Lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y conseguir su puesta en valor y sentido de apropiación social por parte de la ciudadanía.

1. Consideraciones generales

Luego de haber evaluado el funcionamiento interno del órgano rector de cultura del país, es decir el Mincul, en lo que respecta a la gestión de los sitios arqueológicos; así como los diferentes aspectos de la problemática que dicha instancia presenta y que no ha podido resolver, dejando de cumplir con uno de sus principales principios como es la puesta en valor del patrimonio; además de haber comprendido la necesidad de que la población genere un vínculo con dicho patrimonio de tal manera que se propicie en las personas un sentido de apropiación, identificación e identidad para con su cultura; se puede realizar el planteamiento de la propuesta de valor público, mediante la cual se determine la creación de lineamientos estratégicos para la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana.

Del mismo modo, tanto la recopilación de información escrita como las entrevistas realizadas han significado un aporte fundamental para la generación de la propuesta, en tal sentido, el desarrollo del presente capítulo se basa en la información recopilada en el marco teórico, en el análisis de datos, en particular en las entrevistas, y descripción, análisis y diagnóstico.

2. Lineamiento 1: Identificar a los aliados estratégicos y propiciar su articulación a fin de optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana

2.1 Motivación de la población

La identidad y apropiación de la sociedad hacia su patrimonio cultural, en este caso hacia los sitios arqueológicos, debe iniciarse desde el ente responsable de generar el interés y

responsabilidad de la población aledaña a las huacas, es decir, del Mincul, desde sus instancias correspondientes, que serían la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural y la Dirección General de Patrimonio Arqueológico Inmueble, ambas bajo la tutela del Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales. Dichas direcciones generales son las llamadas a propiciar, a través del diseño de programas educativos-participativos, un acercamiento con la población del entorno de los sitios arqueológicos.

En la actualidad, tal como lo menciona Leslie Urteaga, actual viceministra de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales, existen algunas buenas prácticas de talleres y programas participativos de limpieza con la comunidad; sin embargo, estos son esporádicos y no pasan de un día de actividad, luego se vuelve al estado original, por tanto, no forman parte de un programa establecido, con metas, y no cuentan con un presupuesto anual; para poder realizarlas es necesario gestionar un presupuesto particular para cubrir los gastos mínimos de estas actividades.

Por ello, se plantea que desde el Mincul se diseñe un programa de talleres con charlas de sensibilización sobre el origen y la importancia del patrimonio con el cual conviven estas poblaciones, impartándose así no solo conocimiento sino, principalmente, sentimientos de reconocimiento y valoración.

Para ello es importante que los talleres sean lo más activos posible y, si bien deberán tener un momento de charla inductiva, el ministerio cuenta con los medios para poder llevar proyecciones, espectáculos de danza, teatro, música; de manera que este se convierta en un momento recreativo sociocultural, cuyo costo será mínimo y deberá cubrir el combustible de los buses que el ministerio dispone para el transporte del personal involucrado, así como de los instrumentos o equipos que se requieran. Asimismo, será necesario elaborar material informativo (volantes, trípticos, afiches, entre otros), que podrá ser entregado en dichas actividades.

Estos eventos inductivos pueden ser realizados en espacios abiertos, como campos deportivos o las plazas de los distritos. Para ello se requerirá el apoyo de los municipios distritales, centros comunales o asociaciones vecinales. De esta manera se generará una cadena de responsabilidades.

Las principales acciones concretas son las siguientes:

- El Mincul destinará presupuesto para gastos de combustible e impresión de folletería en general, así como para el transporte del personal que realizará las coordinaciones previas.
- El Mincul propiciará la firma de convenios interinstitucionales con municipios, con el fin de aunar esfuerzos para la convocatoria y organización de la población.
- El Mincul, a través de las direcciones generales involucradas, diseñará el contenido de las charlas inductivas, así como las actividades participativas que serán impartidas a la población.
- Los municipios serán los responsables de convocar y organizar a los representantes de las diversas juntas vecinales, asociaciones comunales, entre otras organizaciones, con el fin de ponerlas en contacto con los representantes del Mincul y así informar sobre la necesidad del apoyo comunal para motivar la participación en las actividades organizadas.
- Los municipios serán los encargados de proponer el espacio y de acondicionarlo para el desarrollo de las actividades inductivas a la población.

2.2 Motivación del sector privado

La participación de la empresa privada es clave, puesto que gracias a ella no solo se podrán cubrir gastos operativos, sino que se garantizará la continuidad de la propuesta.

En la entrevista a Luis Lumbreras Flores, una de las principales cosas que resaltó fue la importancia y necesidad de involucrar al sector privado en las actividades culturales, además, tal como se mencionó anteriormente los funcionarios de las entidades del Estado cumplen su ciclo y luego son renovados, lo que ha ocasionado que muchos de estos proyectos se retrasen y hasta se paraliquen definitivamente.

En el caso de las empresas privadas, es mucho más frecuente la continuidad de los trabajadores involucrados, quienes, al estar comprometidos con las actividades culturales próximas a sus empresas o negocios, serán facilitadores de las acciones y alentarán a las autoridades a no bajar la guardia. No obstante, se debe tener en cuenta que dichas empresas, grandes, medianas o pequeñas, solo encontrarán un interés en estos proyectos si les generan algún beneficio.

Dicho beneficio puede ser económico o de imagen y su nivel de participación irá en función de cuál de estos beneficios está dentro de su política interna o en la medida de cuál de ellos pesa más. Por ejemplo, en la década de 1990 se intensificó la inversión de los principales bancos privados en la recuperación, restauración o conservación de casonas en el centro histórico de

Ayacucho, para que luego estos edificios les sirvieran de sedes bancarias. Esta iniciativa fue fundamental para cambiarle la cara a una ciudad tan golpeada por el terrorismo, contribuyendo así al desarrollo del turismo, pues los circuitos de visitas incluían el acceso a estas casonas remozadas, donde se ofrecía una explicación sobre su historia y los personajes que las habitaron. La inversión de dichas empresas era considerada como parte de los impuestos que debían pagar, con lo que los propietarios o accionistas de los bancos estaban al tanto de dónde y en qué se utilizaban sus impuestos. De otro lado, la imagen que proyectaban a sus clientes era la de apoyo a la cultura, con lo cual se veían fortalecidos y les daba una presencia por encima de aquellas empresas que no participaban en estas iniciativas.

Asimismo, al estar incluidas en el recorrido turístico de la ciudad, en sus inmediaciones se empezó a generar una serie de ofertas complementarias como restaurantes, cafés, hospedajes, venta de artesanías y venta de pan artesanal, negocio típico en Ayacucho. En la plaza mayor también se generó toda clase de ventas diversas a manera de ferias organizadas por el municipio. De esta manera, el centro histórico de Huamanga empezó a repotenciar todos sus atractivos turísticos, estacionados por tantos años debido al terrorismo. Sus 33 iglesias también fueron intervenidas con la ayuda de la empresa privada y la inversión extranjera, como el caso de España, uno de los principales países que a través de la escuela de restauradores Escuela Taller de Lima, formó técnicos en restauración que, con supervisión profesional, se encargaron de recuperar esas maravillas de la arquitectura colonial y republicana en la región más golpeada del país.

En el caso de esta propuesta, se está considerando que las empresas que se encuentran en el radio de acción señalado sean involucradas mediante incentivos atractivos con los que puedan obtener beneficios. Para ello es necesario conocer el universo de empresas de estos distritos y cuál de ellas podría ser un potencial socio estratégico, con el fin de tener un primer acercamiento, no solo para explicar la iniciativa de la cual podrían formar parte, sino para conocer su política empresarial y saber si, como parte de ella, contemplan también una labor social o cultural. De no ser así, se les podría incluir en un programa inductivo para que vean que su proximidad a estos sitios arqueológicos, los pondrían en ventaja con respecto a otras empresas, pues su imagen se vería reforzada.

Las principales acciones concretas son las siguientes:

- El Mincul, a través de su Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, puede acercarse a las empresas que previamente se hayan identificado como potenciales socios estratégicos.

Dichas empresas pueden dividirse en dos niveles: el primero conformado por bancos, universidades, centros comerciales, hoteles y restaurantes; y el segundo, por negocios medianos como mutuales, cajas de ahorros, cafés, colegios y tiendas varias.

- El Mincul deberá proponer al MEF que en conjunto planteen incentivos tributarios a aquellas empresas que decidan invertir en proyectos de conservación, restauración y puesta en valor del patrimonio cultural, en particular, en los sitios arqueológicos. Por ello, será necesario que el Poder Ejecutivo presente al Poder Legislativo un proyecto de ley en el que se proponga normar las condiciones en que dichas empresas financiarán proyectos vinculados a la puesta en valor de las huacas.
- Se firmarán convenios participativos entre el Mincul y las empresas privadas, de tal manera que con ellos se garantice el uso de los fondos donados por dichas empresas. Cabe indicar que la donación también podrá ser en especies, no necesariamente dinero, para lo cual el Mincul deberá elaborar un listado de posibilidades de donación con presupuestos estimados, de tal manera que se ofrezca una cartera de posibilidades a las empresas para que ellas mismas las ejecuten. Un ejemplo de ello podría ser el auspicio de la ejecución del proyecto de investigación o la impresión del material gráfico informativo para las charlas inductivas o la ejecución del proyecto de conservación y restauración, o el equipamiento de un centro de interpretación. Existen diversas posibilidades que podrán ser auspiciadas por las empresas en mención, según sus posibilidades.

2.3 Intervención científica

Para el éxito de la propuesta es indispensable involucrar a la comunidad científica nacional e internacional.

En otras partes del Perú, se observa el gran interés que genera su legado prehispánico, por lo que universidades norteamericanas como Stanford, Yale y Harvard, entre otras, han financiado proyectos de investigación a arqueólogos de su plana docente, quienes administran importantes presupuestos para realizar sus estudios. Un ejemplo de ello es Chavín de Huántar, donde el arqueólogo John Rick, de la universidad de Stanford, se ha convertido en el principal estudioso de esta cultura del período formativo. Durante más de dos décadas ha realizado estudios y descubrimientos que han permitido conocer y entender mejor a la civilización Chavín, con lo cual se ha podido no solo conservar el sitio, sino que, además, se ha generado un impulso turístico importante en la región Áncash.

En el caso del presente trabajo de investigación, Maranga es el período más fructífero de la cultura Lima, su importante expansión así lo demuestra y son muchos los arqueólogos locales que lo relatan en diversas publicaciones. No obstante, la recuperación de este importante complejo no ha contado con fuertes inversiones para su estudio, por lo cual es necesario identificar a los especialistas nacionales que puedan apoyar la búsqueda de recursos económicos y de carácter científico a través de universidades extranjeras.

Además, dentro de la jurisdicción de estos distritos se encuentran universidades de gran prestigio como la Pontificia Universidad Católica y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, las cuales además cuentan con programas de arqueología, cuya plana docente mantiene vínculos con numerosos estudiosos de diversos países, a través de los cuales sería mucho más sencillo conseguir el apoyo requerido. Esto concuerda con lo señalado por Blanca Alva durante la entrevista, cuando señala la necesidad de tener la participación de universidades cercanas, ya que el apoyo académico es fundamental.

Para ello es necesario que estas y otras universidades se unan a la propuesta, así como todos aquellos investigadores que han realizado publicaciones con respecto al período Maranga y la cultura Lima, para que mediante ellos sea más factible entablar contacto y generar vínculos con la comunidad científica nacional e internacional, que sean capaces de aportar con sus conocimientos, experiencias e influencias para trabajar los proyectos de investigación y evaluación arqueológicos, así como de rescate, conservación o restauración, según sea el caso.

Para que estas acciones se ejecuten, es necesario que el Mincul sea un facilitador, para lo cual deberán brindar la asesoría y el acompañamiento que se requiera en cada uno de estos proyectos, además de acortar los plazos de revisión para la aprobación de los mismos.

Las principales acciones concretas son las siguientes:

- El Mincul deberá propiciar la firma de convenios interinstitucionales con las universidades o casas de estudio que estén interesadas en formar parte de este proyecto científico. En este caso se debe incluir también a universidades del extranjero con el fin de que inviertan en la recuperación de los sitios arqueológicos enmarcados en los distritos ya señalados.
- El Mincul deberá crear vínculos y reclutar a los principales investigadores, con el fin de conformar un comité consultor que revise los proyectos a ser ejecutados, sirviendo así de aval para su aprobación por la Dirección General de Patrimonio Arqueológico Inmueble.

- Conjuntamente con la comunidad científica, será necesario establecer las prioridades en los estudios e intervenciones de los sitios arqueológicos ubicados en la zona de estudio. Ellos determinarán la necesidad y urgencia, ya sea porque corren riesgo de desaparecer o por la trascendencia del sitio o la razón que los científicos consideren pertinente.
- También será necesario buscar el apoyo de organismos internacionales como la Unesco, que en oportunidades anteriores ha financiado proyectos de investigación o capacitación de personal en diversas materias de la preservación del patrimonio.

2.4 Compromisos y acciones desde el Estado

El Estado debe ser un facilitador en toda acción que conlleve la protección del patrimonio cultural en general y en este caso en particular de los bienes inmuebles prehispánicos. Se requiere que el sector cultura tenga iniciativa y se convierta en un impulsor y motivador, pues solo así podrá tener la llegada que se espera con el sector privado y la sociedad.

Se requiere también empatía para poder entender cuáles son los intereses y las limitaciones que dichos sectores encuentran cuando se presenta la oportunidad de involucrarse activamente en la protección del patrimonio.

También es necesario tener en claro que el Estado cuenta con tres instancias: el Gobierno central, los gobiernos regionales y los gobiernos locales. Se hace esta atinencia debido a que en algunas oportunidades se ha limitado el accionar de alguno de esos niveles de gobierno cuando de administración se trata.

En algunas oportunidades se ha propuesto delegar la administración de determinados monumentos ante la impotencia del Mincul de hacerse cargo, debido a sus limitados recursos. Lamentablemente, dicha delegación ha sido mal interpretada, suponiendo que se pretende privatizar el patrimonio, pero lo que se propone es involucrar a otras instancias bajo la perspectiva de que el patrimonio es responsabilidad de todos, sobre todo, de las autoridades. Es necesario aclarar que cualquier acción siempre deberá contar con la anuencia del Mincul y que este no debe dejar de supervisar el proceso y la continuidad en el tiempo de todo lo concerniente al patrimonio.

En este panorama, el Mincul, organismo del Gobierno central, se ha hecho de una imagen obstruccionista cuando otros entes intentan involucrarse. Algo de esto pasó al inicio con respecto a la administración de la Huaca Pucllana, así lo refirió la Dra. Isabel Flores en la entrevista, teniendo que solicitar se haga una correcta interpretación de la normativa, de manera que se permita la intervención administrativa por parte de la Municipalidad de Miraflores, esto no hizo más que retrasar las acciones de investigación y conservación del sitio arqueológico. Esto fue luego ratificado durante la entrevista a Blanca Alva.

En el caso de la presente propuesta, se busca que los gobiernos locales adquieran un mayor protagonismo. Los municipios deben asumir responsabilidades concretas. La Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, indica que las comunas tienen funciones específicas respecto de la protección y difusión del patrimonio cultural que se encuentra en su jurisdicción, pero a pesar de ello su accionar es insuficiente. Ello se debe a las barreras burocráticas del Mincul, a que no consideran prioritarias las intervenciones en las huacas, y a la inoperancia causada por el desconocimiento y la falta de proyección o visión con respecto a las potencialidades que estos sitios arqueológicos pueden generar en sus distritos.

En cualquier caso, es necesario otorgar facultades a los municipios para la gestión de los sitios arqueológicos, como en el caso del distrito de Miraflores.

Por otro lado, el Mincul, sin perder su rigurosidad en cuanto al amparo del patrimonio, debe reconocer que, por lo general, se convierte en un obstáculo frente a las iniciativas de recuperación de las huacas. Es inadmisibles considerar que sea el único ente encargado de la administración de estos sitios, ni que sea el único con la capacidad de hacerlo. Su misión supervisora es indispensable, pero se debe buscar la forma de descentralizar la facultad de poder intervenir. En ese sentido, es necesario repensar el Reglamento de Intervenciones Arqueológicas, así como la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación, con el fin de lograr que estas normativas sirvan para reglamentar el trabajo conjunto con los gobiernos regionales y locales, cada uno con responsabilidades y atribuciones en el manejo del patrimonio cultural, pero siempre bajo la supervisión tutelar del Mincul.

Las principales acciones concretas son las siguientes:

- Otorgar facultades administrativas a los municipios respecto de los recursos directamente recaudados de los sitios arqueológicos de su jurisdicción, los mismos que solo podrán ser

utilizados según el plan operativo institucional (POI) y el PEI, que se deberá tener para el manejo de los sitios arqueológicos de cada distrito. Para ello se puede usar el modelo administrativo de la Huaca Pucllana y la Municipalidad de Miraflores. Cabe señalar que será necesario que el Mincul realice un seguimiento a la administración de estos recursos para medir la capacidad de cada municipio con respecto a la rendición de cuentas y la satisfacción de los servicios y la inversión efectuada, la cual debe ser mensual.

- Crear una normativa con la cual un porcentaje del monto de la multa impuesta por el Mincul en caso de algún perjuicio ocasionado al patrimonio cultural deberá ser transferido al municipio correspondiente con la única finalidad de ser invertido, en su totalidad, en la recuperación del patrimonio dañado. Con ello, el presupuesto que el municipio destine para las intervenciones se verá incrementado, y se propiciará una mayor y mejor cautela de los sitios arqueológicos, ya que cada comuna estará más vigilante ante cualquier acto que pueda ser punible de dicha sanción, pues de esta manera su presupuesto se incrementará y su nivel de ejecución anual también reflejará una mejora.
- Los municipios se encargarán de proporcionar la vigilancia que requieran las zonas arqueológicas de su jurisdicción, con apoyo de la policía en caso sea necesario; asimismo, se comprometerán a realizar la limpieza y el mejoramiento del ornato del entorno inmediato de las huacas, bajo los parámetros que establezca el Mincul.
- Los municipios deberán apoyar en la reubicación de la población, en caso de que el sitio arqueológico presente invasiones, una vez que el Mincul haya resuelto las controversias de delimitación, declaratoria y registro del bien patrimonial.
- Propiciar la firma de convenios multipartidarios entre el Mincul, los gobiernos regionales y locales y el sector privado, con el fin de propiciar la inversión de este último en proyectos de conservación, restauración y puesta en valor de los sitios arqueológicos.
- Incluir al Plan Copesco como uno de los actores activos en la preservación del patrimonio, pues existen experiencias previas de intervención en proyectos de iluminación de sitios arqueológicos.

3. Lineamiento 2: Implementar estrategias para capacitar a la ciudadanía y permitir la generación de emprendimientos

3.1. Capacitación y generación de emprendimientos

Es necesario evaluar la sostenibilidad de la propuesta y, para ello, la participación ciudadana es fundamental. En ese sentido, realizar un estudio de mercado es fundamental, pues es necesario conocer las expectativas de la población con respecto a cada sitio arqueológico.

Por ejemplo, previo a la intervención que realizó el Mincul, con ocasión de la colocación del cerco perimétrico de la Huaca Muralla Santiaguito en el distrito de San Miguel, a principios del año 2019, los vecinos del parque en donde se ubica dicha huaca, coincidían en querer hacer de este sitio un símil de la Huaca Pucllana, a la que consideraban un ejemplo a seguir, por haber cambiado rotundamente las posibilidades comerciales del entorno y por haber servido para el aumento del costo de los predios de la zona que la circundan. Probablemente todos los vecinos que viven cerca de una huaca compartan esa postura.

Los emprendimientos comerciales ubicados en torno a la Huaca Pucllana han ido surgiendo en la medida que crecía la demanda de los visitantes a la huaca, además de la visión comercial de los mismos vecinos. Pero esto no se consiguió de la noche a la mañana, tal como cuenta la Dra. Isabel Flores, directora de la Huaca Pucllana, este fue un trabajo de largo aliento con la población.

En este caso, es necesario que dichos emprendimientos sean también parte de un programa preestablecido que favorezca la oferta y demanda de los turistas nacionales e internacionales, lo cual puede ser efectuado por los estudiantes de las universidades que se interesen en este proyecto, como parte de sus trabajos de campo e investigación. De igual manera, dichas universidades, a través de su alumnado y su plana docente, podrán ofrecer charlas informativas sobre cómo iniciar y conformar un negocio, cómo enfocar su público objetivo y generar estrategias comerciales.

Asimismo, la capacitación debe estar orientada a la inducción del habitante sobre la importancia de proteger los sitios arqueológicos y la necesidad del sentido de propiedad o apropiación del patrimonio, siendo los primeros llamados a defenderlo, cuidarlo y respetarlo. Esta acción en particular deberá estar a cargo del Mincul.

Las principales acciones concretas son las siguientes:

- El Mincul deberá firmar convenios interinstitucionales con universidades, privadas y estatales, con facultades de la carrera de economía, con el fin de incluir dentro de su programa educativo la realización de trabajos de sondeo de mercado con fines culturales,

evaluar las potencialidades de cada zona en estos tres distritos y proponer opciones de negocio a los vecinos.

- Los municipios serán clave para la organización de las charlas inductivas y para facilitar los estudios de campo, por lo que será recomendable incluirlos en los convenios antes descritos.
- La búsqueda de auspicios será una responsabilidad del Mincul, a través de los involucrados ya descritos en los lineamientos.
- El Mincul también será responsable de las charlas inductivas con respecto a la importancia del patrimonio, su cuidado y protección por parte de los vecinos, ya que estos se convertirán en su principal fuente de ingreso y, de su defensa, dependerá la continuidad de sus recursos, motivándose así la apropiación y los sentimientos de reconocimiento y valoración hacia los sitios arqueológicos.

3.2 Diseño de rutas turísticas

Es importante que los sitios arqueológicos adquieran la presencia que solo una correcta intervención científica puede otorgarles, pero no solo eso, la función de comunicación y difusión del patrimonio por parte del Mincul debe trascender.

En ese sentido, Luis Lumbreras hizo especial énfasis en que es necesario que el ministerio busque socios estratégicos que colaboren en diseñar circuitos de oferta turística lo suficientemente atractivos para el visitante, como para que este sea el mejor promotor, promocionando las ventajas de los servicios que se ofertan.

Actualmente, muchas universidades e institutos ofrecen a los jóvenes carreras profesionales y técnicas ligadas al turismo. De igual manera, cada vez es más frecuente que Lima no sea solo un punto de pase hacia otras ofertas de turismo cultural. La capital se ha convertido en un centro de atracción gastronómica que ha generado incluso circuitos en este género, por lo que los turistas han aumentado su permanencia en la capital.

En ese sentido, la creación de circuitos turísticos nuevos, que puedan ser incluidos o sirvan de complemento a los ya existentes, enriquecerá la oferta, más aun si los nuevos circuitos son lo suficientemente céntricos como para que el visitante no sienta que se está desviando o alargando

el recorrido. San Miguel, Pueblo Libre y Cercado de Lima son distritos claves en los recorridos turísticos, por lo que su inclusión en los circuitos turísticos no generará inconvenientes.

Las principales acciones concretas son las siguientes:

- El Mincul, a través del Mincetur, deberá acceder a los principales agentes turísticos de la capital, con el fin de ofrecerles crear en conjunto rutas turísticas que incluyan visitas guiadas a las huacas que formarán parte de este proyecto de puesta en valor. Para ello, será conveniente la firma de convenios interinstitucionales entre el Mincul, el Mincetur y los operadores de turismo, así como Cenfutur y las universidades que ofrezcan programas académicos vinculados al turismo u oferta turística.
- Los operadores turísticos elaborarán los diseños de rutas turísticas que deberán incluir las huacas ya remozadas.
- El Mincul, junto con el Mincetur y Cenfutur, se encargarán de preparar la capacitación que los guías de turismo deberán recibir para realizar un correcto guiado. Además, se diseñarán diferentes tipos de guiado según edad, procedencia y tempo de visita o recorrido.
- Los circuitos diseñados deberán contemplar necesariamente la oferta comercial de los vecinos, con la finalidad de que se vean favorecidos, estando también atentos a nuevas demandas del público, para diversificar su oferta.

4. Lineamiento 3: Implementar estrategias de monitoreo a la gestión de sitios arqueológicos de Lima Metropolitana y retroalimentar a los aliados estratégicos.

Monitoreo y retroalimentación

Se pretende institucionalizar la práctica de la puesta en valor de los sitios arqueológicos y para ello, se necesita una continuidad o prevalencia. En ese sentido, el Mincul es el llamado a permanecer en la primera línea de acción y atención, en cuanto a la búsqueda de soluciones a los conflictos o controversias que se generen entre cualquiera de los actores involucrados.

Desde el momento en que el Mincul es el ente rector del patrimonio cultural de la nación y, en particular, de los sitios arqueológicos —objeto del presente trabajo de investigación—, se convierte en pieza clave y articuladora para el correcto desarrollo de cada uno de los lineamientos propuestos.

El objetivo de que este ente se encargue del acompañamiento activo de cada una de las acciones es que tenga el tiempo de realizar las correcciones que se requieran, pues cada caso será particular, pero tendrá un común denominador: la valoración y búsqueda de la apropiación por parte de la ciudadanía con respecto a su patrimonio.

Asimismo, se debe tener en cuenta que los vecinos asumirán dicha apropiación, en función de los beneficios que los sitios le otorguen, por lo que es indispensable conocer la evolución y sus inquietudes, pues es la única manera de efectuar una correcta retroalimentación de los visitantes y sus expectativas, así como de los habitantes y sus proyecciones a futuro.

Las principales acciones concretas son las siguientes:

- Con la participación de los estudiantes de las universidades convocadas y con programas de economía, se podrá realizar sondeos de satisfacción de los visitantes, así como sondeos de satisfacción de los vecinos. Muchas de las consultas también podrán ser elaboradas por los especialistas en turismo, quienes son los que manejan la terminología, así como las expectativas de los visitantes nacionales y extranjeros durante sus recorridos.
- La retroalimentación también vendrá desde las experiencias de los demás involucrados, por lo que el Mincul no debe bajar la guardia en lo que respecta a su relación y compromiso multisectorial e interinstitucional para el desarrollo de nuevos proyectos bajo expectativas similares; para ello su vínculo con los científicos o académicos es fundamental. No se trata de que, una vez terminada la intervención arqueológica, sea cual sea, se deje de lado la participación de los especialistas, ya que siempre se deberá recurrir a ellos pues las investigaciones difícilmente culminan, por lo que la información debe ser actualizada, tanto en los guías como en los museos de sitio o centros de interpretación que se considere incorporar a las huacas que formarán parte del circuito.

Como se puede apreciar, los lineamientos estratégicos propuestos generan la participación de muchos actores, los mismos que, de ser bien articulados, tendrán responsabilidades y beneficios de índole económico y de imagen institucional, pero lo principal será que se podrá lograr una eficiente y eficaz gestión de los sitios arqueológicos y se generará en la población, sean vecinos, empresarios, instituciones públicas y privadas, el sentido de apropiación cultural que se busca a través de la puesta en valor de los sitios arqueológicos, garantizándose así su preservación para futuras generaciones a la vez que se motiva el orgullo nacional articulando la participación de todos los involucrados.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El Gobierno Central, a través del Mincul, es el llamado a encabezar toda acción que conlleve la protección del patrimonio cultural en general y de los sitios arqueológicos en particular, a través de su puesta en valor, propiciando así la apropiación social hacia dicho patrimonio por parte de la ciudadanía. En ese sentido, la propuesta de lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de los sitios arqueológicos de Lima Metropolitana, contribuye a que el Mincul cuente con una estrategia adecuada para dicho propósito.
- Se ha podido demostrar que la gestión del patrimonio cultural debe entenderse como una responsabilidad compartida por el Estado, desde sus diferentes niveles de gobierno, el sector privado, la academia y la ciudadanía en su conjunto, por tanto, la identificación de los principales actores era fundamental. Es así que los lineamientos estratégicos propuestos plantean la identificación de los mismos, así como las acciones a ser ejecutadas por cada aliado estratégico y cómo se deben articular, fortaleciendo sus capacidades y generando emprendimientos con miras a una participación activa en la economía del país.
- La sostenibilidad de la propuesta, entendida como el monitoreo y la retroalimentación de los actores está dada a través del liderazgo que deberá asumir el Mincul como pieza clave y articuladora para el correcto desarrollo de cada uno de los lineamientos propuestos; liderazgo que hoy con mayor fuerza tiene a razón de la aprobación de la Política Nacional de Cultura al 2030.

2. Recomendaciones

- Si bien el presente trabajo de investigación se ha delimitado geográficamente en los distritos de San Miguel, Pueblo Libre y el Cercado de Lima, donde se ubican los principales sitios arqueológicos del período Maranga, la problemática planteada se presenta en toda Lima Metropolitana e incluso a nivel nacional, por lo que se considera factible que los lineamientos estratégicos propuestos sirvan de base para nuevas investigaciones y propuestas vinculadas a la gestión del patrimonio cultural en otros distritos o provincias.
- Si bien las características o realidades pueden variar en el territorio nacional, se recomienda tomar en consideración los lineamientos estratégicos planteados como base para la eficiente

y eficaz gestión del patrimonio cultural en cualquiera de sus clasificaciones, sea material mueble o inmueble, o inmaterial.

Bibliografía

Aldaba, Karina, Cáceres, Mayra, y Santa Cruz, José (2017). “Huantinamarca. Análisis de la gestión del sitio arqueológico. Caso San José S.A.C. (Lima, Perú)”. *Universidad Nacional de Ingeniería*. Lima, vol. 4, núm. 8. Disponible en: <<http://www.revistas.uni.edu.pe/index.php/devenir/article/view/161/841>>.

Andina (2010). Desalojan complejo arqueológico Mateo Salado a talleres mecánicos. En: Andina, Agencia Peruana de Noticias. 10 de marzo de 2010. Fecha de consulta: 03/05/2020. <<https://andina.pe/agencia/noticia-desalojan-complejo-arqueologico-mateo-salado-a-talleres-mecanicos-284388.aspx>>.

Andrews, S. Fastqc, (2010). A quality control tool for high throughput sequence data.

Asensio, Raúl H. “¿De qué hablamos cuando hablamos de participación comunitaria en la gestión del patrimonio cultural?”. En Revista Argumentos, año 7, n.º 3. Julio 2013. Disponible en http://www.revistargumentos.org.pe/participacion_patrimonio.html ISSN 2076-7722

Augen, J. (2004). Bioinformatics in the post-genomic era: Genome, transcriptome, proteome, and information-based medicine. Addison-Wesley Professional.

Ballart, Josep (1997). *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*. 2ª ed. España: Editorial Ariel S.A.

Ballart, Josep y Tresserras, Jordi (2001). *Gestión del Patrimonio Cultural*. 1ª ed. Barcelona: Editorial Planeta S.A.

Barbacci, Norma (2015). "No hay gobierno que se dé abasto para proteger el patrimonio". Sección Lima. En: *Diario El Comercio*. 4 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 03/05/2020. <<https://elcomercio.pe/lima/hay-gobierno-abasto-proteger-patrimonio-238967-noticia/>>.

Blanca E. Paredes Guerrero (2017). *Diversidad e Identidad Contextos del Patrimonio Cultural Edificado*. <https://www.academia.edu/35702718/MODELOS_DE_GESTI%C3%93N_DEL_PATRIMONIO_ARQUEOL%C3%93GICO_Y_ARQUITECT%C3%93NICO_LABORATORIO_Y_PROYECTOS_INNOVADORES_PARA_SU_DEMOCRATIZACI%C3%93N>.

Congreso de la República del Perú (2010). *Ley N° 29565, Ley de Creación del Ministerio de Cultura*. Lima: Congreso de la República del Perú.

Covarrubias, R. y Sánchez, R. (2018). *Apropiación social de sitios arqueológicos urbanos. El caso de dos zonas metropolitanas del occidente de México*. [En línea]. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Fecha de consulta: 03/05/2020. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6785561>>.

Decreto Supremo N° 005-2013-MC, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura.

Espinoza Pajuelo, P. D. (2017). “La gestión de monumentos arqueológicos en Lima, Perú: panorama, diagnóstico y propuesta”. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*. <<http://corima.udgvirtual.udg.mx/index.php/corima/article/view/6083>>.

Fernández, Javier (2009). “Huaca Mateo Salado”. Fecha de consulta: 10/02/2020. <<https://www.flickr.com/photos/javi270270/albums/72157624307796791/>>.

García, Juan Carlos (2012). “Arqueología y transformación urbana en Lima: Huaca Huantinamarca”. En: *La Ciudad Comprometida*. 2 de marzo de 2012. Fecha de consulta: 03/05/2020. <<https://granadablogs.com/gr-arquitectos/2012/03/02/arqueologia-y-transformacion-urbana-en-lima-huaca-huantinamarca/>>.

González, Enrique y Guerra, Diana (2009). *Manual de Gestión Cultural para promotores y gestores*. Lima: Lluvia Editores.

Hayakawa, José (2015a). *Gestión del Patrimonio Cultural y Centros Históricos Latinoamericanos*. Lima: Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Hayakawa, José (2015b). “Un futuro para Lima. Planificado”. En: *Blog Lima Milenaria*. 4 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 03/05/2020. <<http://limamilenaria.blogspot.com/2015/03/un-futuro-para-lima-planificado.html>>.

Instituto Nacional de Cultura (2006). *Casos de Gestión Cultural en el Perú*. Lima: Forma e Imagen Empresa Gráfica.

Javier Lizarzaburu (2010). *Lima Milenaria*. Lima, Perú. <<http://limamilenaria.blogspot.com/2015/03/un-futuro-para-lima-planificado.html>>.

Lumbreras, Luis (2011). *Maranga. Estudio sobre Lima Prehispánica según Jacinto Jijón y Caamaño*. 1ª ed. Lima: Gráfica Yovera S.A.C.

Ministerio de Cultura (s.f.a). *¿Qué es Patrimonio Cultural?* [En línea]. Lima. Fecha de consulta: 03/05/2020. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/AF54A42EA8C6068B0525827A00781E61/\\$FILE/1manualqueespatrimonio.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/AF54A42EA8C6068B0525827A00781E61/$FILE/1manualqueespatrimonio.pdf)>.

Ministerio de Cultura (s.f.b). Política Nacional de Cultura al 2030. Lima, Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/317373/Propuesta_de_Pol%C3%ADtica_Nacional_de_Cultura_al_2030_-_02.pdf>.

Ministerio de Cultura (2020). Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem) 2017 – 2024 del Sector Cultura, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 114-2020-MC de 2 de abril de 2020.

Ministerio de Cultura (2019a). *¿Qué hacemos?* Lima, Perú. <<https://www.gob.pe/666-ministerio-de-cultura-que-hacemos>>.

Ministerio de Cultura (2019b). Plan Estratégico Institucional (PEI) correspondiente al periodo 2017 – 2022 del Ministerio de Cultura, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 175-2019-MC de 29 de abril de 2019.

Ministerio de Cultura (2019c). Plan Operativo Institucional (POI) Anual 2020 del Pliego: 003 Ministerio de Cultura, consistente con el Presupuesto Institucional de Apertura para el Año Fiscal 2020, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 552-2019-MC de 31 de diciembre de 2019.

Prats, Llorenc (2003). “Patrimonio + turismo = ¿desarrollo?”. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 1 (2), p. 127 – 136.

Querejazu, Pedro (2003). *La apropiación social del patrimonio. Antecedentes y contexto histórico*. Patrimonio Cultural y Turismo, cuadernos 20, p. 41 – 54.

Querol, María Ángeles (2010). *Manual de Gestión del Patrimonio Cultural*. 1ª ed. Madrid: Ediciones Akal S.A.

Ranaboldo, Claudia y Schejtman, Alexander (2009). *El valor del Patrimonio Cultural*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Raykenler Yzquierdo Herrera y Ing. Henry Raúl González Brito. Interoperabilidad entre los sistemas informáticos. La Habana, Cuba. <https://www.researchgate.net/publication/283270575_INTEROPERABILIDAD_ENTRE_LOS_SISTEMAS_INFORMATICOS>.

Roberto Hernández Sampieri, (2019). *Metodología de la Investigación*, 6ª ed. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Rojas, Leo (2017). *Documental de Huaca Huantinamarca*. [Video]. Lima. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=YDKPoAvu2oY>>.

Vásquez, Gerardo (2015). *Lo imaginario y lo perceptivo como proximidades para la formación de una identidad*. Monterrey: Tilde Editores.

Velarde, María (2019). “Independencia: realizan limpieza de Huaca ante constantes denuncias de vecinos”. En: *Diario La República*. 5 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 28/04/2020. <<https://larepublica.pe/reportero-ciudadano/1462986-independencia-realizan-limpieza-huaca-constantas-denuncias-vecinos-fotos/>>.

Anexos

Anexo 1. Resumen de la entrevista a Leslie Urteaga Olivera

Para la conservación y puesta en valor de los sitios arqueológicos se evaluaron en un momento tomar como referencia el caso de la Huaca Pucllana por la intervención del Sector Privado; sin embargo, se quedaron en propuestas que no fueron replicadas a los otros sitios arqueológicos por falta de marco normativo.

Además, durante su experiencia se tuvieron muy buenas iniciativas, siendo los proyectos y programas más resaltantes los siguientes: Programa “Lima, la Ciudad de las Huacas” o “Puerto Cultura” y proyecto “la herencia que nos une”, proyecto “Círculo ciclista protector de las Huacas” que involucra a la comunidad, es así que implementan la estrategia de participación ciudadana para la conservación y puesta en valor de los sitios arqueológicos a través de las “mesas técnicas” conformados por las principales autoridades del Distrito donde se ubica el sitio arqueológico, incluso se incorporó a los docentes de aulas con la finalidad de concientizar y sensibilizar a la población. Con el acercamiento a la población y su involucramiento de los actores lograron la participación ciudadana de los alrededores donde se ubica el sitio arqueológico.

También, desarrollaron la estrategia educativa para la conservación y puesta en valor de los sitios arqueológicos; que consistió en involucrar a algunos docentes y luego el mismo docente organizar a los otros docentes de las aulas y colegios cercanos para realizar concursos y fomentar la participación de los niños e iniciar con la valoración cultural.

A la fecha solo se cuentan con planes y proyectos a corto plazo, y lo que es necesario son los planes y proyectos a largo plazo; además menciona que aún no hay un rol articulador y la importancia de seguir involucrando a los gestores culturales.

Anexo 2. Resumen de la entrevista a Blanca Alva Guerrero

“Hacer conocer” además de “Difundir”

Me parece que en lugar de decir difundir deberían decir promover, pues promover resulta más amplio, más comprensivo. Pues no solamente se trata de difundir sino también de hacer conocer, difundir podría verse a un nivel más plano, más elemental.

Afectaciones a las huacas

Las huacas invadidas no son el único problema, porque también están las obras no autorizadas, cuando, por ejemplo, hacen canchas de fútbol en las huacas. Entonces sobre lo que tienen que hablar es de afectaciones, dentro de las cuales se encuentra el uso no autorizado.

¿Influye el distrito donde se encuentra la huaca en su protección?

Yo sí creo que el distrito influye, porque por ejemplo las municipalidades de Miraflores y San Isidro quieren un entorno urbano agradable, por tanto, se preocupan por su protección, ya que no pueden destruirla. Pero por ejemplo en el distrito de Breña en la avenida Arica, se encuentra una huaca, de ella ya no queda nada, no se puede acceder a ella porque está dentro de una casa.

Es un problema, pero la ley es estrecha. En ese sentido, se necesita de un sistema flexible que se pueda modificar en cualquier momento porque si es muy *parametrado* no va a funcionar porque cada huaca tiene un problema individual distinto.

Sobre la inversión económica

Sin plata no se puede hacer nada, por tanto, se trata de invertir de manera de generar un pequeño ingreso que se revierta en la huaca.

Es importante conocer cuál es la inversión que se va a hacer y de dónde va a salir el dinero.

Marco legal

La ley dice que solo el Estado puede administrar los sitios arqueológicos, entonces ahí hay un problema porque teóricamente solo el Mincul puede administrarlos.

Así, por ejemplo, se dio el caso de Cajamarquilla, la ciudad de barro más grande de la costa central, divide dos asentamientos humanos, y se encuentra rodeada de otros más, en ella había chancherías, una pista de entrenamiento de automóviles, ferreterías, una cancha de fútbol, un estacionamiento y el centro estaba en ruinas.

Serpar propuso hacer un parque lineal en Cajamarquilla, que iba a permitir tener una contención, podíamos evitar que los mototaxistas lo usaran como paradero o jugaran fútbol cuando no tuvieran clientes, pero el proyecto no se pudo realizar porque el Mincul señaló que Serpar no podía administrar el sitio arqueológico, a pesar que Serpar es una empresa estatal. La ley no señala que sea el Mincul, -el único que puede administrar los sitios arqueológicos- sino que la administración es exclusiva del Estado, y Serpar es parte del Estado; sin embargo, el proyecto del parque lineal de Cajamarquilla no continuó más.

Por tanto, si bien el marco legal indica que solo el Estado puede administrar -los sitios arqueológicos-, creo que debería haber un consenso en el cual se interprete que el Estado puede ser cualquier ente estatal.

El universo de sitios arqueológicos

La presunción ya no es automática, si hay un sitio arqueológico que no está declarado ni delimitado no tiene ningún tipo de protección. Solo hasta que el Mincul emita una resolución de presunción, empezará su protección provisional. Si el sitio está declarado, pero no delimitado tampoco tiene protección, pues no se puede probar que la afectación se produjo dentro del sitio arqueológico, porque no está delimitado, entonces sería importante que ese fuera su universo.

¿Qué debe tener en cuenta un sistema de gestión del patrimonio cultural?

La participación intersectorial; es decir, se debe involucrar a la población, a las municipalidades, al Mincul, a los colegios y universidades cercanos.

Un sistema de gestión debería de tender puentes por los cuales -los participantes antes descritos- se conecten, de acuerdo a la misión de cada quien.

Asimismo, se debe capacitar a los vecinos para que en un futuro puedan asumir responsabilidades, en diferentes aspectos, este es para mí la mejor manera de involucrarlos, la huaca es un espacio común, es un espacio que debe ser de los vecinos, eso no lo hace Pucllana y Huallamarca tampoco.

En ese sentido, deben establecer cómo serían los canales de comunicación y quienes participarían, al parecer todo debe hacerse por convenio, tener un marco normativo general y convenios individuales.

¿Cuándo podemos decir que estamos frente a un sitio arqueológico adecuadamente protegido?

Un sitio arqueológico está adecuadamente protegido cuando está declarado, delimitado, cercado, tiene señalización, mantenimiento periódico (de por lo menos una vez al mes), un centro de interpretación o un lugar de acogida de visitantes, cuando hay publicaciones relacionadas, cuando el centro poblado esta concientizado por su importancia. Eso es lo básico. El único que cumple con eso es Pucllana, porque Huallamarca carece de varias cosas.

Pucllana ha tenido la misma directora durante años, casi desde su inicio, Huallamarca ha cambiado muchísimo la gente.

Anexo 3. Resumen de la entrevista a la experta: Carlos Del Águila Chávez

¿Las huacas deberían gestionarse como la Huaca Pucllana?

Huaca Pucllana es un modelo experimental... Huaca Pucllana se constituye a inicios de los 80's, cuando en los 70's en México se dio el *boom* de las puestas en valor de los monumentos, de las huacas, las pirámides, los templos y toda la zona maya de Yucatán. En todo ese escenario, el paradigma de las huacas era ponerlas bonitas para que vengan los turistas, las visiten, les tomen foto y te paguen. Ese era el patrón. Pero el patrón ya no se lee así. Claro que para eso tenías que investigar, rescatar, excavar, documentar, publicar, difundir, etc.

¿Cuál es el patrón actual?

Ahora el patrón es además de eso, que se hace por default, porque es natural hacerlo, pensar en cómo involucrar los monumentos en la vida cotidiana de la gente, cómo haces que tengan valor o sean importantes para la población.

¿Y cómo se logra eso?

La hipótesis que yo planteo es establecer un vínculo emocional entre las personas y los monumentos, porque protegerlo en virtud a lo establecido en una ley, no es suficiente.

El ser humano se interrelaciona, se vincula, tiene emociones y tiene la necesidad de dejar testimonio de su existencia... *“aquí estuve yo, pinto mi pintura rupestre o hago monumentos espectaculares y cosas por el estilo”*.

El ejemplo que planteo de modo lúdico es el que cualquier persona en este mundo, en esta temporalidad, en esta ciudad ha experimentado... el último día de clases. Sentimos la necesidad de construir simbolismo todo el tiempo, construimos simbología, ¿cómo? guardamos y atesoramos cosas que nos recuerdan momentos intensos.

¿Cuál es el objeto de conexión? La foto, la prenda, las cosas, las pertenencias.

El último día de clases es un día simbólico, para empezar, no hay clases, tú vas porque sabes que es el último día, ya aprobaste, ya saliste del colegio y sabes que después de ese día no vas a volver a ver a la persona que en estándar has compartido 11 años de tu vida, 9 meses, todos los días...ahí empiezan los simbolismos ¿cuáles son? Pintar la camisa del colegio o el *slam*.

Pasa el tiempo, pasa la vida sigues viendo a tus amigos posiblemente pero ya de otra forma ya no como en el colegio y cada vez que se encuentran hablan de las mismas cosas que ocurrieron cuando estaban en el colegio. Esas son colecciones. Eso es simbolismo. Guardas tu camisa o el *slam*, te vuelves famoso, te casas, tienes hijos, se van tus hijos, pasa la vida. Esporádicamente ves aquella camisa o *slam*, o dejas de hacerlo, porque lo dejas abandonado, hasta te olvidas que lo tienes, cuando de repente lo ves nuevamente y regresa la conexión con el tiempo. Eso es nostalgia. Pero qué pasa si alguien encuentra tu camisa y la bota o la lava. ¿qué sucede? Lo que sucede en ti se conoce como desarraigo. Empiezas a construir desarraigo. Porque sabes que no vas a volver a ver esa camisa, si es que no la registraste por supuesto, o que ya no va volver a ser la misma. Esa pérdida te genera sufrimiento, dolor, llanto, etc. ¿Por qué no pasa lo mismo cuando destruyen una casona o una huaca? Porque no tenemos lo que se llama apropiación con el patrimonio.

Para lograr esa conexión debemos realizar un trabajo educativo y emocional, que no es difícil, que puedes hacerlo, los sensibilizas, que se yo, estableces una valoración, para que cuando destruyan una huaca, generes ese sentimiento de pérdida en la población. Eso no significa que no la vayan a destruir, porque puede suceder, pero de suceder, la población reclame, proteja, exija. Ese es el ejercicio, tiene que ver con el simbolismo emocional de las personas.

Puede ser muy idealista, pero es real, la academia no plantea eso, sino el análisis, el registro, la catalogación de monumentos, etc., que son procedimientos que funcionan, pero si no hay esa conexión emocional con tus antepasados, puedes protegerlo, sí, pero será más difícil.

Desde esa perspectiva, el caso de la Huaca Pucllana no es así...

En el caso de Pucllana la población no colaboró, querían destruirla y construir un estadio. Tuvieron que hacer un trabajo triplemente difícil de empoderamiento con los vecinos, sin embargo, a la fecha persisten los problemas, porque en Pucllana no se ha llegado a la apropiación de los vecinos con respecto a la huaca.

¿Qué es apropiación del patrimonio?

Cuando entres al escenario de la interpretación de lo que es apropiación, te vas a encontrar con dos acepciones.

Actualmente, la apropiación se está entendiendo también como la acción de quitarte tus heredades “Yo me aprovecho de tu cultura”.

En cambio, la idea de apropiación que señala la Real Academia de la Lengua Española es bien clara, es construir un vínculo entre un referente “x” o una cultura o una sociedad determinada con uno mismo, es vincularse, es interiorizar, esta última es otro término alternativo.

Si yo defiendo la palabra apropiación es porque fue el punto de partida, pero ahora se está entendiendo el mundo de la apropiación como el acto en el cual los extranjeros se apropian de determinada cultura. Se la quitan, se la desarraigan. Y no es así, pero están dándole esa acepción, por eso hago la salvedad.

Anexo 4. Resumen de la entrevista a Luis Lumbreras Flores

¿Qué opina de la Puesta en Valor de los Sitios Arqueológicos de Lima Metropolitana?

“...cuando hablamos de puesta en valor en realidad lo que estamos haciendo es metiendo un paquete, son cosas que son fundamentales en el tema apropiación, en realidad es la necesidad de poder incorporar a la vida cotidiana o a la cotidianidad los bienes nacionales y a la población; como se logra, en este paquete puesta en valor nosotros tenemos dos cosas uno que es la capacidad de diversificar el bien patrimonial para que tenga una presencia en la población a través del disfrute, el disfrute personal y colectivo, y el disfrute de la valoración de identidad son varias líneas para disfrutar y luego lo otro que es el aprovechamiento para el desarrollo integral es decir un desarrollo que te pueda ayudar a generar emprendimiento esto que llamamos el turismo.

Entonces nosotros consideramos que un bien patrimonial debe estar orientado primero a la capacidad de convertirse en un espacio de seguridad para eso tienes que hacer un trabajo previo

obviamente el trabajo previo pasa primero por una investigación profunda de un bien que te pueda resultar como uso de investigación, un conjunto de conocimientos nuevos que te permita no solo valorar lo histórico, sino también es su valor contemporáneo como lo usas ahora para que la gente lo pueda usar, también una diversificación eso la tienes que sacar del mismo monumento de la misma intervención y la otra es de que la conservación debe estar orientada a proteger la originalidad y la autenticidad del bien pero siempre pensando en que esto está orientado hacia usos públicos que tiene que proteger efectivamente tanto a través del marco legal adecuado como a través de una infraestructura adecuada de uso público prepararlo para el uso público no para la mirada del arqueólogo no para mejorar las capacidades competenciales del conservador, sino más bien pensando en la capacidad del uso ...”.

¿Cómo relaciona el turismo con la Puesta en valor con las Huacas de Lima Metropolitana?

“... Desde el turismo uno de los grandes problemas que siempre es que tenemos que asegurar los flujos de visitantes o sea si tú no tienes flujo de visitantes jamás tu atracción por más bien trabajada que este va poder seguir recuperando va a ser una unidad productiva sin producción sin operación. Sí, se tiene que asegurar el proceso de turismo como es el caso de la Huaca Pucllana.

Ahora la Huaca Pucllana tiene casi más de cien mil visitantes al año y el 80% son turistas extranjeros lo que le da una taquilla a que le permite continuar con el proyecto, ese es otro punto porque la sostenibilidad es básica...”. “... asegurar el grupo turístico y siempre para poder darle una operación permanente y por el otro lado el de la gestión...”

¿Considera importante el involucramiento del Sector Privado para la sostenibilidad de las Huacas de Lima Metropolitana?

Y efectivamente el sector privado es el que impulsa el desarrollo de turismo en el sector y había avanzado un poquito, pero siguen con el mismo temor de trabajar con el sector privado yo trabajaría con el sector privado por supuesto, simplemente es cuestión de ordenarme un poco, hacer planificación y comenzar a ver mis planificaciones. Y lo genial sería que ese mismo modelo se pudiera dar a otros municipios para las actividades similares mejores o diferentes.

Anexo 5. Resumen de la entrevista a Isabel Flores Espinoza

Los albores

Este era como cualquier sitio -arqueológico- que encontramos en Lima, era un sitio abandonado, había precarios viviendo donde actualmente se encuentra el restaurante, todos los que construían alrededor botaban aquí sus materiales de construcción, los deshechos, basura, como en todas las huacas.

En 1967, el alcalde me invitó a que realizara un trabajo acá, aquella vez los alcaldes eran nombrados por el Presidente de la República, él era de la línea de Belaunde, Juan José Vega, historiador, le interesó poner en valor, estudiar esto, pero no se concretó...la cosa política es la que a veces se impone, estuve trabajando ocho (8) meses, pero luego nos cambiaron...un golpe al gobierno de Belaunde... el alcalde tuvo que renunciar.

“Miraflores al 2000”

En el 80, la municipalidad de Miraflores realizó un foro que se llamaba “Miraflores al 2000”, el alcalde estaba interesado en revalorar lo que tenía y atender las quejas de los vecinos porque eran asaltados por los precarios que vivían acá,...ahí fue donde invitó al arquitecto Pimentel, él era jefe del centro de investigación del patrimonio monumental, él vino acá y lo comprometieron para que ponga en valor esto, toda la gestión económica la iba a poner la municipalidad... preparé el proyecto, esa vez comencé con algo muy intrépido, arriesgado, decía proyecto de investigación, conservación y puesta en valor, tres puntos bien comprometedores, que hasta ahora lo mantenemos, hemos cumplido todos los puntos ... el alcalde hizo suyo el proyecto y lo aprobó, el Ministerio de Turismo nos apoyó -económicamente- porque el alcalde era del PPC, Belaunde había vuelto y compartía el gobierno con el PPC, le dio algunos ministerios al PPC, entre ellos el Ministerio de Turismo, y como el alcalde era del PPC, aprovechó para solicitar que nos apoye económicamente, porque la municipalidad en realidad no tenía presupuesto, comenzamos así, la municipalidad conseguía los fondos y nosotros comenzamos a trabajar, pero no teníamos más personal que el que ellos nos contrataban.

Precariedad y delimitación

Teníamos precarios acá, entonces comencé a hacer la gestión con asesoría jurídica de la municipalidad y del Minedu, y comenzamos a trabajar con los abogados del INC, fue un enfrentamiento que duró más de un año pero salió, esa gestión por ejemplo la hemos hecho para Mateo Salado y no han sacado hasta ahora -a los precarios- porque no ha habido la perseverancia ni el interés del alcalde, ni del gobierno local, en cambio nosotros pusimos interés y llegamos hasta el procurador del Minedu, se dictaminó que ellos como precarios tenían que ser erradicados, a pesar que argumentaban que estaban viviendo ahí más de 30 años, se

dictaminó eso y se ejecutó, pero se hizo la gestión con el Ministerio de Vivienda, se les reubicó, las gestiones hay que hacerlas ampliamente con las instituciones adecuadas y correspondientes... esa vez estaban diseñando recién los pueblos jóvenes de Villa María del Triunfo y de Villa El Salvador, todas esas zonas ya tenían pista, agua y luz, acá no tenían nada, ni agua, ni luz, nada, era una precariedad terrible, acá vivían como 100 personas entre niños, adultos y mayores, vivían con sus animales en una precariedad increíble, entonces les daban una urbanización, un lugar mejor, con agua, con luz, con todo y la municipalidad los trasladó inclusive en sus carros, entonces comenzamos a trabajar con tranquilidad porque cada vez que nosotros poníamos nuestras medidas, al día siguiente ya no había nada, era un sitio muy peligroso, porque vendían droga, había prostitución, encontrábamos a veces gente bebida, durmiendo, drogada, una cosa terrible. El INC nos replanteó la delimitación física, salió una resolución... el trabajo fue muy arduo, pero en pequeña escala.

Las primeras visitas

Diseñamos visitas porque los vecinos se acercaron en vista que no había peligro, nosotros no teníamos ni agua, la vecina del costado nos prestaba agua con la manguera todos los días, los vecinos venían a ver qué cosa habíamos encontrado, les interesaba ver esto, nosotros con el agua que nos regalaba la señora lavábamos fragmentos de vasijas y los poníamos en la vereda pues no teníamos nada de espacio, la gente se fue interesando y nosotros dijimos bueno vamos a enseñarles a la gente qué es esto porque para ellos era un cerrito, era un basurero y nada más, de alguna forma correspondieron nuestro apoyo (erradicar a la población precaria) con el interés que mostraron.

Cuando estaba en el INC tuve la oportunidad de viajar mucho al extranjero, llevando colecciones, muestras, uno ve otras cosas diferentes y piensa por qué no se puede aplicar acá, entonces me propuse crear un museo de sitio, fue así como se hizo una muestra de lo que tenemos acá, un circuito, que pudieran visitar los turistas, los vecinos sobre todo, pero para eso teníamos que tener también personal especializado porque los arqueólogos no podíamos hacer de guías de turismo y trabajar en el campo, además éramos pocos, así que tuve que proponer a la municipalidad la contratación de dos personas que nos apoyaran como guías profesionales, presentamos las cosas que habíamos encontrado, preparamos una sala de exposición, que nos construyó el Ministerio de Turismo, donde mostrábamos cómo era la huaca, los planos, las muestras de cerámica, eso era más didáctico y más objetivo para la gente ...vinieron estudiantes de turismo, estudiante de arquitectura, nos querían apoyar, hubo mucho interés de parte de la gente, sobre todo los estudiosos querían que les diéramos cursos, talleres o charlas, inauguramos un ciclo de charlas también, yo invitaba a especialistas que vinieron a hablar sobre plantas

nativas sobre trepanaciones, muchas cosas, entonces dio motivo a que muchos se incorporaran como voluntarios.

Taller de arqueología para niños

Surge también el taller de -arqueología para- niños, los papás venían a apoyar los días sábados en la limpieza de las excavaciones, tiempo después propusieron que se realice talleres para sus hijos, aceptamos bajo la condición que auspiciaran su realización, porque a los chicos no había solo que traerlos a que miren tenían que participar, nosotros podíamos dictar las charlas teóricas pero había que comprarles utensilios, instrumentos, papeles, por ello se organizó una asociación de padres, hasta la fecha se mantiene el taller, han salido varios profesionales de allí, no necesariamente arqueólogos, pero por lo menos tienen una formación sobre la defensa del patrimonio, conservación.

Continuidad

La municipalidad de Miraflores se dio cuenta que era un sitio dinámico, que tenía potencial, se renovaban los alcaldes y aceptaban el proyecto y seguíamos trabajando, hasta que, en el 90, entró Fujimori, y la cosa cambió, todos salimos del INC, entonces aproveché para incorporarme a la huaca Pucllana a tiempo completo y desde esa fecha estamos aquí permanentemente.

El patronato de la huaca

El patronato surgió a raíz de que hubo un cambio de alcalde, el alcalde que entró tuvo problemas judiciales y lo reemplazó el teniente alcalde, el doctor Krüger, él era un empresario, director de todos los ICPNA de Miraflores y gerente de varios grifos de Miraflores, era un empresario que tenía mucha solvencia económica y mucho prestigio, él propuso organizar el patronato y conseguir los aportantes. El patronato nos apoyó mucho, tuvimos hasta 15 arqueólogos y 60 obreros, a parte de los que venían de la municipalidad, que eran muy pocos, como teníamos problemas perimetrales porque la gente entraba y salía, el doctor Krüger propuso hacer un cerco, el cual fue construido gracias al aporte de otros empresarios a los cuales invitó.

La concesión

Más o menos en el año 2000 teníamos esto muy bonito y fue cuando dieron en concesión el restaurante, nosotros teníamos allí como un parque y una sala de reuniones, el alcalde entrante inicialmente indicó que construiría una nueva sala, pero cuando me dieron los planos, me decepcioné totalmente porque me ofrecieron que los martes íbamos a dar charlas, que ellos iban a cerrar, que iban a tener un menú turístico, nunca nada se cumplió; sin embargo, después me

enteré que era una concesión, que pagaban algo a la municipalidad, nosotros no sabíamos que eso revertía acá, con eso nos apoyaban en algunas cosas que necesitábamos.

Alquiler de plazas y boletería

En el 2002, el doctor Krüger nos propuso alquilar la huaca para eventos al igual que se hacía en Roma y él mismo trajo acá la ópera Aida, la presentamos de forma gratuita, pero fue un buen comienzo, ahora alquilamos por sectores, cada una tiene un costo establecido en el TUSNE.

Hasta el año 2005 no cobrábamos nada por la entrada a la huaca, luego le propuse al ingeniero Andrade, que era el alcalde de entonces, cobrar por la entrada, estábamos pagando guías, ya teníamos guías, 2 en inglés y 1 en castellano y aceptó el cobro que era muy simbólico, prácticamente era 5 soles a los mayores y un 1 sol a los menores.

Ingresos que percibe la huaca Pucllana

Teníamos ingresos propios, por ello en el nuevo convenio propusimos la siguiente cláusula *“todo ingreso que genere Pucllana revierte en un 100% y lo administra la municipalidad”*, inicialmente el ministerio no quiso dar su autorización porque todo lo que es del ministerio lo administra el ministerio, fue una gestión muy especial, muy política, tuvimos que recurrir al arquitecto Sota Nadal que estaba de ministro, hacerle entender que era necesario, finalmente, salió la resolución, el INC autorizó a la municipalidad a administrar los ingresos de la huaca y que todos los ingresos que se generen en ella reviertan en un 100%, así, nosotros presentamos a la municipalidad nuestro plan de trabajo con personal, bienes, servicios, todo ello se financia con los ingresos que se generan en Pucllana, el ministerio no da un centavo, al comienzo nos daba un poco de materiales, cuando no teníamos ingresos, pero es igual que otros sitios arqueológicos que reciben 40 mil soles al año, nosotros generamos 2 millones y la ventaja que tenemos es que siempre se genera un excedente al que llamamos el plus y los plus pasan el millón y tantos, con eso hemos iluminado toda la huaca, lo hemos hecho nosotros no la municipalidad, acá la municipalidad no pone un centavo tampoco el ministerio -todo es recursos propios- con recursos propios nosotros pagamos la luz, el teléfono, personal, bienes y servicios, todo lo pagamos nosotros, ese es un logro que de verdad nunca me había imaginado que iba a suceder, nos autofinanciamos, cosa que es difícil en la administración pública, pero lo hemos logrado.

Equipo interdisciplinario y publicaciones

Aquí no solo trabajan arqueólogos, tenemos conservadores que se especializan en restaurar tejidos, cerámicas, arquitectura de barro, es un grupo interdisciplinario, tenemos gestores, promotores culturales, tenemos nuestra área administrativa, que es la secretaria, el personal que atiende las cuentas, tenemos doce guías, han ido aumentando por la necesidad de la atención, hablan todos los idiomas, inglés, italiano portugués, francés, japonés, hablan también lengua de señas, saben atender a discapacitados tanto intelectuales como físicos. Hemos preparado un ambiente pequeño pero muy significativo para los discapacitados visuales, para que puedan tocar réplicas de una vasija paracas o nazca, y con el braille pueden leer qué es lo que están tocando, pero no está al servicio porque no tenemos mucho tiempo y personal, espacio menos, tampoco nos descuidamos de las publicaciones, de la participación en congresos y en general todo lo que hay que difundir.

¿Qué tal es la relación con los vecinos ahora, luego de todos estos años?

Normal...hemos instalado música la cual ha sido creada por un especialista que hemos contratado, un ecuatoriano, que creó música con los instrumentos que hemos recuperado en las excavaciones, es una música linda, la hemos grabado y está en los sitios, ustedes sienten la música... pero a los vecinos les molesta.

¿Vienen a las actividades que ustedes organizan?

Al comienzo era curiosidad, la participación era más de los adultos mayores, ahora la gente joven no tiene interés, venían porque organizábamos muchos concursos, de dulces o bebidas con plantas o frutas nativas, había mucha participación de los vecinos, pero actualmente ya no hay mucho interés, nosotros teníamos un programa que se llamaba “un día como arqueólogo”, los vecinos venían a trabajar los sábados, tiempo después se perdió el programa, ya no vienen, lo único que sí es permanente es el taller de niños, lleva ya 27 o 28 años.

¿Cómo atiende la municipalidad sus necesidades?

En la administración pública se hace un plan de trabajo, de enero a diciembre, POI se llama ahora, se coloca en qué se va a gastar, lo enviamos a la municipalidad y ellos lo atienden en base al plan, por ejemplo, si queremos que arreglen el techo, nosotros pedimos se lo pedimos a la municipalidad y ellos cotizan el valor de dicho servicio y luego lo mandan a arreglar, le llaman centro de costos de la huaca, es aparte, no está en el presupuesto de la municipalidad.

Esto pertenece al Mincul, nosotros hemos venido del INC y lo mantenemos, el museo es reconocido como museo de sitio Pucllana y tiene una resolución ya firmada por el ministro, seguimos perteneciendo al Mincul y atendemos todos los dispositivos que nos da el ministerio.

Notas biográficas

Jerly Janet Alania Santamaria

Nació en Huánuco, el 8 de julio de 1991. Licenciada en Administración, egresada de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Cuenta con un Diploma de Especialización en Contrataciones del Estado de la Universidad Esan, Diploma de Especialización en Sistemas Administrativos y diversos cursos en Gestión Pública.

Tiene seis años de experiencia en el sector público, cinco años en el Ministerio de Educación y actualmente labora en el Ministerio de Economía y Finanzas, en la Dirección de Articulación del Presupuesto Territorial, desarrollando análisis del y seguimiento a la Ejecución Presupuestal a los Gobiernos Regional y Locales y Programación y Formulación Presupuestaria Multianual 2021-2023.

Nelly Giovanna Faustino Bambarén

Nació en Lima, el 2 de agosto de 1968. Arquitecta colegiada, egresada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un Diplomado en Museografía de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estudios concluidos de Maestría en Educación por el Arte de la Universidad Ricardo Palma.

Cuenta con más de quince años de experiencia profesional en gestión cultural; durante más de diez años ha laborado en el sector público, realizando diseño e implementación de museos, conservación y restauración de bienes inmuebles. Se ha desempeñado como Asesora de la Dirección del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, Subdirectora de Servicios Museológicos y Museográficos de la Dirección de Museos y Gestión del Patrimonio Histórico del Instituto Nacional de Cultura, Directora General de Museos del Instituto Nacional de Cultura y jefa de la Unidad Ejecutora N° 008: Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura. Actualmente, realiza consultorías, en el campo cultural, a entidades del Estado.

María Ysabel Silva Arias

Nació en Lima, el 11 de junio de 1990. Abogada colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diploma de Especialización en Derecho Administrativo de la Universidad Esan y diversos cursos en auditoría gubernamental de la Escuela Nacional de Control.

Tiene siete años de experiencia en el sector público, seis de los cuales laboró en la Contraloría General de la República, desarrollando servicios de control gubernamental a diversas entidades públicas pertenecientes a los sectores Defensa e Interior. Actualmente, se desempeña como abogada en la Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos de la referida entidad fiscalizadora superior.