



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“LA GOBERNANZA CULTURAL COMO FACTOR DE
DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ZONA MONUMENTAL
DE CAJAMARCA”**

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

**Presentado por
Kelly Johanna Chavez Ludeña
Lernning Benjamin Flores Garcia
Shirley Yda Mozo Mercado**

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, abril 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "LA GOBERNANZA CULTURAL COMO FACTOR DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ZONA MONUMENTAL DE CAJAMARCA" presentado por doña Kelly Johanna Chavez Ludeña, de acuerdo con el D.N.I. 42443457, don Lemning Benjamín Flores Garcia, de acuerdo con el D.N.I. 43637506, y doña Shirley Yda Mozo Mercado, de acuerdo con el D.N.I. 41125236 para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 1 de julio de 2024 dando el siguiente resultado:



1 de julio de 2024


Juan Carlos Ubillús Ramírez
Jefe Académico

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objeto de estudio la gobernanza en la Zona Monumental de la ciudad de Cajamarca, donde los recursos históricos, arquitectónicos, artísticos y gastronómicos, reconocidos como parte del patrimonio cultural de la Nación, así como las sinergias producidas entre el gobierno local y los actores privados, han permitido la participación de la comunidad en la gestión de su patrimonio cultural.

La metodología empleada consistió en la revisión de la bibliografía publicada sobre los conceptos culturales y de gobernanza, así como en la identificación y análisis de la normativa nacional e internacional. Asimismo, se realizaron entrevistas a gestores públicos y privados, para validar conceptos a partir del análisis de los casos de éxito en la gestión cultural.

Del análisis realizado, se verificó que existe la necesidad de seguir impulsando un cambio normativo nacional que estimule iniciativas estratégicas de gestión del patrimonio cultural, sin perjuicio que desde ahora pueden desarrollarse mejoras en la medida que las normas supranacionales otorgan un amplio margen de acción y colaboración entre los ciudadanos y sus gobiernos locales.

En ese sentido, el objetivo del presente trabajo de investigación es proponer la implementación de un nuevo Modelo de Gestión del Recurso Cultural en la Zona Monumental de Cajamarca, en búsqueda del bienestar de la población.

El nuevo modelo de gestión propuesto, permitirá una gestión integral del patrimonio, orientada a la población, que debe ser considerada por la autoridad local para el diseño de un plan participativo y multisectorial que le permita no solo gestionar estratégicamente la ciudad y proyectar su localidad con espacios seguros, saludables, atractivos e inclusivos, sino también contribuir con el desarrollo local, constituyéndose como un instrumento para la creación de entornos competitivos, la generación de bienestar y el fortalecimiento de su identidad de la pertenencia y el orgullo local.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1. Marco conceptual	4
1.1. Marco histórico	4
1.2. Marco institucional y normativo	5
1.3. Marco teórico	8
1.3.1. Patrimonio cultural	8
1.3.2. Gobernanza	8
1.3.3. Gestión del patrimonio cultural	9
1.3.4. Gestión descentralizada	11
1.3.5. Recurso cultural	12
1.3.6. Patrimonio territorial	13
1.3.7. Sostenibilidad	16
1.3.8. Desarrollo local	18
	IV

1.3.9. Patrimonio vivo	20
1.3.10. Ecosistema cultural	21
1.4. Esquema conceptual	24
2. Metodología de la investigación	25
2.1. Escenario de estudio	25
2.2. Tipo de investigación	25
2.3. Diseño de la investigación	26
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO	30
1. Problema	30
1.1. Antecedentes	30
1.2. Causas del problema	35
1.3. Pronósticos	37
1.3.1. Problema de investigación	37
1.3.2. Preguntas de investigación	38
1.3.3. Objetivos de la investigación	38
1.3.4. Justificación de la investigación	39
1.4. Alcances	40
1.5. Limitaciones	40
CAPÍTULO III. PERSPECTIVA	42
1. Gestión del patrimonio cultural en el Perú	42

2. Dinámicas culturales globales	43
2.1. Gestión del patrimonio cultural al 2030	45
3. Buenas prácticas en la gestión del patrimonio cultural	46
3.1. Buenas prácticas en el Perú	47
3.2. Buenas prácticas internacionales	48
4. Factores de éxito en las buenas prácticas	49
4.1. Componentes clave	49
4.2. Ambiente	50
4.3. Gobernanza	52
4.4. Perspectivas de los aliados estratégicos	53
5. Hipótesis	54
5.1. Variables de estudio	54
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN	56
1. Elementos del modelo	56
2. Importancia del modelo	60
4. Impacto del modelo	60
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Logros en la gestión de la zona monumental de Cajamarca, por actores	19
Tabla 2.	Entrevistas	28
Tabla 3.	Consideraciones económicas en cuanto al patrimonio cultural	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Identificación de la zona monumental de Cajamarca	7
Figura 2.	Ejes estratégicos del plan de gestión	10
Figura 3.	Acoplamiento de los recursos tangibles e intangibles	10
Figura 4.	Eje de intervención en la zona monumental de Cajamarca, en el marco del programa LAIF City Life	15
Figura 5.	Principales indicadores del sector turismo en la región Cajamarca	17
Figura 6.	Ejes estructurales culturales de la zona monumental de Cajamarca	23
Figura 7.	Esquema conceptual	24
Figura 8.	Población censada urbana y rural del 2007 al 2017 en Cajamarca	30
Figura 9.	Población censada urbana y rural del 2007 al 2017 en Cajamarca, según provincia	31
Figura 10.	Actividades del PP 132	33
Figura 11.	Pilares para la identificación y gestión de un patrimonio vivo	45
Figura 12.	Componentes del entorno que inciden en las políticas y estrategias públicas culturales	46
Figura 13.	Variables para el diseño del modelo de intervención	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Convenios de la Unesco ratificados por el Perú en materia de patrimonio cultural	68
Anexo 2. Porcentaje de ejecución presupuestal en los Programas Presupuestales del sector cultura, en los últimos 5 años	69
Anexo 3. Evolución de la gestión del patrimonio cultural en el Perú	69
Anexo 4. Objetivos de Desarrollo Sostenible- ODS de la Agenda 2030, vinculados con el reconocimiento del patrimonio cultural como capital activo para el desarrollo sostenible	70
Anexo 5. Análisis de la Política Nacional de Cultura al 2030	73
Anexo 6. Buenas prácticas de gestión del patrimonio cultural en el Perú	75
Anexo 7. Buenas prácticas de gestión del patrimonio cultural internacionales	81
Anexo 8. Variables externas y externalidades generadas	86
Anexo 9. Indicadores de desempeño de los programas presupuestales del sector cultura	87
Anexo 10. Resultados de las encuestas aplicadas	88

INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los principales motores del crecimiento económico mundial. Según el Banco Mundial (2020) entre el 2000 y 2019 se estima que el turismo aportó cerca de un 10 % del PBI mundial. En la región de América Latina y el Caribe, el turismo desempeña un papel significativo como industria¹. No obstante, la pandemia del COVID-19 y las medidas impuestas para superarla causaron un severo deterioro en este sector. La Organización Mundial del Turismo (2022) reporta que el PBI mundial del turismo en el 2019 ascendió a USD 3.5 miles de millones, mientras que en 2020 y 2021 el valor registrado fue de USD 1.5 miles de millones y USD 1.9 miles de millones, respectivamente; de este modo, en el 2021, el turismo alcanzó un valor apenas mayor al 50 % del PBI de 2 años atrás.

A pesar de esta disminución, existen perspectivas positivas de crecimiento en el sector, debido a la aún creciente globalización y los avances tecnológicos, que conjuntamente continúan estimulando y facilitando la movilización y la accesibilidad. En particular, se espera una creciente demanda de visitantes motivada por el arte, la gastronomía, la arquitectura, los museos y los monumentos, entre otros (Unesco, 2021). En otras palabras, la cultura es tan amplia que permite la formación de interés sobre la base de atractivos y productos vinculados con características materiales, intelectuales, espirituales y emocionales distintivas de una sociedad: turismo cultural (Richards, 2018).

Los recursos culturales, debido a su carácter multidimensional, que abarca los ámbitos económico, educativo, ambiental y social, representan una valiosa fuente de empleo. Además, estos recursos pueden desempeñar un rol fundamental como ecosistemas territoriales para impulsar la economía y promover el desarrollo local. Por lo tanto, en un contexto de recuperación del sector y ante el gran potencial del turismo cultural para fomentar un desarrollo enfocado en los agentes locales, surge una oportunidad para los gobiernos de aprovechar los conocimientos, redes y modelos de las diversas comunidades locales para forjar el turismo cultural que genere más empleo y permita atender las necesidades locales (Unesco, 2021).

La cultura es un recurso productivo que genera actividades y emprendimientos económicos directos e indirectos, estimula las inversiones, la innovación, y atrae la llegada de nuevos residentes a una ciudad, en la medida que esta se vuelve atractiva (BID, 2020). Asimismo, su aprovechamiento puede ser ecoeficiente, siempre que se promueva la reutilización y el reciclaje

¹ Según lo indicado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (citado en Navarrete et al., 2020), en el año 2017 este sector contribuyó con el 8.6% (viajes) y el 15.2 % (turismo) al PIB de la región.

de la infraestructura patrimonial para satisfacer las necesidades urbanas. De igual modo, su utilización puede ser inclusiva en la medida que se garantice su accesibilidad, residencia y aprovechamiento, la eliminación de barreras físicas y económicas, y se fomente la interacción de diversos grupos a partir del recurso cultural (BID, 2020).

De ese modo, la cultura contribuye con el desarrollo sostenible e inclusivo, en la medida que aporta a la creación de puestos de trabajo vinculados con la conservación y restauración de sitios históricos y obras de arte, lo que requiere la contratación de profesionales especializados y trabajadores manuales. Además, impulsa el turismo, creando empleo en hoteles, restaurantes y demás servicios turísticos; financia la investigación y la educación, empleando a historiadores, arqueólogos y educadores. También estimula la industria creativa, generando empleo para artistas, diseñadores y profesionales creativos en diversos campos, así como la inversión en patrimonio cultural promueve la sostenibilidad ambiental al buscar la conservación de los entornos naturales, la reutilización de los recursos en la restauración de edificaciones históricas, fomenta el transporte sostenible hacia estos sitios, la educación sobre temas ambientales y la promoción de prácticas turísticas responsables de respeto a la cultura local y el medio ambiente.

En resumen, esta inversión no solo preserva la identidad cultural y el legado histórico, sino que también dinamiza la economía local en sectores como la conservación, el turismo, la investigación y la creatividad, generando diversas fuentes de ingreso; y juega un papel importante en la protección y promoción de la sostenibilidad ambiental. Igualmente, la cultura es potencialmente valiosa para generar cohesión social, ya que suscita la consolidación de la identidad local asociada a costumbres y principios compartidos. En ese sentido, se le atribuye un efecto multiplicador de gran relevancia en términos antropológicos y sociales (Capparucci, 2022).

La cultura desempeña un papel fundamental para el progreso y la sustentabilidad, es por ello que las iniciativas desarrolladas por el BID en países de la región evidencian que las estrategias diseñadas para abordar la gestión de los territorios de manera integral son esenciales para fomentar el desarrollo y el bienestar local. Los recursos culturales son activos importantes para la reactivación y desarrollo de las áreas urbanas. Sin embargo, si se revisan las funciones establecidas en los instrumentos de organización y funciones de las entidades públicas de los distintos niveles de gobierno que tienen a cargo la gestión cultural, y los planes de gestión nacionales y locales, se evidencia que la administración del legado cultural en el Perú no es estratégica.

De acuerdo con Quartesan et al. (2007), las industrias vinculadas con la cultura y la creatividad constituyen aproximadamente el 7 % del PBI global. En América Latina y el Caribe la contribución es del 3.5 al 4 %, mientras que, en el Perú, de acuerdo con el Ministerio de Cultura (Mincul) y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), aportan únicamente el 1.2 % al PBI nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan], 2023).

La significancia de la cultura y las industrias culturales en el progreso de los territorios resulta relevante, a partir del reconocimiento del valor de su contribución, por los efectos económicos que produce, pero sobre todo por su aporte al bienestar y consolidación de la identidad y los sentimientos de pertenencia de un pueblo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2021); de ahí la importancia de que nuestros gobiernos la vean estratégicamente.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Marco conceptual

1.1. Marco histórico

El origen del término *patrimonio* proviene del vocablo latino *patrimonium*, que significa “bienes heredados de los antepasados”. De ello, podemos inferir que el patrimonio está constituido por todo lo que se hereda de los antepasados. Desde las primeras civilizaciones se consideró como parte del patrimonio heredado: la tierra, los valles, ríos, lagos, saberes, etc., es decir, un legado integral; por ello, se entiende que el patrimonio se extiende más allá de lo tangible (Unesco, 1972). En esa línea, la Convención de la Unesco de 1972 señala que el patrimonio cultural está compuesto por las creaciones históricas de los individuos de una nación y las producciones que surgen y se desarrollan en el presente; es decir, se hereda, pero a la vez se construye y actualiza.

La Segunda Guerra Mundial significó un punto de inflexión. Como consecuencia de esta contienda, los seres humanos se enfrentaron a una realidad social en la que no se veían a sí mismos, inclusive se negaban frente a ella. A partir de ahí, el hombre tuvo que hacer un ejercicio intelectual y político a fin de tomar conciencia de su identidad (¿quién soy?) y los valores heredados (¿qué tengo?) que se vinculan con ella (Unesco, 2014a). Gracias a ese necesario ejercicio se comprendió, entre otras cosas, que el patrimonio cultural abarca todos los componentes que contribuyen a la construcción y definición de la identidad, la que se forma mediante el conocimiento, respeto, estudio y protección de aquel (Unesco, 2014a).

Dicho de otro modo, y de acuerdo con el Instituto Nacional de Cultura (INC, 2007), la identidad resulta y se expresa desde el patrimonio cultural. Esta herencia constituye un agente pasivo, siendo la sociedad el agente activo que la modela según va identificando y determinando los componentes que desea apreciar y adoptar como parte de su propia identidad.

La ciudad de Cajamarca posee raíces que se extienden desde la era preincaica hasta la actualidad, comprendiendo la llegada de civilizaciones ancestrales, así como los períodos colonial y contemporáneo. En la época previa a la incaica, Cajamarca fue habitada por diversos grupos preincaicos, como los Cajamarca, Huacapampa y Otuzco, los cuales dejaron vestigios tangibles de su presencia a través de petroglifos, cerámica y otras expresiones culturales. La llegada de los incas, bajo el liderazgo de Pachacútec, conllevó la conquista de la ciudad, que fue integrada a su extenso imperio, transformándola en un destacado núcleo tanto en términos administrativos como culturales, lo que se evidencia en sus construcciones de renombre.

El año 1532 marcó un hito fundamental con la llegada de Francisco Pizarro. En la Plaza de Armas de la ciudad, se apresó al líder inca Atahualpa, un hecho de trascendental importancia que precipitó la subyugación del imperio incaico por parte de los españoles. Durante la colonia, Cajamarca asumió su rol de ciudad colonial, con la edificación de templos, plazas y edificaciones administrativas. Durante el virreinato del Perú, prosperaron las actividades comerciales y mineras. Tras la independencia peruana en 1821, la ciudad mantuvo su relevancia en la región. El siglo XX fue testigo de su modernización y crecimiento poblacional y económico, siendo la industria minera la columna vertebral de su economía. No obstante, no han sido ajenas tensiones y enfrentamientos vinculados a la explotación de los recursos naturales y los derechos de los pueblos indígenas.

Cajamarca es una ciudad que atrae particularmente a los turistas, gracias a su legado histórico, especialmente por ser el sitio del encuentro del inca Atahualpa y los conquistadores españoles. Esto otorga un protagonismo singular a la Plaza de Armas, donde este acontecimiento trascendental tuvo lugar, y al Cuarto del Rescate, en el que Atahualpa quedó retenido. La ciudad ostenta una arquitectura colonial bien preservada, junto a iglesias ancestrales y mansiones que evocan el pasado. Cajamarca también brilla por su animada vida cultural y sus eventos tradicionales como el Carnaval de Cajamarca como indiscutible referente, deslumbrando con desfiles festivos, danzas y música. La esencia religiosa se refleja en celebraciones como la Semana Santa, en la que arraigados rituales y procesiones impregnan la tradición local. La exquisita diversidad de la cocina cajamarquina es igualmente destacada, con platos como el cuy al horno, el frito de chicharrón, el caldo verde y el caldo de cabeza, que enriquecen la experiencia culinaria de manera única. Los contornos de Cajamarca revelan panoramas imponentes, con lagunas serenas, majestuosas montañas y valles que invitan a la exploración. (Matsumoto, 1993).

1.2. Marco institucional y normativo

La Unesco se fundó el 16 de noviembre de 1945, como respuesta a las graves consecuencias que dejó la Segunda Guerra Mundial². En cuanto a la cultura, el encargo de la Unesco está referido a la salvaguarda y conservación de los bienes culturales de valor, encargo que, de acuerdo con Arista (2013), se desarrolla en dos aspectos:

² Esta organización, en colaboración con sus 195 miembros, persigue “la paz internacional y el bienestar general”; mismo objetivo que persiguen las demás organizaciones de la “familia” de las Naciones Unidas.

- Nivel normativo: Se materializa en los instrumentos jurídicos que se emiten: recomendaciones, convenciones y declaraciones. Con las recomendaciones, la Unesco invita a los Estados a seguir determinados comportamientos en un entorno cultural concreto. Carece de poder vinculante, pero sí genera un compromiso de carácter moral. Las convenciones o tratados reflejan el acuerdo entre dos o más países generando compromisos entre ellos; son obligatorios para los países que los suscriben y ratifican, tanto es así que el contenido de estas debe ser incluido en las legislaciones nacionales. Finalmente, las declaraciones son compromisos morales-políticos, que vinculan a los Estados según la buena fe.
- Nivel formativo: Se realiza mediante la investigación, difusión y asistencia técnica y científica, promoción y cooperación, lo que incluye el intercambio de especialistas.

El Perú es un Estado miembro de la Unesco, representado técnicamente por el Mincul, y en virtud de esa condición debe acoger los acuerdos globales establecidos por dicho organismo. En ese marco, el Perú ha suscrito siete convenios, que forman parte de nuestra legislación nacional (ver Anexo 1). En el Perú, el Mincul es el rector en temas del patrimonio cultural y en esa materia, conforme a su norma de gestión organizacional, formula, planifica, dirige, realiza y establece las políticas nacionales y estrategias para la promoción cultural; ejecuta acciones para la salvaguarda del patrimonio; promueve las expresiones artísticas. Dicho instrumento normativo, además, establece competencias exclusivas del ministerio y las comparte con los gobiernos regionales y locales.

Con el fin de establecer el régimen legal de los bienes culturales e instituir los lineamientos para su protección, promoción y gestión; el 22 de julio de 2004 se publicó en el *Diario Oficial El Peruano*, la Ley N.º 28296, Ley General del Patrimonio Cultural del Perú, marco jurídico aplicable a toda acción vinculada con el patrimonio cultural peruano. Por otro lado, con el objetivo de guiar la administración de los diversos ámbitos culturales y abordar los desafíos que surgen en ellos, el 21 de julio de 2020 se publicó la Política Nacional de Cultura, que desarrolla una serie de estrategias y medidas para el gobierno del patrimonio cultural.

Conforme a la Ley N.º 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos subnacionales tienen a su cargo el desarrollo integral y sostenible de sus territorios, lo que deben procurar en el marco de sus competencias, para fortalecer su institucionalidad y fomentar mejoras en las condiciones de vida de su población.

Según la Ley N.º 28296, el patrimonio está compuesto por bienes tangibles:

- Muebles: que se pueden trasladar sin ser alterados, por ejemplo, cerámicos, monedas, herramientas, armas antiguas, cuadros, esculturas, documentos, etc.
- Inmuebles: que tienen una ubicación fija en el espacio, por ejemplo, centros históricos, edificaciones, monumentos, etc.

Y por bienes inmateriales, que son creaciones de las comunidades, heredadas de los antepasados, que expresan la identidad, como los dialectos, saberes, conocimiento tradicional: artístico, gastronómico, medicinal, religioso, etc.

La zona monumental de Cajamarca fue reconocida como patrimonio cultural con la Resolución Suprema N.º 2900-1972-ED, del 28 de diciembre de 1972, que “Declara los límites de la Zona monumental de Cajamarca y algunos bienes culturales”. Esta identificación fue realizada por el entonces Ministerio de Educación. Posteriormente, mediante la Resolución Viceministerial N.º 000069-2022-VMPCIC/MC, del 14 de marzo de 2022, se aprobó el plano de “Delimitación de la zona monumental de Cajamarca”³.

Es importante mencionar que la delimitación estableció los límites espaciales de la zona monumental y sus aspectos culturales significativos. Para el propósito de este estudio, en la figura 1 se muestra el polígono delimitado como nuestra área de estudio.

Figura 1.

Identificación de la zona monumental de Cajamarca



³ Esto es casi 50 años después de su identificación; lo que evidencia las dinámicas existentes para el fortalecimiento de los culturales.

1.3. Marco teórico

1.3.1. Patrimonio cultural

Según la Unesco (2014), el patrimonio es el legado que heredamos, que experimentamos en el presente y que entregamos a nuestros hijos. Con la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural de 1972, se protegen ciertas zonas del planeta que poseen un extraordinario valor de alcance global, y por ello integran el patrimonio cultural de la humanidad.

El patrimonio es un “potencial” de desarrollo de las sociedades contemporáneas y coadyuva con la revalorización permanente de las culturas e identidades. De acuerdo con la Unesco, el patrimonio también inspira el ingenio y la innovación dando lugar a productos modernos y vanguardistas.

1.3.2. Gobernanza

Una nueva forma de gobernar supone una interacción permanente entre los que gobiernan y los que son gobernados, mediante la práctica de nuevos mecanismos cooperativos, que permite la generación de consensos entre ambas partes y que encamina a la sociedad en la búsqueda de objetivos comunes.

En la gobernanza, el actor gubernamental se constituye como un actor fundamental, con poder, pero que no se encuentra por encima de la sociedad, a la que debe acudir y escuchar constantemente. De ese modo, la actuación del gobierno tiene efecto en el bienestar, genera confianza social y adquiere legitimidad.

Para ello, se requiere que el gobierno sea más estratégico, mejorando su capacidad institucional, buscando la superación de la fragmentación y silos sectoriales, ejecutando políticas basadas en evidencia, reduciendo costos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2016), promoviendo la implicancia de otros actores en la provisión de los bienes y servicios que antes le eran exclusivos. Como efecto, se propicia el desarrollo y la disminución de la desigualdad.

Así, la gobernanza genera un nuevo vínculo entre el gobierno y la sociedad, y en el orden del poder y la decisión.

1.3.3. Gestión del patrimonio cultural

Los desafíos nacionales, regionales y globales exigen Estados fuertes y proactivos en la formulación de políticas con un enfoque de excelencia que permita la provisión efectiva, eficiente y oportuna de bienes y servicios. La gestión pública implica transformar los recursos para proveer bienes y servicios, solucionando problemas y satisfaciendo necesidades de importancia para la sociedad. El proceso de gestión abarca desde la planificación hasta la provisión de los bienes y servicios, así como su regulación y la rendición de cuentas (Cepal, 2021).

En cuanto al patrimonio cultural, la gestión involucra la restauración, acondicionamiento y conversión para transformar al bien cultural en un factor de desarrollo (Hayakawa, 2015). La gestión del patrimonio se describe como un cúmulo de acciones planificadas para lograr la conservación óptima de los activos patrimoniales y su utilización según las necesidades sociales (Ballart y Tresserras, 2001).

En la conferencia sobre políticas culturales y desarrollo sostenible Mondiacult 2022, desarrollada del 28 al 30 de septiembre de 2022 en la ciudad de México, los ministros de cultura de los países de la Unesco acordaron la transición gradual hacia una mayor integración de la cultura en las políticas públicas, con el fin de promover políticas culturales inclusivas y participativas, que involucren a diversos actores (sociedad civil, comunidades, grupos vulnerables, etc.); a fin de ampliar sus voces y aprovechar plenamente sus capacidades y recursos en el ámbito social, económico y ambiental durante el diseño e implementación de políticas públicas culturales.

En el Perú, con el objetivo de implementar estrategias para la gestión del patrimonio cultural en Cajamarca, el INC aprobó la Resolución Directoral Nacional N.º 020-94-INC/FC, para la protección, salvaguarda, conservación y puesta en valor del patrimonio. Mediante la Ordenanza Municipal N.º 525-CMPC, del año 2015, la Municipalidad Provincial aprobó el plan de gestión de la zona monumental, con la finalidad de establecer lineamientos para la gestión. Este documento es un esfuerzo del gobierno local para impulsar la articulación de su recurso cultural con su comunidad y habilitar la implementación de acciones para la salvaguarda de su patrimonio cultural.

La ordenanza propone cinco ejes temáticos y cuatro transversales (ver figura 2), articulando el territorio, los bienes culturales (en especial los materiales e inmateriales) y su administración con énfasis en el turismo; tiene un horizonte hasta el 2025, y se propone como misión coadyuvar con el desarrollo económico local.

Figura 2.

Ejes estratégicos del plan de gestión



Nota. Plan de Gestión de la zona monumental de Cajamarca

El plan de gestión propone un modelo de articulación entre sus recursos tangibles (entorno monumental) e intangibles (usos, costumbres y tradiciones), como se muestra mediante un ejemplo en la figura 3.

Figura 3.

Acoplamiento de los recursos tangibles e intangibles



Nota. El Carnaval de Cajamarca y Fiesta de las Cruces se acoplan con la arquitectura y demás recursos tangibles de la zona.

1.3.4. Gestión descentralizada

Considerando las competencias que comparten los distintos niveles de gobierno, y que los gobiernos regionales y locales también participan del manejo del patrimonio cultural, la gestión descentralizada tiene un enfoque territorial. Esto significa que, si bien el Mincul ejerce rectoría en la definición, dirección, y fiscalización de las materias vinculadas al patrimonio cultural, los gobiernos regionales y locales ejercen funciones específicas desarrollando una gestión descentralizada. Este tipo de administración supone reconocer la participación e importancia de cada nivel de gobierno en el territorio y la necesidad de la ejecución de acciones articuladas entre aquellos, para el aprovisionamiento efectivo de los servicios sin duplicar esfuerzos, por lo que resulta determinante la capacidad de los gobiernos subnacionales.

En el Perú, las municipalidades son la forma más antigua y cercana de gobierno democrático. Sin embargo, su capacidad financiera es limitada y dependen, en la mayoría de los casos, de las asignaciones económicas del gobierno central (Aguilar, 2019). Algo muy parecido sucede con los gobiernos regionales; para muchos ciudadanos, los gobiernos locales constituyen el único Estado. Dadas las enormes necesidades insatisfechas de la mayoría de los peruanos, aquellos concentran la mayoría de las demandas y expectativas de la población (Remy, 2005); y considerando la diversidad de las demandas que deben atender, las políticas del nivel local son altamente interdependientes las unas de las otras; es decir, las estrategias que se implementen deben tener una mirada multidisciplinaria y multisectorial.

Las variables identificadas en la zona monumental, que podrían contribuir para la mejora de la gestión, son de tipo cualitativo, cuantitativo, tangible e intangible; con puntos de coincidencia vinculados a la identidad, cultura y memoria de la comunidad cajamarquina. Se reconoce y valora la importancia del patrimonio cultural en su zona monumental, que podría ser impulsado como parte de la mejora de la gestión. Estas variables son:

- Variables externas: Para la presente investigación, se definen las variables externas como tangibles⁴, referidas a los bienes muebles e inmuebles del patrimonio cultural. Para el caso de la zona monumental de Cajamarca, se consideran los bienes inmuebles con mayor relevancia en su contexto urbano y aquellos que, además, representan actualmente externalidades positivas de impacto individual y que se detallan a continuación:

⁴ Desde la clasificación en la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.

- Catedral de Cajamarca
 - Plaza Mayor
 - Conjunto Monumental Belén
 - Cuarto del Rescate
 - Mercado de Cajamarca
 - Teatro Municipal de Cajamarca
 - Casa Toribio Mogrovejo
 - Colina arqueológica Santa Apolonia
 - Plaza de Armas de Cajamarca
 - Arco del Triunfo
- Variables internas: Para la presente investigación, se definen las variables internas como intangibles⁵, que por su naturaleza provienen de la costumbre, saberes y creencias de la comunidad; reconociendo su práctica y difusión como parte de su identidad, memoria y cultura. Desde este enfoque, se identifican las siguientes variables internas desde el patrimonio cultural inmaterial⁶:
- 1) El arte tradicional, para la confección del clarín cajamarquino, la caja y la cajita.
 - 2) Las coplas cajamarquinas, relevantes en las festividades de la ciudad, especialmente en el carnaval.
 - 3) Festividades religiosas y de origen costumbrista que recorren las calles de la zona monumental como los carnavales, Semana Santa y Corpus Christi, entre otros.

1.3.5. Recurso cultural

El valor de los bienes culturales está determinado por la consideración que la población le atribuye conforme al valor que adquieren, la utilidad que poseen o su capacidad para contribuir con la satisfacción de sus necesidades (Ballart, 1997). Estas consideraciones son variables y pueden crecer o disminuir según la apreciación o conductas que se realicen en determinados periodos de tiempo. Ahora bien, el valor público se produce siempre que se identifique que lo

⁵ Desde la clasificación del Ministerio de Cultura en la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.

⁶ Con presencia e impacto más allá de la zona monumental, de valor relevante para la identidad local.

que produce el bien cultural responde a una carencia o prioridad de los ciudadanos, y que su calidad se oriente a satisfacer dichas necesidades (Cañas y Armandis, 2014). En esa línea, Zimmermann (Leno Cerro, s.f., p. 67, como se citó en Cañas y Armandis, 2014) sostenía que nada puede ser estimado como recurso a menos que satisfaga una necesidad humana.

En Cajamarca, las industrias culturales abarcan una diversidad de ámbitos que se centran en la generación, producción y difusión de bienes y servicios que se destacan por su carácter cultural y creativo:

1. Artesanía: Los artífices locales confeccionan objetos como cerámica, tejidos, tallas en madera, joyería y otras creaciones. Estos artículos, a menudo impregnados con patrones autóctonos y técnicas ancestrales, tienen un atractivo tanto para los visitantes como para los mercados locales.
2. Música y danza: La música y el baile son componentes fundamentales de la identidad cajamarquina. La región cuenta con una variedad de géneros musicales y danzas tradicionales que capturan la esencia cultural local.
3. Gastronomía: La cocina cajamarquina ocupa un lugar central en las industrias culturales de la zona, constituyendo una parte esencial de la identidad culinaria de Cajamarca.
4. Festivales y eventos culturales: A lo largo del año, Cajamarca es anfitriona de diversos festivales y eventos de índole cultural. Estas celebraciones no solo captan el interés de los turistas, sino que también fomentan la participación de la comunidad local y promueven la riqueza cultural de la región.
5. Artes visuales y escénicas: La escena artística de Cajamarca abarca a creadores visuales y escénicos que dan vida a obras en diferentes medios, como la pintura, la escultura, el teatro y la danza contemporánea.

1.3.6. Patrimonio cultural y territorio

Tradicionalmente, el territorio ha sido identificado con el suelo o la superficie. Esta idea tan reducida limitó las posibilidades de su evolución y desarrollo. En las últimas décadas, se ha empezado a concebir al territorio desde un carácter social que lo entiende como un elemento

que se construye y no solo como algo que se recibe. El territorio con un componente de historicidad, pero con capacidad evolutiva y transformadora⁷ (Ortega, 2018).

El territorio no se queda estancado, sino que evoluciona según las necesidades y objetivos sociales, de ahí que puede significar un recurso cultural. Sus componentes (estructuras, caminos, ordenamiento, espacios, etc.) traslucen condiciones sociales, económicas y de pertenencia. Los componentes del territorio: capital fijo, edificios, infraestructuras, instalaciones, vías, paisajes, etc., y capital intangible se convierte en el componente cultural y constituyen sus “activos fijos” con valor contable, que responde al valor de uso como al valor de cambio que depende de la demanda social. El valor que se otorga a cada elemento está influido por su pertenencia a un entorno concreto; este valor añadido, derivado de su acepción cultural, supera el valor de uso y depende del estado de conservación del bien (Ortega, 2018).

Los componentes del territorio pueden ser usados directamente: uso residencial, productivo, etc., o indirectamente, generado por su valoración como “patrimonio” que lo convierte en objeto de consumo. En cualquier caso, depende de las prioridades y exigencias de la sociedad. Ahora bien, en el segundo caso, la explotación económica implica una transformación previa del territorio en un objeto cultural, destinado al uso cultural, que supone una revalorización de sus activos fijos en la medida que la demanda asegura la explotación económica rentable que, al mismo tiempo, permite la conservación del patrimonio.

En la Zona Monumental de Cajamarca, como se muestra en la figura 4, existen recursos otorgados por la AECID a través del programa escuela taller San Antonio de Cajamarca y el comité de la Unión Europea a través del programa LAIF City Life, como mecanismo de inversión para América Latina, que combina fondos de la Unión Europea y otros organismos internacionales, con el propósito de impulsar ciudades sostenibles alineadas a los ODS de la Agenda 2030. La priorización de Cajamarca para ser parte del programa requirió el reconocimiento, estudio y evaluación de los componentes territoriales, sociales, naturales y económicos, y de las herramientas de gestión para la gobernanza existentes en la zona a ser intervenida. Se requirió, además, el compromiso y articulación de diversos actores del Estado para su viabilidad; es así como se coordina con el Mincul y el MEF, y se consigue el

⁷ Los elementos naturales forman parte de la construcción que a su vez incorpora otros elementos que se construyen como producto de la actividad social que se produce con fines determinados (edificios, vías). Se concibe entonces al territorio como una arquitectura, algo que se construye.

compromiso en su apoyo para su priorización. En diciembre del 2022 se concretó el primer desembolso para los estudios previos en la zona de intervención⁸.

Su impacto es relevante en la recuperación de la zona monumental, debido a que el área a ser intervenida ha incorporado componentes de valor cultural material, inmaterial, así como ambientales, sociales y económicos. Según testimonios de funcionarios de la Municipalidad de Cajamarca⁹, la intervención es significativa por su impacto en la gestión del patrimonio cultural.

Figura 4

Eje de intervención en la zona monumental de Cajamarca, en el marco del programa LAIF City Life



1. El Museo del Carnaval
2. La plaza de la Flores,
3. La plazuela de la Virgen
4. La plataforma La Merced
5. Iglesia San José (Arquitectura Indígena)
6. Casona Toribio Casanova (Arquitectura Republicana)

Nota. Imagen tomada de la página web de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

La participación activa de la cooperación internacional puede ser aprovechada por la gestión local para replicar su presencia en otros espacios de valor cultural de la zona monumental, especialmente en aquellos vinculados a las industrias culturales, a fin de propiciar el ecosistema

⁸ Testimonio Jaime Silva, Gerente de Cultura de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (2019-2022).

⁹ Testimonios recogidos de los Gerentes de Cultura de la Municipalidad de Cajamarca 2019-2023, Jaime Silva y Sandra Serna

cultural propuesto, que reproduzca el impacto generado por el Conjunto Monumental Belén (que recibe la mayor cantidad de turistas) y genere experiencias culturales integrales.

Como es de verse, existen algunos esfuerzos desarrollados en la zona monumental de Cajamarca; sin embargo, el gobierno local aún tiene pasos que dar en cuanto a la construcción conjunta del perfil de la ciudad, la búsqueda de mayores fuentes de financiamiento, la identificación de proyectos estratégicos que puedan ser desarrollados de manera multisectorial, entre otros.

1.3.7.Sostenibilidad

La gestión, administración y explotación del patrimonio debe tener en consideración los efectos económicos, ambientales y sociales que pueden generarse en el presente y el futuro, lo que incluye las necesidades de los turistas, medio ambiente, industrias, comunidades, y del propio patrimonio (Fernández y Moral, 2017).

La administración sostenida de los recursos patrimoniales, según Fernández y Moral (2017), se basa en la búsqueda de la eficiencia económica, la preservación del medio ambiente y la equidad social, como principios fundamentales.

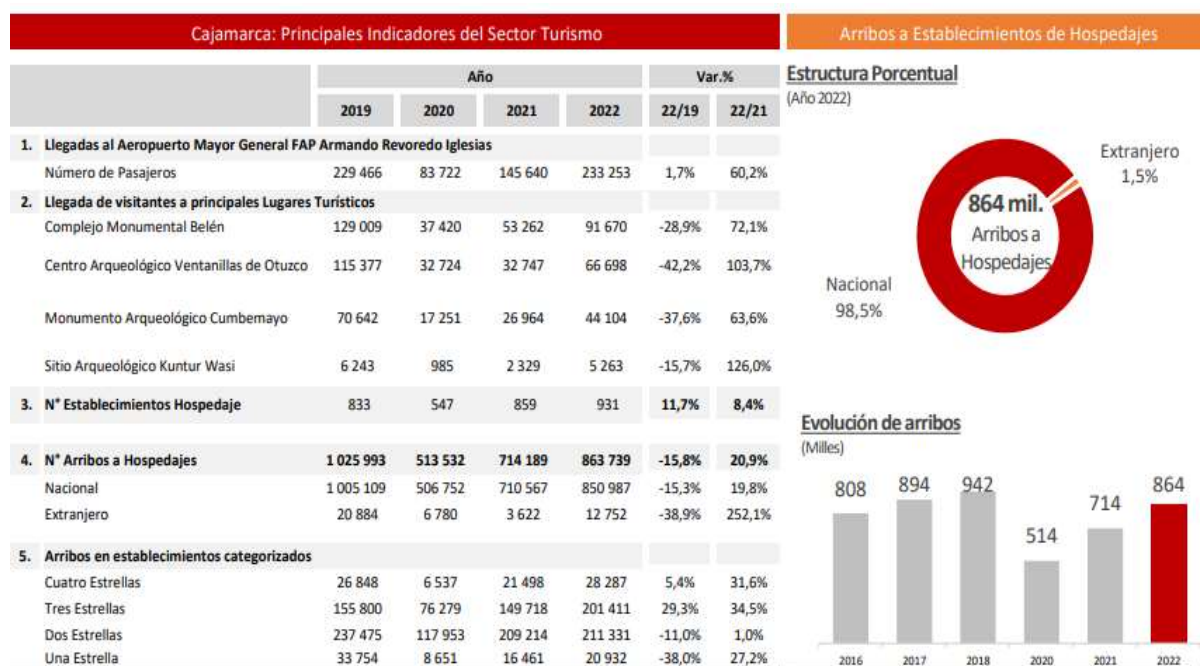
Los efectos económicos del uso del patrimonio cultural se producen por el empleo derivado de su manejo y conservación, de las actividades indirectas que se originan por la demanda de los servicios culturales que impulsan nuevas infraestructuras, bienes y servicios, e inversión. Esta circulación económica, que repercute favorablemente en las comunidades del territorio, permite a su vez la conservación de los recursos y garantiza su existencia futura (Ortega, 2018).

En relación con los efectos del uso del patrimonio cultural, considerando el reporte regional de turismo de Cajamarca para el año 2022 emitido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2023), que toma en cuenta los impactos post-COVID-19 en los principales indicadores para la medición; sobre los impactos directos en la zona monumental de Cajamarca, se identifica que las visitas a los lugares turísticos descendieron considerablemente en relación con la cantidad que existía prepandemia, al contrario de lo que pasó con los visitantes a hospedajes en la ciudad, que en el año 2022 aumentaron. Esto significa que, a pesar de que la ciudad recibió una mayor cantidad de visitantes externos, estos no acudieron a sus lugares turísticos, como se detallan en la figura 5.

Por otro lado, según los datos del Mincetur (2023), en el 2022, Cajamarca se ubicó como el decimotercer departamento con más visitas del país. Antes del inicio de la pandemia, la cantidad de llegadas a los establecimientos de hospedaje en Cajamarca alcanzó un récord, superando el millón (1,025,993). Sin embargo, debido a la pandemia, todos los indicadores experimentaron una notable disminución.

Figura 5.

Principales indicadores del sector turismo en la región Cajamarca



Nota. Tomada del reporte regional de turismo de Cajamarca para el año 2022 del Mincetur

Durante el lapso de enero a octubre del año 2022, aproximadamente medio millón de pasajeros optaron por vuelos domésticos en la región, lo que representa un incremento del 37 % en comparación con el mismo período en 2021. A pesar de este aumento, la cifra actual todavía se encuentra un 18 % por debajo de los registros del año 2019. Además, la cantidad de llegadas y salidas de turismo interno en Cajamarca durante 2022 alcanzó la cifra de 718 mil, indicando un notable incremento del 56 % en relación con el año anterior. No obstante, es importante resaltar que este número es significativamente menor en comparación con el flujo registrado en 2019, el cual ascendió a 3.4 millones de viajes.

Ahora bien, del reporte regional de turismo de Cajamarca elaborado por MINCETUR se puede verificar que el Complejo Monumental Belén, ubicado en la zona monumental de la ciudad, es el lugar con más visitas en la región, superando incluso a los sitios arqueológicos ubicados en los alrededores de la ciudad. Ello le da un lugar de importante consideración en las acciones

con impacto que se quieran hacer sobre el patrimonio cultural en la Zona Monumental, desde la gestión sostenible.

1.3.8. Desarrollo local y componentes clave

De acuerdo con Márquez y Rovira (2002), el desarrollo implica una evolución en la que se experimenta un crecimiento económico, que se origina a partir de las estructuras y organizaciones locales y que debe ser sostenido por sus propias capacidades internas; asimismo, el desarrollo supone una sostenibilidad ambiental que asegura su continuidad y una equidad que implica que toda la población se beneficia de este.

Así, se debe entender que los actores sociales pueden desempeñar un papel activo en el proceso de desarrollo, y que el gobierno debe ir al ritmo de los cambios y la vitalidad de la sociedad civil, que anula conceptos estancos. Cada territorio y cada momento requiere distintas combinaciones de factores y actores (Márquez y Rovira, 2002).

El desarrollo local se basa, principalmente, en la identificación y apreciación de los recursos internos, donde el patrimonio y su adecuada utilización representan un pilar fundamental, ya que poseen elementos distintivos y únicos que generan competitividad y contribuyen de manera significativa al desarrollo local (Márquez y Rovira, 2002).

En Cajamarca, durante todos estos años, los procesos de gestión se han orientado, principalmente, a propiciar la puesta en valor, salvaguarda, defensa y difusión del patrimonio cultural, sin embargo, también identificamos algunos esfuerzos para la generación de dinámicas de desarrollo local.

Como podemos apreciar en la tabla 1, en la ciudad de Cajamarca se han desarrollado acciones de gobernanza articuladas con diversos actores para la gestión de los valores culturales de la zona monumental. En especial, se han buscado aliados en la cooperación internacional para el desarrollo de acciones culturales locales, que promuevan el reconocimiento de los valores propios e identitarios de la comunidad.

Esta articulación ha generado externalidades positivas derivadas de las acciones desarrolladas en la Escuela Taller de San Antonio de Cajamarca, la que como tal es una incubadora de formación y generación para el emprendimiento de la comunidad, el cual ha dado su primer ejemplo en la intervención arqueológica del cerro Santa Apolonia, donde, además, se incluye a la academia en su ejecución.

Tabla 1.

Logros en la gestión de la zona monumental de Cajamarca, por actores

N	Entidad	Detalle
1	Municipalidad Provincial de Cajamarca	Un esfuerzo importante en la gestión del patrimonio cultural lo constituye el plan de gestión aprobado en el año 2015, el cual incluye la creación de la Subgerencia de Gestión del Centro Histórico dentro de la Gerencia de Cultura en la Municipalidad Provincial. Desde el nivel organizacional este cambio ha llevado a la actualización del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la municipalidad fortaleciendo las funciones de la subgerencia con actividades de supervisión, implementación y especialmente capacitación, como se evidencia con la creación de la Escuela Taller San Antonio de Cajamarca ¹⁰ .
2	Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo (Aecid)	Desde 1986, el gobierno de España, a través de Aecid, ha estado fomentando, promoviendo e implementando en Perú diversas estrategias de respaldo a los gobiernos en la gestión del patrimonio cultural, en concordancia con la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible La alianza entre el municipio provincial y la Aecid, representa un esfuerzo importante para la administración y gestión de la zona monumental ¹¹
3	Escuela Taller de Cajamarca: San Antonio de Cajamarca	La escuela taller, es un programa que busca formar capacidades locales orientadas en la puesta en valor, protección y difusión del patrimonio cultural, bajo el lema “Aprender Haciendo”. Se constituye como un brazo ejecutor de la municipalidad de Cajamarca, que, en cooperación con la Aecid, desde el 2017, lo impulsa especialmente para los jóvenes y la población más vulnerable de la zona, la formación es gratuita, subvencionada por la alianza de cooperación. Los impactos de este Programa están referidos principalmente al fortalecimiento de la identidad local: (i) en el ámbito del patrimonio inmaterial se ha impulsado la producción tradicional con técnicas originarias del Clarín Cajamarquino, se ha revalorado la gastronomía local y se ha implementado servicios de catering; (ii) en el ámbito del patrimonio material, se impulsó la recuperación de las técnicas constructivas locales con la puesta en valor de la Casa Toribio Casanova, casona adquirida por el municipio para el desarrollo de la escuela taller; así también se han formado capacidades para el proyecto de investigación arqueológica del Cerro Apolonia.
4	Proyecto de Investigación	Este proyecto de investigación arqueológica, surge a iniciativa de un actor privado, con la finalidad de fortalecer el valor cultural de la

¹⁰ Testimonio de Jaime Silva, Gerente de Cultura de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (2019-2022), quien promovió la inclusión de la Subgerencia de Gestión del Centro Histórico en el ROF de la Municipalidad.

¹¹ Testimonio Juan de la Serna, responsable programa de patrimonio Aecid.

N	Entidad	Detalle
	Arqueológica de la Colina Santa Apolonia	<p>presencia prehispánica en la ciudad de Cajamarca. Liderado por la arqueóloga Dra. Solsire Cusi¹² en alianza con el municipio; mediante el programa escuela taller San Antonio de Cajamarca; se implementa un proyecto de recuperación y excavación arqueológica con mano de obra local Es un programa de carácter inclusivo y participativo para el fortalecimiento de la identidad local, en la medida que involucra la participación de estudiantes.</p> <p>Además, cuenta con el respaldo de la Aecid, la Universidad de Harvard y la Municipalidad Provincial.</p>

En el marco de la gestión articuladora de los recursos tangibles (entorno monumental) e intangibles (usos, costumbres y tradiciones), resulta significativo también lo ocurrido en torno al carnaval cajamarquino 2023¹³, ya que a pesar de las circunstancias de protesta que en febrero de ese año envolvían al país, especialmente en regiones, la ciudad de Cajamarca decidió no parar y sus pobladores, en general, siguieron adelante con la realización del carnaval. Gracias a la inversión pública y privada, y de acuerdo con lo mencionado por la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, el “Carnaval del Reencuentro” logró recibir a cerca de 40 mil turistas de diferentes nacionalidades, logrando recaudar casi S/ 30 millones.

1.3.9. Patrimonio vivo

Conjunto de “activos fijos” de un territorio, de reconocible valor, que con su revalorización poseen la facultad de cooperar con la creación conjunta de un futuro sostenible, resistente y equitativo del espacio en el que se encuentran (Navarrete et al., 2020). El patrimonio vivo se caracteriza por ser un patrimonio inclusivo; es decir, promueve la accesibilidad para su visita, habitabilidad y usufructo, considerando la eliminación de barreras físicas y económicas, y permite la interacción de grupos diversos (Navarrete et al., 2020).

Asimismo, el patrimonio genera actividad económica de manera directa e indirecta, es decir, actúa como una fuente productiva que fomenta la innovación, las inversiones y los nuevos residentes (Navarrete et al., 2020). Igualmente, el patrimonio vivo es ecoeficiente, ya que promueve el reciclaje y la reutilización de la infraestructura patrimonial para atender las

¹² Dr. Arqueóloga de la PUCP y Harvard University, docente de Harvard University

¹³ El carnaval es una manifestación cultural que se lleva a cabo en la zona monumental de la ciudad de Cajamarca y está estrechamente relacionada con el uso de instrumentos como el clarín, la cajita y la flauta cajamarquina. Además, se caracteriza por el uso de coplas y contrapunteos, que son considerados parte del patrimonio cultural inmaterial del país. Estos elementos culturales se emplean como recursos para promover el desarrollo económico de la comunidad.

necesidades de la ciudad, unificando usos para proveer los servicios demandados; ello implica una gestión y control más eficiente del impacto ecológico (Navarrete et al., 2020). En ese sentido, el patrimonio vivo también es resiliente en la medida que articula estrategias y desarrolla capacidades para la revitalización, adaptación y preservación.

Del mismo modo, el patrimonio vivo es colaborativo, dado que promueve la intervención de diversos actores en su ideación, gestión y financiación. Ello implica coordinación multinivel gubernamental, sinergias, instrumentos integrados, flexibles y transparentes (Navarrete et al., 2020).

La administración del patrimonio vivo se basa en la implementación de proyectos de inversión eficaces y permanentes, en los que el dinero público y privado es destinado a iniciativas con capacidad de asegurar su propia autosostenibilidad en el tiempo (Navarrete et al., 2020). La Agenda 2030 de las Naciones Unidas, bajo el enunciado “El futuro que deseamos implica la cultura para lograr ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles”, motivó a la Unesco a incorporar un propósito relacionado con la cultura urbana en los ODS. La inclusión de este objetivo reconoce a la cultura como un facilitador y catalizador del desarrollo sostenible.

Por su parte, la Nueva Agenda Urbana de Hábitat III¹⁴ en cuanto al papel del patrimonio cultural en el contexto urbano, resalta la importancia del patrimonio como parte integral de la ciudad, contribuyendo a su sostenibilidad, a fortalecer la participación y responsabilidad de los ciudadanos, así como a promover la economía circular. Asimismo, reconoce al patrimonio cultural urbano como unificador de las tradiciones indígenas con la innovación, desarrollo tecnológico, restauración y adaptación.

1.3.10. Ecosistema cultural

Los “ecosistemas culturales” son entornos que sustentan y preservan la vida cultural y la civilización humana, ubicados en un tiempo y espacio específicos. Mediante un ecosistema cultural, es posible identificar pautas, analizar cambios sociales, apreciar la diversidad cultural y valorar los lugares de importancia (Throsby, 1999).

El ecosistema cultural está conformado por los bienes tangibles e intangibles que coexisten en un determinado territorio y son testigo vivo de los usos, saberes, tradiciones y costumbres de

¹⁴ Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III) celebrada en Quito, Ecuador, el 20 de octubre de 2016.

sus ancestros; con recursos finitos tangibles e intangibles con características propias de identidad y memoria, dan cuenta de la continua interacción entre ellos y los impactos que producen en la vida de los habitantes de ese lugar.

En el caso de Cajamarca, tras analizar cualitativamente los aportes de las principales variables externas identificadas en la zona monumental, verificamos que las externalidades positivas que cada monumento genera actualmente son de consideración, pero no son significativas (ver Anexo 8).

Al respecto, y teniendo en cuenta lo desarrollado en los capítulos previos, y considerando que las variables y las industrias culturales pueden generar ecosistemas culturales determinantes en las dinámicas de desarrollo y generación de oportunidades para la ciudad; estimamos que establecer una integración entre las variables externas, que permita, además, la complementariedad de los servicios públicos que se generan alrededor de cada variable, referida no solo a la infraestructura edificada sino también a las conexiones, transpirabilidad y accesibilidad¹⁵, podría resultar más conveniente.

Como se muestra en la figura 6, esta integración podría realizarse trazando tres ejes articuladores que pueden ser visibilizados y potenciados en una lógica de jerarquía para la zona monumental de Cajamarca, que, además, conectan cualidades y características culturales de relevancia para el modelo de gestión:

- 1er eje: Conecta el cerro Santa Apolonia con la Plaza Mayor.
- 2do eje: Conecta el Mercado de Cajamarca con la Plaza Mayor.
- 3er eje: Conecta el Conjunto Monumental de Belén con la Plaza Mayor.

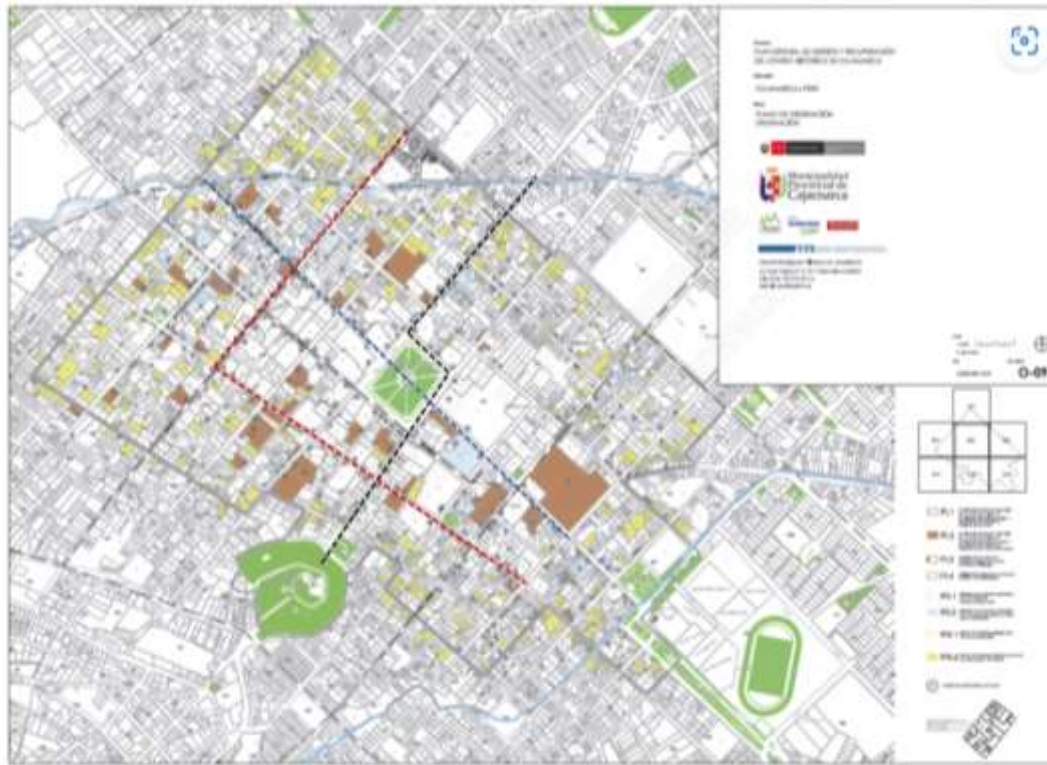
Los monumentos y espacios que se desarrollan alrededor de estos ejes poseen un significado histórico particular, debido a la combinación de factores, eventos y circunstancias que ahí se desarrollaron durante la conquista española, el encuentro de culturas y la herencia cultural colonial que aún se puede observar en su arquitectura y tradiciones de la zona. Esto constituye un aspecto fundamental de la identidad cajamarquina que, además de impregnar de elementos culturales las demás actividades que se desarrollan en torno a estos espacios (artesanías,

¹⁵ La relación entre el espacio y los servicios culturales que existen en él determinan una jerarquización del territorio en consideración de las externalidades positivas que se generan. Ahora bien, considerando que no todas las externalidades generadas por una variable son significativas y a fin de potenciar su desarrollo, se ha identificado la existencia de ejes articuladores de variables, de modo que produzcan un mayor impacto, mediante la integración y complementariedad. Luego de ser visibilizados los ejes pueden ser potenciados en núcleos estructurantes de jerarquía.

gastronomía, artes plásticas, danzas, etc.), pueden propiciar y motivar la participación de la comunidad en las iniciativas que se desarrollen desde la gestión local.

Figura 6.

Ejes estructurales culturales de la zona monumental de Cajamarca



Nota. (2010-2011) Perú. Tomado del Plan Especial de Recuperación y Gestión del Centro Histórico de Cajamarca – ERV Arquitectes.

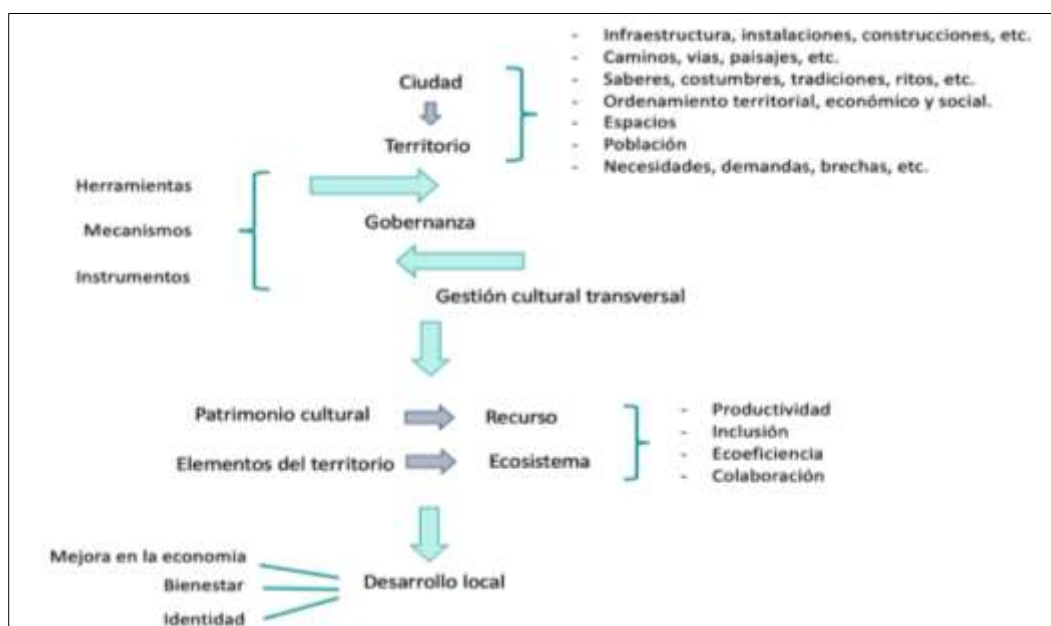
Este ecosistema que se generaría a partir de la unión de los tres ejes (y sus servicios), permitiría ofrecer a los visitantes una experiencia turística integral. Así, el recorrido de la ciudad no se limitaría solo a la visita de uno o algunos monumentos o sitios, sino que supondría una experiencia de vivir la ciudad, pensada y construida desde sus valores para contar y hacer que los visitantes se sientan parte de su historia, valores y legado, para gozar de lo mejor de la ciudad a través del disfrute de todos sus valores: monumentos, gastronomía, danza, música, etc. Todo ello puede ser fundamental para la sostenibilidad de los ejes en un modelo de gestión con inclusión, resiliencia y participación, y como punto de partida para la implementación de políticas públicas culturales.

1.4. Esquema conceptual

Como se muestra en la figura 7, los elementos del territorio, orientados a una gobernanza efectiva, atravesada por una eficiente gestión cultural posibilita el reconocimiento y transformación del patrimonio en recurso, los que con el uso de herramientas, metodologías y mecanismos específicos permitirán una gestión descentralizada efectiva, el manejo sustentable y productivo de los recursos, para la generación de desarrollo económico local.

Figura 7.

Esquema conceptual



Fuente: Elaboración propia

Las zonas monumentales de las ciudades, asentadas sobre un territorio, poseen diversos componentes: espacio, infraestructura, instalaciones, construcciones, caminos, pasajes, vías, tradiciones, costumbres, saberes, ritos, un orden territorial, económico, social, y finalmente posee una población que es su elemento más valioso. Si el gobierno de la ciudad, a través de herramientas, mecanismos e instrumentos, implementa un modelo de gestión transversal desde la gobernanza, podrá identificar y convertir al patrimonio cultural en recursos para la construcción de una ciudad competitiva, los que unidos al resto de elementos del territorio generan un ecosistema de desarrollo, y coadyuvan a la mejora de la economía, el bienestar y el fortalecimiento de la identidad.

La zona monumental de Cajamarca, ubicada en un valle rodeado de hermosos paisajes, alberga un valioso patrimonio cultural que incluye arquitectura colonial, festividades, danzas y gastronomía, etc. Mediante una gestión estratégica eficiente, estos recursos culturales unidos al resto de elementos de la ciudad pueden ser promovidos con el fin de impulsar el turismo, diversificar la economía local, fortalecer la identidad comunitaria, revitalizar la ciudad y promover la cultura y la educación. Esto conlleva a una mejora en la calidad de vida de los habitantes de Cajamarca y la convertirán en una ciudad competitiva.

2. Metodología de la investigación

2.1. Escenario de Estudio

El escenario general del presente estudio es el patrimonio cultural como recurso productivo, inclusivo, ecoeficiente y colaborativo para el progreso de la localidad, la generación de bienestar y la creación de la identidad; a partir de la gestión participativa de diversos actores (globales, nacionales, locales, públicos, privados, etc.). Para ello, analizaremos experiencias internacionales y recurriremos a la validación de expertos.

El escenario de estudio también está caracterizado por la accesibilidad de la información existente (por lo menos a nivel global) sobre la materia, la cual es variada y de fácil acceso (toda vez que se encuentra publicada), identificándose una alta tendencia en el desarrollo de estudios, declaraciones y reconocimientos internacionales que consideran al patrimonio como factor para el desarrollo. El contexto, que es donde enmarcamos nuestro escenario de estudio, tendrá lugar en la zona monumental de Cajamarca.

2.2. Tipo de investigación

Para poder abordar esta investigación, requerimos de un modelo metodológico que se ajuste al problema, que es de índole social y político, y que tome en cuenta el escenario en el cual está circunscrito. El modelo metodológico nos debe garantizar una ruta segura y flexible de trabajo, debido a la naturaleza de la información y la variedad de fuentes que existen para recolectarla. También debemos tener en cuenta la retroalimentación constante que tendrán los resultados sobre el proceso investigativo; es por ello que estimamos que resulta necesario que el modelo metodológico sea regresivo.

En línea con lo antes dicho, consideramos, además, que el modelo metodológico de la presente investigación es cualitativo, el cual responde a la naturaleza del problema observado. Este tipo de metodología nos permite realizar un proceso cíclico que inicia con la etapa de recolección de datos (observar), luego continúa con las tareas analíticas (comprender), hasta la etapa de resultados (interpretación de la realidad); sin embargo, al ser cíclico este proceso, nos da la facilidad de regresar entre las etapas y seguir reformulando los resultados (Hernández et al., 2006).

2.3. Diseño de la investigación

Dentro de nuestro diseño metodológico, las etapas se convierten en actividades que llevaremos a cabo con el fin de alcanzar los propósitos de la investigación y responder a las interrogantes planteadas en el estudio. Estas acciones se realizan una tras otra (Hernández et al., 2006); sin embargo, no existe momento en el desarrollo de las etapas en que podamos determinar el final de una de estas y el inicio de la siguiente, toda vez que en cada momento tendremos la necesidad de regresar a etapas anteriores, para una retroalimentación de ida y vuelta.

Para la obtención de datos se utilizaron tres herramientas de investigación: observación participativa, entrevistas semiestructuradas y casos internacionales de éxito.

- Observación participativa: Puede ser definida como una técnica de recopilación de información en la que el investigador elige a un grupo o colectivo de individuos y se involucra en sus actividades diarias con diferentes niveles de participación (Rodríguez, 1996). Para el presente trabajo se ha tomado en cuenta, la información obtenida por la experiencia laboral de dos de los investigadores en el campo cultural. Una de las investigadoras ha sido Asesora del Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales por un periodo de 02 años y ha interactuado con los funcionarios y directivos del ministerio de Cultura y de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, experimentando de modo directo el modo de gestión del patrimonio cultural que actualmente predomina en estas instancias de la administración pública, evidenciando las consideraciones que se tienen en cuenta en el diseño e implementación de los roles del rector.

La otra investigadora tiene más de 15 años de experiencia en el sector cultural, desde el lado público ha ocupado y ocupa cargos de dirección en el ministerio de Cultura, ha interactuado muy de cerca con las instancias del gobierno local porque también ha ocupado cargos de dirección en municipalidades y ha liderado el diseño e implementación de proyectos culturales de la mano con el sector privado y la cooperación internacional, por lo que ha experimentado de manera directa la forma como la autoridad local gestiona el patrimonio cultural de su localidad y la intervención de la cooperación privada a internacional en esta dinámica.

- Entrevista semiestructurada: Es una herramienta de recolección de datos que destaca por su flexibilidad y por ser una referencia amplia en el campo temático abordado; esto permite obtener diferentes perspectivas sobre los temas a analizar. Esta herramienta ha sido valiosa para nuestro trabajo, toda vez que ha permitido la recolección de información suficiente para entender y validar las diferentes áreas de interés que ofrece la investigación (saturar).

Gracias a la observación participativa, logramos reconocer a los gestores públicos y privados, y a los investigadores y expertos como actores clave vinculados con el tema de investigación. En esa tarea intentamos obtener entrevistas con ex ministros de cultura y ex alcaldes y gerentes generales municipales y provinciales, como responsables principales de la gestión del patrimonio cultural en el Perú y de las políticas públicas en cada nivel de gobierno; sin embargo, sólo pudimos obtener respuesta de un ex viceministro de patrimonio cultural e industrias culturales que también ha sido ex viceministro de turismo y de un gerente cultural provincial; no obstante, su contribución ha sido valiosa en la medida que han sido responsables técnicos en la implementación de acciones de gestión del patrimonio cultural lo que ha permitido entender y validar el modo cómo se gestiona en el nivel nacional y local, ratificar el diagnóstico, e identificar y evaluar las causas del problema y las alternativas de solución.

Asimismo, se vio conveniente entrevistar gestores privados y de la cooperación internacional, para tener la mirada del otro sector que debe participar en la gobernanza de los bienes culturales, identificar las acciones que se deben realizar desde el gobierno para involucrarlos, como se muestra en la tabla 2.

Finalmente, identificamos importante la mirada de los investigadores y expertos, no solo por su amplitud de conocimiento, sino porque, principalmente, más de uno ha esbozado soluciones a los problemas vinculados con la investigación; es por ello que el intercambio de ideas nos permitió encontrar similitudes y diferencias en el desarrollo de nuestra propuesta. Además, su contribución se identificó importante por su cercanía con los conceptos globales en tendencia y para la identificación de los criterios para la selección de experiencias exitosas a considerar

Tabla 2.

Entrevistas

Grupo	Entrevistado	Cargos/estudios	Temas abordados
A. Gestor público o privado	Luis Guillermo Cortes Carcelen	Exviceministro de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales y ex Viceministro y Jefe de Gabinete de Turismo	Opinión sobre el impacto del patrimonio cultural en el desarrollo
	Jaime Alberto Rodrigo Silva Santisteban	Gerente de Cultura de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	Participación del privado en la gestión del patrimonio cultural y la ciudad
	Sandra Cerna	Decana del Colegio de Arquitectos de Cajamarca	Identificación de elementos para gestión exitosa del patrimonio
	Carlos Loayza	Gerente general de Canatur	Gobernanza
	Ernesto Calderón García	Doctor en Gestión del Patrimonio Cultural	Tendencias sobre la gestión del patrimonio cultural
B. Investigador o experto	Enrique Lopez-Hurtado Orjeda	Responsable cultura Unesco Perú	Aspectos importantes de la problemática
	Norma Barbacci	Especialista en gestión cultural, consultora internacional, BID World Monument Founds	Ejemplos de éxito y fracaso. Opinión respecto al manejo público de los recursos culturales y el turismo
	Alberto José Risco Vega	Arquitecto peruano	Experiencia sobre el gasto público en el patrimonio cultural

Nota: Los resultados de las entrevistas se detallan en el anexo 10.

- Casos internacionales de éxito: El análisis de casos exitosos a nivel internacional implica examinar y combinar las semejanzas, discrepancias y pautas de los casos que comparten un objetivo o enfoque común. Para seleccionar los casos analizados en el presente trabajo recurrimos a la información obrante en las páginas oficiales de la UNESCO sobre políticas culturales para hacer una primera identificación de experiencias exitosas, luego revisamos la literatura académica existente sobre los casos inicialmente identificados para verificar la existencia de información más específica que permita hacer un análisis exhaustivo, finalmente se tomaron en cuenta

consideraciones respecto a la proximidad geográfica y temática para obtener una perspectiva cercana y comparativa con el caso materia de análisis.

Así, el Real Sitio de Aranjuez, Madrid, España fue escogido debido a que se trata de una ciudad de servicios de tamaño medio, resultado de la fusión de diversas influencias culturales con elementos culturales arquitectónicos coloniales, elementos compartidos con la ciudad de Cajamarca, y porque se trata de una experiencia perteneciente a una cultura de gestión cultural más desarrollada que la nuestra, como lo es la europea, por lo que resulta una oportunidad de aprendizaje. El Barrio de Getsemaní en Colombia es una ciudad de la región, comparable con Cajamarca en términos de gobierno e institucionalidad, factores políticos, economías dependientes de recursos naturales, desigualdad económica y social, fragilidad institucional, entre otros.

Finalmente, México posee un legado cultural muy vinculado al nuestro, por lo que resulta un referente casi natural en este tipo de estudios. Luego de la selección de los casos se hizo un análisis detallado de cada uno de ellos, examinando su historia, contexto, identificando las estrategias implementadas, actores involucrados y los resultados obtenidos. Después, los casos fueron comparados para identificar similitudes, diferencias, patrones, tendencias, incluso errores y lecciones aprendidas. En el análisis se recurrió constantemente al marco teórico y los conceptos identificados para la construcción de la propuesta.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO

1. Problema

1.1. Antecedentes

De acuerdo con el Banco Mundial (2017), la región de Latinoamérica destaca por tener el nivel de urbanización más alto a nivel mundial. Desde el año 1950 hasta el año 2010, Latinoamérica pasó de tener 8 grandes ciudades¹⁶ a tener 56 (Cepal, 2012). Durante todos estos años la ciudad ha sido vista como una oportunidad de desarrollo, bienestar y equidad, lo que explica la migración (Banco Mundial, 2017).

No obstante, la elevada e intensa tasa de crecimiento genera problemas en la provisión de servicios básicos, la planificación territorial, y, entre otros, ocasiona una afectación al medio ambiente. A pesar de ello, nos encontramos frente a una verdad indiscutible: la tendencia de urbanización a nivel mundial es irreversible, proyectándose que alcance el 75 % para el año 2050 (Banco Mundial, 2017).

Específicamente, en la ciudad de Cajamarca, según datos del INEI (2018), durante el periodo comprendido entre 2007 y 2017, se registró un aumento de 84,169 habitantes en áreas urbanas censadas, con una tasa de crecimiento promedio anual del 2%, como se muestra en la figura 8.

Figura 8.

Población censada urbana y rural del 2007 al 2017 en Cajamarca

Año	Total	Población		Variación intercensal 2007-2017		Tasa de crecimiento promedio anual (%)	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2007	1 387 809	390 899	996 910				
2017	1 341 012	475 068	865 944	84 169	- 130 966	2,0	-1,4

Fuente: INEI. Cajamarca Resultados Definitivos

En la figura 9, concretamente, se evidencia un notable aumento en la población urbana, pasando de 167,707 individuos en 2007 a 209,408 en 2017. El aumento demográfico en la ciudad de Cajamarca ha generado un impacto notable en la prestación de servicios públicos como el suministro de agua potable, el alcantarillado, la electricidad, el transporte, la educación y la

¹⁶ De 1 millón de habitantes o más

salud. Un incremento en la población implica una mayor demanda de infraestructura y recursos para cubrir sus necesidades básicas. La falta de atención a esta demanda puede resultar en problemas como congestión vehicular, escasez de agua potable, colapso de sistemas de alcantarillado y saturación de centros de salud y educativos. Además, el fenómeno de urbanización y globalización afecta a la identidad local, especialmente si el crecimiento no considera los aspectos culturales inherentes de la comunidad ni su ubicación geográfica.

Figura 9.

Población censada urbana y rural del 2007 al 2017 en Cajamarca, según provincia

Provincia	2007						2017					
	Total		Urbana		Rural		Total		Urbana		Rural	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	1 387 809	100,0	390 899	28,2	996 910	71,8	1 341 012	100,0	475 068	35,4	865 944	64,6
Cajamarca	316 152	100,0	167 707	53,0	148 445	47,0	348 433	100,0	209 408	60,1	139 025	39,9
Cajabamba	74 287	100,0	16 670	22,4	57 617	77,6	75 687	100,0	21 112	27,9	54 575	72,1
Celendín	88 508	100,0	16 721	18,9	71 787	81,1	79 084	100,0	19 809	25,0	59 275	75,0
Chota	160 447	100,0	22 086	13,8	138 361	86,2	142 984	100,0	30 413	21,3	112 571	78,7
Contumazá	31 369	100,0	10 797	34,4	20 572	65,6	27 693	100,0	7 744	28,0	19 949	72,0
Cutervo	138 213	100,0	18 946	13,7	119 267	86,3	120 723	100,0	23 918	19,8	96 805	80,2
Hualgayoc	89 813	100,0	17 763	19,8	72 050	80,2	77 944	100,0	17 428	22,4	60 516	77,6
Jaén	183 634	100,0	83 980	45,7	99 654	54,3	185 432	100,0	96 443	52,0	88 989	48,0
San Ignacio	131 239	100,0	16 063	12,2	115 176	87,8	130 620	100,0	25 881	19,8	104 739	80,2
San Marcos	51 031	100,0	8 686	17,0	42 345	83,0	48 103	100,0	9 835	20,4	38 268	79,6
San Miguel	56 146	100,0	3 635	6,5	52 511	93,5	46 043	100,0	4 426	9,6	41 617	90,4
San Pablo	23 114	100,0	3 185	13,8	19 929	86,2	21 102	100,0	3 475	16,5	17 627	83,5
Santa Cruz	43 856	100,0	4 660	10,6	39 196	89,4	37 164	100,0	5 176	13,9	31 988	86,1

Fuente: INEI. Cajamarca Resultados Definitivos

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que los barrios de la zona monumental de Cajamarca, al igual que en el resto de las ciudades de la región, han sufrido una disminución de su funcionalidad social, comercial y cultural, y sus construcciones y espacios públicos se han deteriorado, especialmente con la pandemia por la COVID-19 la que, con el aislamiento y distanciamiento, ocasionó un profundo impacto en la movilidad y en el uso y disfrute del espacio público (Patterson-Watson et al., 2022).

La relevancia de los espacios públicos reside en la extensa y diversa gama de ventajas que proporcionan, principalmente en aspectos ambientales, sociales y económicos. Por ejemplo, una gestión ambiental adecuada disminuye los efectos del cambio climático y mejora la salud de los habitantes; además, los espacios públicos representan el escenario donde se manifiesta

la conducta ciudadana y comunitaria, fomentando la equidad y reforzando el tejido social; del mismo modo, zonas públicas atractivas y bien cuidadas generan un aumento en el valor de las propiedades adyacentes (Patterson-Watson et al., 2022).

Al observar este fuerte impacto que vienen sufriendo las ciudades, podemos reconocer la oportunidad que se presenta para reconsiderar y reformular el espacio público. Como se ha descrito en el capítulo anterior, el legado cultural tiene el potencial de desempeñar un papel fundamental en el progreso sostenible e inclusivo de una sociedad y en la generación de cohesión social, y en el Perú el patrimonio es vasto, especialmente en Cajamarca.

Si revisamos el Plan de Desarrollo Urbano de la ciudad de Cajamarca, como ocurre con los planes de manejo de la mayoría de las ciudades históricas del país (Hayakawa, 2021), verificamos que está orientado fundamentalmente, al objeto arquitectónico y no está diseñado para la población residente; posee un enfoque extremadamente conservacionista, es decir, enfatiza el concepto de paisaje urbano y la protección de la arquitectura y construcción, por sobre la gestión de los recursos existentes en el espacio.

Asimismo, el Plan Maestro de Gestión de la Zona Monumental de Cajamarca, documento aprobado en el año 2015, se encuentra desactualizado y desfasado de las políticas públicas culturales actuales.

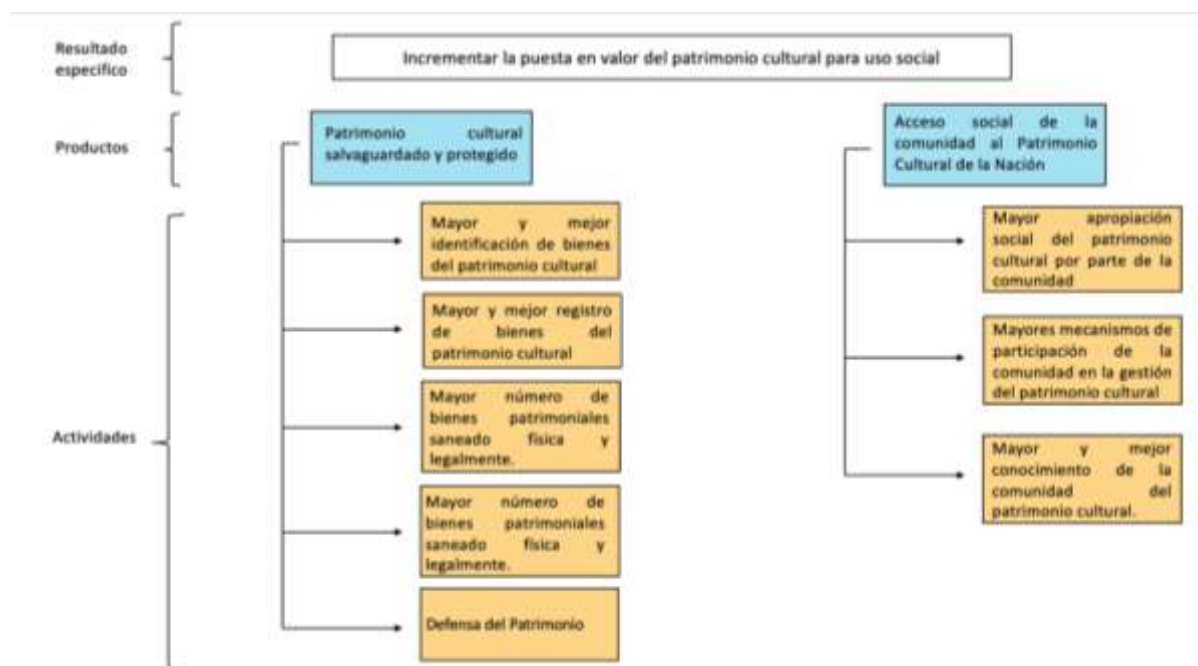
En cuanto a la materia presupuestal verificamos que, desde su diseño, el Programa Presupuestal 132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural, que se muestra en la figura 10, está pensado para la realización de actividades de saneamiento y protección del patrimonio, encontrando bastante reducidas las actividades vinculadas con la gestión del patrimonio. Por su parte, el Programa Presupuestal 140, solo está destinado a las artes e industrias culturales, y no comprende al patrimonio inmueble, centros históricos, patrimonio inmaterial, etc.

Si bien el Programa Presupuestal 140 comprende mayores actividades de gestión, tanto este con el PP 132 significan un bajo porcentaje respecto del presupuesto total y parte importante de aquellos está destinado a gasto corriente, siendo ínfima la inversión. Para mejor visualización¹⁷ revisar el Anexo 2. Específicamente, en Cajamarca, las inversiones en ambos PP están destinadas principalmente a la conservación y preservación.

¹⁷ Durante el año 2022, el gobierno nacional se destacó por ejecutar el mayor porcentaje de su presupuesto de inversión, alcanzando el 91 %. Por su parte, los gobiernos regionales cerraron el año ejecutando el 63 % de su presupuesto programado para la inversión pública, mientras que los gobiernos locales alcanzaron el 67 % de ejecución (MEF).

Figura 10.

Actividades del PP 132



Nota. Se adaptó del PP 132.

De acuerdo con el MEF en los años 2022 y 2023, en el PP 0132, sólo encontramos la asignación de la Municipalidad Provincial de Cutervo para el mejoramiento y ampliación del local municipal en la ciudad de Cutervo por S/ 4,840,766 (PIM)¹⁸, y la asignación de la Municipalidad distrital de Ichocan para el mejoramiento del servicio de espacios públicos verdes en la plaza de armas del distrito de Ichocan en la provincia de San Marcos por S/ 47,190 (PIM)¹⁹.

En cuanto al Programa Presupuestal PP 0140, para el año 2022 encontramos la asignación de la Municipalidad Provincial de Cajamarca para el proyecto: “Población se beneficia de una oferta cultural diversa y reconocida a nivel nacional e internacional” por S/ 1,134,310 (PIM), la asignación de la Municipalidad distrital de Asunción para la “creación del grass sintético deportivo en el barrio El Porvenir” por S/ 799,097 (PIM), y la asignación de la Municipalidad Provincial de Cajabamba para la “Creación de los servicios de la casa de la cultura de Cajabamba” por S/ 36,100 (PIM) y para el proyecto: “Población se beneficia de una oferta cultural diversa y reconocida a nivel nacional e internacional” por S/ 556,151 (PIM).

¹⁸ Asignación que se repite para los años 2022 y 2023.

¹⁹ Asignación correspondiente al año 2023.

Para el año 2023, encontramos la asignación de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, la Municipalidad distrital de Llanacora, la Municipalidad Provincial de Cajabamba y la Municipalidad Distrital de Huasmin, todas para el proyecto: “Población se beneficia de una oferta cultural diversa y reconocida a nivel nacional e internacional” por S/ 807,929 (PIM), S/ 4,115 (PIM), S/ 646,373 (PIM) y S/. 16,700; respectivamente

Ello da cuenta de que el actual modelo de gestión del patrimonio cultural tiene principalmente un enfoque de protección, bajo la regulación del Mincul, como órgano rector en coordinación con su órgano territorial desconcentrado: la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca, bajo la administración de los gobiernos locales de Cajamarca.

Específicamente para la Zona Monumental, la gestión local del patrimonio cultural sigue el mismo patrón, no se tiene en cuenta su uso social y gestión participativa, como eje articulador e integrador con otros elementos y escenarios que coexisten para la administración eficiente de los recursos, que permitirían una mejor provisión de servicios públicos, al mismo tiempo que el resguardo de la identidad local y el disfrute del espacio público.

A tal efecto, uno de los mayores problemas al enfrentar paradigmas de gestión en patrimonio cultural en el Perú, es la actualización de la visión y de las herramientas de gestión para su aplicación; si bien el Ministerio de Cultura aprobó en el año 2021 el Plan Nacional de Cultura al 2030 y en el año 2023 modificó la Ley General de Patrimonio Cultural de la Nación, aún no ha reglamentado ni actualizado sus herramientas procedimentales de aplicación para la implementación de estas actualizaciones, tampoco ha fortalecido las capacidades de los servidores de sus órganos desconcentrados ni de los gobiernos locales, a pesar que las municipalidades son los principales responsables y motores de los mecanismos de gestión en sus territorios.

Este tipo de gestión proteccionista posee una visión desactualizada de los lineamientos y propósitos de las tendencias actuales y los nuevos acuerdos de la Unesco del patrimonio como un “bien público general” y su gestión inclusiva, participativa y resiliente como factor y recurso relevante para el desarrollo sostenible en los territorios, sociedades y comunidades²⁰.

²⁰ La presente investigación se basa en la perspectiva del programa "patrimonio vivo" del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que está alineado con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030. También considera los objetivos establecidos en la Política nacional de cultura hasta el año 2030, especialmente el objetivo 06 relacionado con la gobernanza cultural, así como el enfoque de la Municipalidad Provincial de Cajamarca respecto a la gestión de la zona monumental de la ciudad de Cajamarca en su plan de gestión con miras al 2025

1.2. Causas del Problema

El problema de la gestión del legado cultural en el Perú responde, a por lo menos 05 razones:

i. Baja valoración de la cultura por parte de la sociedad

Según Negro et al. (2015), de los casi 100 mil sitios arqueológicos existentes en el territorio nacional, el 10 % de ellos (aproximadamente 10 mil sitios) no cuenta con protección, a pesar de que su destrucción es una problemática constante que deriva de la apropiación ilegal del territorio por parte de los habitantes, en su avidez por suelo edificable (Negro et al., 2015). Esto último da cuenta del exiguuo aprecio que existe sobre el valor cultural de los sitios arqueológicos, cuyo suelo resulta más valioso en la medida que puede ser habitado. Ello se debe a que la sociedad no identifica beneficios concretos y reales derivados de la existencia de los bienes culturales en su entorno.

ii. Visión incompleta

El espacio y sus recursos no son explotados en su integridad. Se reconoce al turismo como la única actividad económica vinculada al uso y disfrute del recurso cultural, lo que genera que el patrimonio cultural sea gestionado con un único fin: la creación de destinos o productos turísticos; desvinculándose al patrimonio de sus otros componentes que tienen impacto en el desarrollo urbano, la mercantilización, la comunicación masiva, etc.

Y, cuando se crean destinos y/o productos turísticos no se integran para formar ecosistemas de rutas de experiencias turísticas, solo se piensa la visita y recorrido. O los pocos proyectos ya desarrollados no tienen asegurada su sostenibilidad (Chávez, 2005). Finalmente, los escasos recursos públicos que se programan para la ejecución de proyectos culturales, son considerados como un gasto, más que como una inversión.

iii. Transferencia incompleta de funciones

A pesar de que las funciones para la administración de los bienes culturales se encuentran compartidas entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, solo algunas son realizadas efectivamente por estos últimos. Aún está suspendida la transferencia de las direcciones desconcentradas de cultura a los gobiernos regionales, acción postergada desde el año 2011, debido a que el sector estima que se necesitan desarrollar los respectivos instrumentos normativos y fortalecer las capacidades en los gobiernos regionales. Esto genera una desapropiación de la gestión por parte de las autoridades locales, en la medida que no se sienten responsables de ella.

iv. Limitaciones locales

Los gobiernos locales procuran fuentes de ingresos económicos para la sostenibilidad de los servicios que prestan y la gobernanza de sus territorios, pero no identifican los valores existentes dentro de su circunscripción, que pueden desarrollar para subvencionarse.

Cabe recordar que los gobiernos locales son responsables de abordar la mayoría de las demandas y expectativas de la población, pero a menudo carecen de los recursos adecuados para satisfacerlas. Además de la escasez de recursos económicos, también se ven obligados a asumir múltiples funciones, debido al nivel de necesidades existentes, y no siempre poseen las competencias para desarrollarlas (Remy, 2005), eso evidencia la falta de recursos humanos con los perfiles adecuados para llevar adelante los cambios requeridos, que a su vez revela la necesidad de mejores remuneraciones.

v. Ausencia de liderazgo y de una mirada estratégica

Específicamente, desde la gestión y administración de los recursos culturales, se puede identificar, además, la falta de un modelo que posibilite el desarrollo de actividades coordinadas, coherentes y con una mirada estratégica que trascienda el corto plazo, se proyecte considerando los retos futuros y que vincule a todos los niveles de gobierno, que no han tenido el liderazgo técnico suficiente para idear, planear y proyectar el patrimonio (Hayakawa, 2021), existiendo únicamente esfuerzos aislados a distinto nivel.

El crecimiento de las ciudades conlleva un aumento en la demanda ciudadana, lo que puede resultar en un incremento de la pobreza y la exclusión social. Este fenómeno crea una paradoja entre la preservación del patrimonio cultural y el desarrollo económico. La diferencia entre la pobreza económica de la población y la riqueza histórico-cultural del espacio urbano lleva a que áreas importantes se conviertan, debido a una mala gestión, en focos de pobreza y pierdan su relevancia central en la ciudad, marginándose del proceso de globalización.

Como resultado, se deteriora la condición esencial de los centros históricos, que, en el mejor de los casos, gracias a esfuerzos de preservación, se convierten en barrios históricos que conservan la memoria de un pasado interrumpido, convirtiéndose en museos de una ciudad que ha perdido su esencia, debiendo buscar los ciudadanos otros mecanismos de desarrollo, subestimando el papel fundamental del patrimonio cultural en la transformación de las ciudades en espacios competitivos.

Por lo tanto, es crucial desarrollar políticas que promuevan la movilidad y mejoren la calidad de vida de la población en lugar de expulsarla. Se requiere una nueva perspectiva sobre la estructura urbana, centrada en dos aspectos principales: el desarrollo de servicios y equipamientos, y la inserción en nichos de mercados competitivos. Esto implica una rehabilitación de la gestión pública para garantizar un desarrollo urbano sostenible y equitativo.

1.3. Pronósticos

1.3.1. Problema de investigación

La gestión del patrimonio cultural en nuestro contexto presenta desafíos significativos que afectan su preservación y su potencial para contribuir al desarrollo sostenible del territorio. En concordancia con las observaciones de los expertos, como Ernesto García, quien cuenta con más de 20 años de experiencia en la gestión del patrimonio cultural y ocupó cargos de liderazgo en importantes instituciones relacionadas, se evidencia una carencia de recursos y capacidades para una gestión integral y efectiva del patrimonio. García destaca la necesidad de una legislación que no solo proteja, sino que también promueva y fortalezca el patrimonio cultural, a través de la asignación adecuada de recursos y la creación de incentivos para la inversión en su conservación y valorización. Esta carencia de recursos y enfoque integral limita las acciones de preservación y revalorización del patrimonio, dificultando su aprovechamiento como motor de desarrollo económico y social en nuestras comunidades.

El gobierno, incluyendo el gobierno local, concentra sus esfuerzos, principalmente, en la declaración de los activos culturales como patrimonio nacional, a modo de mecanismo para su reconocimiento y protección. Es por ello que, la mayor parte del presupuesto se destina a su declaración, delimitación y saneamiento; tarea importante pero insuficiente en términos de una gestión integral del recurso. Y aun con todo ello, no existe en el Perú un registro nacional del patrimonio cultural que contenga información de todos los bienes culturales, su ubicación, extensión, valor cultural, etc.

Asimismo, no identificamos, desde el gobierno central, un plan de acción estructurado y con mirada prospectiva para el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de los gobiernos locales. Tal vez por esa razón no conocen las herramientas que están a su alcance para gestionar adecuadamente su patrimonio o no saben cómo utilizarlas para su provecho. Nos referimos concretamente a proyectos de inversión, cooperación internacional, coordinación multisectorial y multinivel, alianzas público-privadas, estrategias que consideren modelos de

oportunidad e integración, entre otros; herramientas que podrían ser de ayuda para la gestión local.

Al fin de cuentas, lo que viene ocurriendo es que la inversión en patrimonio cultural es vista como un gasto, por eso es exigua. Nuestras autoridades no han podido identificar con claridad estrategias para que estos espacios con valor patrimonial generen los medios y recursos para el despliegue de acciones, para el desarrollo sostenible de sus ciudades y que hagan rentables los desembolsos de dinero que se efectúen para la gestión del patrimonio.

1.3.2. Preguntas de investigación

- **Pregunta principal**

¿Qué impacto genera la implementación de un Modelo de Gestión del Recurso Cultural orientado a la población, en la Zona Monumental de la Ciudad de Cajamarca?

- **Preguntas secundarias**

a) ¿Qué genera que el gobierno local de Cajamarca gestione sus recursos culturales basado únicamente en la conservación del patrimonio cultural?

b) ¿Qué mejoras en la provisión de los servicios públicos, brindados por el gobierno local de Cajamarca genera la implementación de un modelo de gestión cultural orientado a la población?

1.3.3. Objetivos de la investigación

- **Objetivo general**

Determinar las mejoras en el bienestar de la población, por la implementación de un nuevo Modelo de Gestión del Recurso Cultural para la Zona Monumental de la Ciudad de Cajamarca.

- **Objetivos específicos**

- a) Determinar cuáles son las consecuencias de que el gobierno local de Cajamarca realice una gestión del recurso cultural, basada en la conservación del patrimonio.
- b) Determinar las mejoras en la provisión de los servicios públicos, que impacta directamente en la población de la Zona monumental de Cajamarca.

1.3.4. Justificación de la investigación

De acuerdo con la Cepal (2021), la cultura integra todos los componentes de las políticas públicas, y en esa línea propicia los diversos caminos que existen para lograr el desarrollo sostenible. Al respecto, de la lectura de los 17 ODS que integran la Agenda 2030, se puede verificar que la cultura atraviesa todos y es un facilitador para la implementación de los objetivos trazados en cada uno de ellos.

Por ejemplo, la cultura tiene un efecto directo en la consecución del objetivo vinculado a la educación de calidad mediante la educación cultural y artística. Por otro lado, en cuanto al objetivo referido al trabajo decente y crecimiento económico, la cultura coadyuva al fomento del empleo y a la difusión de los productos culturales. En lo referido al objetivo vinculado con la reducción de las desigualdades, la cultura contribuye propiciando la inclusión de las comunidades y reconociendo la diversidad, entre otros.

Esta integralidad de la cultura permite evidenciar su contribución al reconocimiento del valor del ser humano y su desarrollo, especialmente de los grupos más relegados; de ahí la importancia de generar mecanismos para su uso y disfrute como instrumento para el desarrollo efectivo. De hecho, en noviembre de 2020, la cultura fue tomada en cuenta durante las discusiones de los países del G20 como parte de los esfuerzos para abordar la urgencia de la recuperación de la crisis sanitaria (Cepal, 2021), y el año 2021 fue reconocido como el Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible, por los países miembros de la ONU.

1.4. Alcances

Los bienes con valor cultural están presentes en todo el territorio nacional. Y, como herederos de dicho legado, su uso y disfrute es una tarea que le concierne a todos los peruanos, por lo que, en principio, su administración nos compete a todos. Ahora bien, cuando el patrimonio cultural se administra de manera eficiente y se transforma en un activo cultural mediante su promoción y aprovechamiento, se convierte en un factor que impulsa la competitividad y el desarrollo local sostenible y efectivo. Esto se debe a que es un recurso integral que abarca todos los aspectos de la vida de una sociedad.

En este contexto, el objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión del patrimonio cultural. Para lograrlo, se analizará la literatura existente sobre el tema y se examinarán experiencias internacionales recientes que han logrado avances significativos a través de proyectos culturales que fomentan una mayor participación social y generan un impacto real en la vida de los residentes, para luego aterrizar el análisis en un sector de la provincia de Cajamarca, distinguiendo sus valores culturales y creativos, y reconociendo las consideraciones del modelo como motor para afianzar la identidad y que propicie la sostenibilidad del patrimonio y la ciudad, y que permita la generación efectiva de desarrollo.

1.5. Limitaciones

Si bien nuestro estudio busca abordar las complejidades de la gestión del patrimonio cultural, es importante reconocer las limitaciones que enfrentamos en esta investigación. En línea con las reflexiones de Alberto José Risco Vega, arquitecto y exdirector de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Lambayeque, se destaca la falta de herramientas y capacidades del Estado para atender eficazmente los problemas relacionados con la gestión del patrimonio cultural. Risco Vega subraya la necesidad urgente de modificaciones en la legislación existente, así como de una mayor colaboración entre el sector público y privado, para facilitar la inversión en la preservación del patrimonio. Esta limitación legislativa y de colaboración interinstitucional obstaculiza los esfuerzos para una gestión integral y sostenible del patrimonio cultural, lo que puede afectar la efectividad de nuestras propuestas de mejora en este ámbito.

Luego de las indagaciones realizadas se verifica que no existe un registro público del patrimonio cultural del Perú, que dé cuenta de la ubicación de cada uno de los bienes culturales, del tipo de bien cultural, de su estado de conservación y tipo de gestión. Entonces, la pregunta

que surge en primer lugar es ¿cómo se gestiona algo cuya dimensión no se tiene plenamente identificada? Es un primer paso que debería darse en pro de la gestión eficiente del patrimonio.

Ahora bien, como fuente de información, hemos recurrido a investigaciones y análisis que diversos organismos internacionales han efectuado sobre la materia: BID, Cepal, Unesco, Icomos, etc. Asimismo, hemos recabado información de otras instancias del Estado: el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), por ejemplo, y hemos utilizado la información disponible en el Portal de Transparencia del Mincul.

Adicionalmente, cabe indicar que no toda la información existente sobre experiencias internacionales de éxito detalla el procedimiento, indicadores, cifras, etc., consideradas para la implementación del modelo diseñado para cada ciudad, por lo que nuestra propuesta intenta aproximarse a dichos logros considerando la información existente y las herramientas y la normatividad de nuestro país.

CAPÍTULO III. PERSPECTIVA

1. Gestión del patrimonio cultural en el Perú

En el Perú, la gestión del patrimonio cultural se encuentra regulada, principalmente, por la Ley N.º 28296, aprobada en el año 2004. Aun así, previo a dicha Ley, se identifica una serie de esfuerzos gubernamentales para instaurar una gestión orientada a la valoración del patrimonio, el reconocimiento de su diversidad (manifestaciones, usos, costumbres, expresiones individuales y colectivas), y su importancia para la identidad de las comunidades. Para más detalle, ver el Anexo 3.

En particular, sobre la base del artículo 21 de la Constitución Política del Perú de 1993, el esfuerzo del Estado peruano en la administración de los bienes con valor cultural se ha concretizado en una gestión orientada a su defensa y protección, así como en la salvaguarda de la diversidad cultural. Su protección, garantizada desde el plano legislativo, deriva del reconocimiento de su intangibilidad y la necesidad de su custodia y puesta en valor.

Si bien la Constitución reconoce la importancia de la participación privada en la custodia de los bienes culturales, esta se ha visto desincentivada debido a las restricciones y exigencias contenidas en las normas reglamentarias para su administración. Asimismo, durante todo este tiempo se han generado regulaciones poco claras sobre la materia, incluso el conjunto de normas ha generado una sobrerregulación²¹.

Finalmente, la concentración de funciones en los órganos desconcentrados (no descentralizados) del Mincul hace poco ejecutiva la coordinación de los actores para implementar políticas y estrategias culturales.

Todo ello deriva en la debilitación de la articulación de los sectores para la gestión de los recursos culturales, lo que agrava la inactividad a nivel nacional en un sector que se caracteriza por su poca disponibilidad presupuestal.

A contracorriente, desde el año 2020, el Mincul viene impulsando una agenda con reformas para incentivar una gestión cultural transversal. Con la aprobación de la Política Nacional de Cultura al 2030²², se busca fomentar una gobernanza cultural que reconozca y promueva los

²¹ Se pueden identificar diversas regulaciones de naturaleza cultural que tratan el mismo contenido de manera dispar, los procesos para adquirir autorizaciones y licencias vinculadas a actividades culturales son intrincados y demandan una cantidad desmesurada de documentos, se constata la existencia de numerosas fases de validación o análisis para un único proyecto cultural, y se observa una carencia de coordinación entre diversas entidades estatales.

²² Aprobado mediante Decreto Supremo N.º 009-2020-MC, concordante con el Acuerdo Nacional y políticas nacionales vinculantes al sector cultura.

derechos culturales de las comunidades, oriente la gestión participativa con impacto social y valore la diversidad multicultural y étnica como un recurso (ver Anexo 5). Asimismo, el Mincul viene impulsando la modificación de la Ley de Patrimonio Cultural, en coordinación con la Comisión de Cultura y Patrimonio Cultural del Congreso de la República, con una propuesta legislativa que, en concordancia con las dinámicas y políticas globales, plantea una gestión transversal y participativa del patrimonio cultural como instrumento para generar desarrollo²³.

En específico, la propuesta legislativa busca adoptar un enfoque que reconozca a la cultura como un bien público a nivel mundial, con el potencial de ser uno de los impulsores clave para el desarrollo sostenible del país y consolidar un patrimonio vivo, inclusivo, colaborativo, productivo, ecoeficiente y resiliente. Así, se busca impulsar la participación e intervención de múltiples agentes en el ámbito social, económico y ambiental desde las políticas culturales²⁴.

2. Dinámicas culturales globales

El marco teórico desarrollado en el capítulo I de la presente investigación resalta aspectos de la gestión pública, gobernanza, desarrollo sostenible y patrimonio cultural que posibilitan la identificación e interpretación de factores para la gobernabilidad cultural de los territorios, especialmente de aquellos con recursos tangibles e intangibles, que requieren gestión con pertinencia territorial para (i) el fortalecimiento de sus elementos de identidad y memoria, y (ii) potenciar su desarrollo. En esa línea, el investigador Enrique López, en cuanto a la importancia de ciudades inclusivas, seguras y sostenibles, destaca la contribución de la cultura para lograr este objetivo y trae a colación la recomendación Unesco del año 2011 para el paisaje histórico urbano, que propone medidas para fortalecer la gobernanza cultural de las ciudades y la preservación del patrimonio cultural en contextos urbanos. Su enfoque se centra en promover la inclusión social y la gobernanza cultural en la gestión del patrimonio.

²³ Mediante la generación de oportunidades y recursos para el territorio, apoyando la protección, promoción y puesta en valor del patrimonio cultural en concordancia con las políticas culturales y el desarrollo sostenible aprobado por la Unesco en el Mondiacult 2022.

²⁴ Modificación de la Ley N.º 28296, Ley General de Patrimonio Cultural de la Nación. Dictamen aprobado por Unanimidad en la Comisión de Cultura y Patrimonio Cultural del Congreso de la República. PL N.º 00065/2021-CR. Los principales cambios contenidos en la propuesta legislativa impulsan:

- la reactivación económica
- los convenios de administración
- una adecuada predictibilidad en las intervenciones de los bienes culturales.
- regularización de intervenciones no autorizadas, conocidas como obras inconsultas.
- impulso a la gestión público y privada de los bienes del patrimonio cultural de la nación.

Ahora bien, las políticas públicas internacionales relacionadas con la administración del patrimonio cultural están alineadas con la Agenda 2030 y los ODS. La Agenda 2030, también reconocida como la agenda de desarrollo sostenible, tiene como objetivo promover un llamado global para erradicar la pobreza, “no dejar nadie atrás”, propiciando entornos más sostenibles, resilientes, participativos e inclusivos enmarcados en los 17 ODS.

La Unesco impulsó la inclusión de metas para la cultura en cinco de ellos, los que se interrelacionan entre sí en la búsqueda del desarrollo equitativo, como desafío constante para lograr el bienestar general a partir del reconocimiento de la cultura como un recurso. En esa medida es que poseen un especial significado y aporte para nuestro proceso de investigación. Ver, en el Anexo 4, los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030, vinculados con el reconocimiento del patrimonio cultural como capital activo para el desarrollo sostenible.

Por otro lado, en el año 2022, después de 28 años, la Unesco convocó a sus Estados miembros a la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales y el Desarrollo Sostenible (Mondiacult) con la finalidad de propiciar un diálogo respecto del futuro de las políticas públicas de la cultura y sus desafíos en relación con la diversidad multicultural de sus sociedades. La declaración acogida en el marco de la Mondiacult es fundamental en la identificación de la cultura como un elemento clave para el desarrollo y en su reconocimiento como un “bien público mundial”²⁵. En ese marco, los Estados miembros asumieron el compromiso de formular políticas y estrategias públicas culturales transversales, participativas e inclusivas, considerando a todos los actores (organismos públicos de todo nivel, actores privados y de la organización civil), especialmente a los grupos más vulnerables, para consolidar el potencial cultural para el desarrollo sostenible.

La declaración de la Mondiacult impulsa la formulación de políticas y estrategias públicas que consideren los cambios y transformaciones de los escenarios globales, con la finalidad de propiciar inclusión, participación, equidad y sostenibilidad desde el recurso cultural, con efectos traducidos en empleo, emprendimiento, inclusión a los más vulnerables y reafirmando la importancia de la protección del patrimonio a modo de factor catalizador del progreso.

²⁵ Desde el punto de vista económico, que la cultura sea un bien público significa que está disponible para todos y su uso por parte de una persona no excluye la posibilidad de que otro también la disfrute. Por ello, y en vista que las personas pueden beneficiarse de ella sin incurrir en algún gasto de exclusión, su provisión puede ser menor a la socialmente deseada. Por ello, la teoría económica plantea que los bienes públicos deben contar con el respaldo del Estado para asegurar que se materialice el mayor bienestar social posible.

2.1. Gestión del patrimonio cultural al 2030

A nivel global, la administración del patrimonio cultural plantea un enfoque paradigmático distinto, considerando la cultura como un “bien público mundial”. Esto implica la necesidad de un mayor liderazgo y una superior inversión en cultura como factor crucial para el desarrollo.

Según la Unesco (1972), los sitios de valor cultural, al ser lugares con memoria histórica e identidad cultural que se construyen a lo largo del tiempo, deben ser espacios de libre acceso e interacción con el entorno, ya que la cultura es un núcleo en la comunidad que permite la interrelación y vinculación con los usos, saberes, expresiones, costumbres, tradiciones, territorio y dinámicas económicas, sociales y naturales, formando un ecosistema.

El programa Patrimonio Vivo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)²⁶ es un claro ejemplo de políticas y estrategias diseñadas para la gestión del patrimonio cultural en el marco de las tendencias globales que lo reconocen como generador de acciones con impacto en el desarrollo de las ciudades. Este programa desarrolla cinco pilares compatibles con el “buen vivir”, atendiendo los ODS de la Agenda 2030. El cumplimiento de los cinco pilares del Programa Patrimonio Vivo, ver figura 11, pone en marcha el rol del patrimonio cultural como factor para la inclusión, colaboración, productividad, resiliencia y ecoeficiencia.

Figura 11.

Pilares para la identificación y gestión de un patrimonio vivo



Nota. Imagen tomada del documento de enfoque del BID. Patrimonio Vivo- Documento de enfoque, 2020.

²⁶ Un programa de múltiples sectores diseñado para fortalecer las habilidades de las ciudades de América Latina y el Caribe (ALC) y promover la preservación y realce del patrimonio urbano como impulsor del progreso económico, ambiental y social, así como una manera de fortalecer la identidad cultural y el desarrollo urbano sostenible (BID, 2020).

Asimismo, es importante tener en cuenta que los componentes del entorno de un bien cultural conforman una malla de desafíos y expectativas sobre el patrimonio cultural, las mismas que poseen cualidades particulares, características y objetivos, influyentes en el sistema de gestión, lo que se puede apreciar en la figura 12.

Esta identificación como un elemento de atención es relevante para diseñar y promover políticas y estrategias públicas culturales útiles en el ámbito de la gobernanza nacional, regional y local.

Figura 12.

Componentes del entorno que inciden en las políticas y estrategias públicas culturales



Nota. Imagen tomada de Gestión del Patrimonio Cultural Mundial, Manual de Referencia-Patrimonio Mundial, Paris, 2014, p. 15.

3. Buenas prácticas en la gestión del patrimonio cultural

Las buenas prácticas son políticas, proyectos, eventos o estructuras organizativas que, debido a experiencias positivas, probadas y replicadas en diversos contextos, pueden ser recomendadas como modelos a seguir para alcanzar un buen desempeño. Para ello, es necesaria la identificación de casos de éxito que puedan servir de guía para otras realidades, a fin de mejorar la eficacia de sus acciones (Jabonero, 2020).

En cuanto a la administración de los bienes de valor cultural, consideramos que las buenas prácticas pueden ser comparadas con tácticas de enseñanza-aprendizaje que actúan como líneas de acción innovadoras e inspiradoras para otras ciudades y regiones, y que promueven el cuidado del patrimonio de una manera eficaz y rentable.

De acuerdo con Martínez et al. (2019), resulta fundamental ahondar en el estudio y difusión de las buenas prácticas, ya que estas no deben servir solo como una guía para las instituciones gubernamentales, sino también como medio para concientizar a la ciudadanía y generar iniciativas de intervención a fin de que la salvaguardia patrimonial sea sostenible, duradera y efectiva para todos.

3.1. Buenas prácticas en el Perú

A pesar de que nuestra Ley del Patrimonio Cultural es un documento que no conversa con las dinámicas culturales globales, nuestra condición de Estado miembro de la Unesco y la Política Nacional de Cultura habilitan, desde lo jurídico, el desarrollo de acciones de gestión del patrimonio que trasciendan la protección, la delimitación y el reconocimiento.

En esa línea, identificamos tres proyectos que han surgido en el Perú y que han sido desarrollados con elementos innovadores e integradores:

- Convenio entre el Mincul y el municipio de Miraflores “Sitio arqueológico Huaca Pucllana”: Ejemplo importante en torno a la intervención conjunta de representantes públicos y privados para la puesta en valor y sostenibilidad de un sitio arqueológico, propiciando el reconocimiento del bien cultural. Además, su gestión es factor de sostenibilidad y desarrollo mediante la generación de servicios complementarios importantes.
- Programa para la salvaguardia del arte tradicional “Ruraq Maki”: Uno de los proyectos gubernamentales más destacados, encargado de registrar, investigar y difundir el arte tradicional, con el objetivo de crear un circuito que promueva la producción, el conocimiento, el disfrute y la comercialización del arte popular tradicional. Además de la salvaguarda de los saberes ancestrales, el programa busca generar rutas de comercio, inclusión y crecimiento económico efectivo para las comunidades.
- Programa de Mejoramiento de Centros Históricos en el Perú: Desarrolla una visión integral sobre la administración participativa del patrimonio y sus usos sociales, en la que resaltan los servicios públicos que se han planteado brindar. Este programa, si bien ha presentado ciertos retrasos en su implementación, es importante porque propone una articulación de esfuerzos, acciones, estrategias y políticas.

3.2. Buenas prácticas internacionales

En lo que respecta a ejemplos exitosos a nivel internacional, hemos elegido tres casos desarrollados en el marco de las dinámicas culturales a nivel global, específicamente en España, Colombia y México. Esto se debe a que las conexiones culturales entre España y el Perú se derivan de su historia compartida, incluyendo la influencia que España tuvo en el Perú durante el período colonial. Por otro lado, el Perú y Colombia comparten similitudes culturales que están principalmente relacionadas con la diversidad de su música y folclore, así como con la influencia significativa de las poblaciones afrodescendientes. Finalmente, el Perú y México tienen en común una herencia indígena profunda y significativa, así como la influencia española en su cultura.

- Real Sitio de Aranjuez, Madrid, España: Es una ciudad barroca española, en el centro de España, al sur de Madrid. Es una ciudad media de servicios, destacada principalmente por su actividad turística. Desde el año 2001, Aranjuez pertenece a la lista de la Unesco. Desde el gobierno español se han diseñado e implementado una serie de planes para la defensa, preservación, cuidado y uso del patrimonio, sobre todo para integrar los principios del desarrollo sostenible (dimensiones sociales y funcionales) con una vocación coordinadora, con la finalidad de garantizar su autenticidad como espacios patrimoniales, su salvaguarda, principalmente para que se constituyan como generadores de desarrollo.
- Barrio Getsemaní, Cartagena de Indias, Colombia: Esta ciudad forma parte de la lista de la Unesco. Getsemaní, uno de sus barrios, es un lugar que aglutina una amplia variedad de expresiones culturales urbanas, lo que lo convierte en un centro magnético para los artistas nacionales e internacionales. El gobierno de Colombia ha promovido el crecimiento del sector turístico como una actividad de importancia para el progreso económico del país, estableciendo una estrecha relación con su patrimonio cultural. Esto se ha logrado a través de la diversificación de sus recursos, la generación de oportunidades de desarrollo local y la implementación de cadenas productivas.
- Centro histórico de Guadalajara, Jalisco, México: Es una ciudad caracterizada principalmente por su arquitectura religiosa colonial; la funcionalidad de su centro histórico está orientada a actividades comerciales y de servicios, lo que la hace una de las zonas con más vitalidad de la ciudad, donde convergen una gran cantidad de residentes y visitantes. La gestión de la ciudad ha implicado la emisión de normas para

la protección del patrimonio, planes de desarrollo urbano, planes de manejo y estrategias para promover la participación comunal, a fin de promover la apropiación del patrimonio cultural, la definición de la identidad, equidad social e inclusión de la población más desfavorecida.

Para mayor detalle de cada una de las iniciativas, ver Anexo 6.

4. Factores de éxito en las buenas prácticas

A partir del desarrollo realizado en el inicio del presente capítulo, los casos antes expuestos y la revisión de la Guía Práctica sobre revitalización urbana del BID (2020), se identifican y clasifican elementos generales y transversales en tres factores de éxito en las experiencias culturales identificadas. Ahora bien, seguramente no son los únicos componentes, pues en el análisis de nuevos casos probablemente se distingan factores adicionales específicos, pero la clasificación sirve para orientar la evaluación de los proyectos y, así, contribuir a su éxito.

4.1. Componentes clave

Son el eje central de la propuesta cultural en proyectos de revitalización y de las industrias culturales y creativas; por lo tanto, están vinculados con la mejora de servicios, entornos y activos existentes. En particular, la combinación entre la infraestructura y elementos culturales propicia el logro de beneficios sociales, comunitarios y económicos. Por lo tanto, se detalla los aspectos particulares de ambos componentes:

- Infraestructura: El entorno físico y construido habilita el desarrollo de las diversas actividades culturales. La infraestructura constituye el cimiento de la propuesta cultural, puesto que permite una mayor visibilidad e integración de los elementos culturales para la creación de lugares más cohesivos, exitosos y atractivos. Este efecto multiplicador surge cuando hay una mezcla entre los siguientes puntos:
 - Espacios públicos seguros
 - Conectividad digital de alta velocidad y calidad
 - Accesibilidad a través de diversas vías de transporte
 - Desarrollo inmobiliario sin gentrificación
 - Afianzamiento de la confianza en la población local

- Elementos culturales, patrimoniales y económicos: Cada territorio cuenta con una variedad de elementos culturales, patrimoniales y económicos que tienen un valor potencial que puede emplearse para el desarrollo social. Para diseñar y desarrollar una estrategia robusta y exitosa para la gestión cultural, se recomienda delimitar la orientación del proyecto hacia el consumo o la producción con la finalidad de conformar una oferta coherente de actividades y servicios. Por ejemplo, podría crearse un destino de interés basado en el consumidor (atracciones, programas culturales y eventos) o en actividades productivas y empresariales (espacios de colaboración, centros de capacitación, innovación y creatividad). La orientación habilita la implementación de los siguientes puntos:
 - Desarrollo de actividades suficientes para formar una masa crítica
 - Atracción de la población local apropiada que funcione como “ancla”
 - Rehabilitar el patrimonio construido para darle un nuevo uso puede ayudar a consolidar un destino distinguido y simbólico
 - Creación de organizaciones que potencien capacidades

Conjuntamente, estos componentes permiten la creación de espacios y destinos con una finalidad que trasciende su mera conservación o utilización.

4.2. Ambiente

Los proyectos deben responder a necesidades e intereses en el marco de una planificación a nivel de ciudad para asegurar su sostenibilidad. Esto requiere de un ambiente propicio que habilite y estimule el progreso de los proyectos. En particular, resulta fundamental identificar y potenciar tres categorías importantes en este ámbito:

- Dirección estratégica: Significa tener una visión de la ciudad y la capacidad para tomar decisiones clave, basadas en la creatividad y la innovación a partir de los recursos. Revisar y considerar una amplia variedad de experiencias e intereses ayuda a reducir los impactos negativos en la implementación de los proyectos y a construir una mayor identificación, apropiación y sostenibilidad. Los casos más exitosos de revitalización urbana cultural y creativa han implicado una unión de estrategias claras y buenas tácticas a través de lo siguiente:
 - Dirección objetiva sobre la base de una política explícita

- Integración en el diseño y aprobación de los distintos actores sociales y gubernamentales (público objetivo, administración, sectores impactados)
- Apalancamiento en grandes eventos e iniciativas de interés público
- **Financiamiento:** Los proyectos vinculados con el patrimonio cultural suelen ser costosos; por ello, requieren diversas fuentes de financiamiento. Saber aprovechar los recursos, sostener la inversión a largo plazo resulta ser un desafío, especialmente para las ciudades de la región. De acuerdo con los casos examinados en este estudio, así como otras situaciones en las que ha intervenido el BID, se constata que los logros en los proyectos han sido exitosos cuando se consigue que los beneficiarios asuman los gastos de su implementación. Esto ha sido posible mediante una diversidad de estrategias que comprenden:
 - La involucración y empoderamiento de la comunidad en la planificación y ejecución del proyecto
 - La creación de modelos de negocio sostenibles con enfoque empresarial
 - La combinación de financiamiento de fuentes públicas y privadas
 - La formación de alianzas estratégicas para compartir los costos, conocimientos y recursos
 - La captación de recursos y donativos
 - La generación de fuentes de ingresos adicionales para obtener ingresos complementarios
 - La búsqueda de innovación y adaptación, para ajustar el enfoque y los métodos de acuerdo con las cambiantes necesidades y el entorno
- **Legislación:** La generación de una legislación que acompañe y posibilite la implementación de los proyectos ha sido utilizada exitosamente, ya sea para oficializar los proyectos, facilitar el financiamiento, establecer estructuras de gobierno, reestructurar la planificación, entre otros. Los casos más destacados han dependido de legislaciones que cumplan con los siguientes aspectos:
 - Contemplar la participación activa de la comunidad tanto en su formulación como en sus revisiones

- Adaptarse de manera flexible a las cambiantes exigencias y dinámicas del ámbito cultural
- Ofrecer incentivos económicos con el propósito de estimular la inversión
- Asegurar la salvaguardia de los derechos de artistas, creadores y demás actores culturales, inclusive los derechos de propiedad intelectual
- Establecer mecanismos transparentes de responsabilidad y rendición de cuentas
- Fomentar la colaboración y coordinación entre diversas entidades con el fin de llevar a cabo los proyectos de manera coherente y sinérgica

Un gran número de ciudades latinoamericanas no posee recursos financieros suficientes ni poderes de ejecución relevantes, así que el desempeño de sus gobernantes se releva en la generación de oportunidades y en la búsqueda de interesados para propiciar la implementación de los proyectos diseñados.

4.3. Gobernanza

Trabajar junto a los distintos actores que conviven en la ciudad, contribuye al éxito de la intervención. La experiencia demuestra que las buenas prácticas no son propuestas que surgen exclusivamente de los gobiernos. De los proyectos implementados por el BID (2020), se evidencia que muchas de las estrategias fueron desarrolladas en colaboración con los sectores y beneficiarios. Por ello, es importante que el gobierno trabaje con las distintas partes interesadas; no obstante, debe conducir, liderar y brindar el apoyo que se requiera para cumplir el propósito.

La gestión local no tiene que cargar todo el peso. Los planes con una visión y objetivos claros atraen a otros actores preocupados en el progreso urbano, lo que, además, genera la apropiación de los proyectos por sectores no gubernamentales, que coadyuva a su permanencia. Ahora bien, trabajar con y para las comunidades implica una verdadera habilidad y compromiso.

El patrimonio genera un carácter distintivo y un compromiso con el proyecto; funciona como trampolín para mejorar las actividades existentes y para desarrollar una nueva oferta cultural y creativa. La competitividad de nuestras ciudades depende de nuestra capacidad de generar proyectos distintivos, auténticos y con impacto. Revitalizar la ciudad consiste, finalmente, en generar espacios exitosos y atractivos; es un proceso dinámico y de largo plazo.

4.4. Perspectivas de los aliados estratégicos

Los entrevistados expresan distintos modos de abordar la gestión del patrimonio cultural en relación con el desarrollo sostenible. Así, según Ernesto García, generar el desarrollo implica brindar infraestructuras y equipamientos que beneficien directamente a la comunidad local. Destaca la necesidad de considerar la dotación de servicios básicos, mejorar los accesos viales y crear servicios complementarios como restaurantes.

Por otro lado, Alberto José Risco propone la elaboración de planes de desarrollo multisectoriales que promocionen el turismo cultural en rutas urbanas específicas. Su enfoque está orientado a fomentar el turismo cultural y promover la participación activa de diversos actores en la gestión del patrimonio. Destaca la importancia de crear condiciones propicias para el turismo cultural, como la organización de espectáculos culturales permanentes y la formación de público joven.

Por su parte, Enrique López hace referencia al ODS 11 y destaca la contribución de la cultura para lograr ciudades inclusivas, seguras y sostenibles. Su enfoque se centra en promover la inclusión social y la gobernanza cultural en la gestión del patrimonio. Menciona la recomendación Unesco para el paisaje histórico urbano de 2011 como una guía para fortalecer la gobernanza cultural en las ciudades.

Finalmente, Norma Barbacci enfatiza la necesidad de integrar la gestión del patrimonio cultural en los planes de desarrollo regional y municipal. Su enfoque está centrado en la necesidad de un compromiso político fuerte y la autonomía de la cultura en la gestión del patrimonio. Critica la subordinación del Mincul al turismo y aboga por su reconocimiento y fortalecimiento.

Se verifica que los aportes proporcionados por los encuestados guardan correspondencia con los factores identificados en las situaciones exitosas. Esto abarca aspectos relacionados con la gestión y la importancia de colaborar estrechamente con los diversos agentes de la ciudad y la comunidad para alcanzar un resultado exitoso en la intervención, la necesidad de establecer un entorno favorable que facilite la planificación con miras a garantizar su perdurabilidad, y la importancia de ensamblar la infraestructura y los componentes culturales con el fin de estimular la consecución de beneficios de índole social, comunitaria y económica.

5. Hipótesis

Hipótesis General

H1

La implementación de un Modelo de Gestión del Recurso Cultural orientado a la población, para la Zona Monumental de Cajamarca, contribuye a la mejora calidad vida de su población.

Hipótesis Específicas

- a) La gestión del Recurso cultural aplicada actualmente por el gobierno local de Cajamarca no contribuye al desarrollo de su población.

- b) La implementación de un modelo de gestión cultural orientado a la población, mejora la provisión de los servicios públicos brindados por el gobierno local, lo que contribuye al bienestar de la población de la Zona monumental de Cajamarca.

5.1 Variables de estudio

Se han determinado las siguientes variables:

Variable X = Implementación de un Modelo de Gestión del Recurso Cultural orientado a la población.

Variable Y = Mejora en la calidad de vida de la población.

En concordancia con las opiniones de Norma Barbacci, arquitecta especializada en preservación histórica, nuestra hipótesis se sustenta en el hecho de que una legislación más flexible y proactiva en materia de patrimonio cultural podría estimular la inversión privada en la conservación y recuperación de estos activos. Barbacci resalta la necesidad de revisar y reformar las regulaciones existentes, las cuales, en su opinión, son demasiado restrictivas y carecen de incentivos para los propietarios de inmuebles patrimoniales. Partiendo de esta premisa, nuestra hipótesis sugiere que un enfoque más colaborativo entre el sector público y privado, respaldado por políticas que promuevan la participación del sector privado y otorguen

incentivos fiscales, podría conducir a una mejor gestión y preservación del patrimonio cultural en el contexto peruano.

Adicionalmente a ello y basándonos en las buenas prácticas identificadas tanto a nivel nacional como internacional, la adopción de enfoques integrales y colaborativos en la gestión del patrimonio cultural en el Perú conducirá a una mayor valoración, conservación y uso sostenible de los recursos culturales. Las experiencias exitosas, como el convenio entre el Ministerio de Cultura y el municipio de Miraflores para la gestión de Huaca Pucllana, demuestran el potencial de la colaboración público-privada para la valoración y sostenibilidad del patrimonio cultural. Este acuerdo no solo ha permitido la conservación del sitio arqueológico, sino que también ha generado oportunidades de desarrollo económico y turístico en la zona, contribuyendo así al bienestar de la comunidad local y al fortalecimiento de su identidad cultural.

Asimismo, los casos internacionales, como el Real Sitio de Aranjuez en España y el Barrio Getsemaní en Cartagena de Indias en Colombia, resaltan la importancia de la dirección estratégica y la participación comunitaria en la gestión del patrimonio cultural. En ambos casos, la integración de estrategias de desarrollo urbano sostenible con la conservación del patrimonio ha generado beneficios tangibles en términos de revitalización económica, inclusión social y preservación del patrimonio cultural para las generaciones futuras.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

Con el propósito de alcanzar las metas establecidas en la Agenda 2030, considerando lo planteado por los especialistas entrevistados, los casos de éxito analizados, los modelos del BID y la bibliografía revisada, proponemos un modelo de gestión que ayude a los gobiernos subnacionales en la elaboración de proyectos a través de intervenciones estratégicas centradas en los recursos culturales, que contribuyan a la sostenibilidad y la generación de bienestar.

El modelo se sustenta en una visión de la ciudad que considera al patrimonio cultural como bien público. De acuerdo con el BID (2020) el patrimonio representa un factor con un gran potencial para propiciar la gestión participativa, inclusiva, resiliente y sostenible en las ciudades. Reconocerlo como un recurso para la competitividad permitirá identificar su vínculo beneficioso con el progreso económico y el bienestar. Asimismo, y en la medida que está disponible para todos y su uso no es excluyente, su provisión puede ser menor a la socialmente deseada; por ello, se debe contar con el respaldo público para asegurar la generación del mayor bienestar social posible.

1. Elementos del modelo

- i. **Perfil de la ciudad:** Como la cultura atraviesa la historia de una ciudad, define la identidad y el sentido de pertenencia; las intervenciones que se realicen a partir del recurso cultural deben tener como punto de partida un diagnóstico integral de la ciudad. Ello, comprende un análisis sobre el pasado del lugar para reconocer sus orígenes, acerca de su evolución y la identificación de los sucesos determinantes de la realidad actual. Además, de un análisis de la configuración actual de la localidad y su relación con los sucesos históricos. Efectuar una evaluación holística de la situación de la ciudad (económica, financiera, social, ambiental, cultural, etc.), contribuirá a la comprensión plena de la condición de la localidad y al diseño de soluciones orientadas a atender los problemas raíz. Ello involucra evaluar y comprender las posibles consecuencias de los problemas, así como anticipar los posibles efectos de las intervenciones propuestas como soluciones.

Todo ello permitirá proyectar la identidad local y conocer sus dinámicas y ayudará a responder a la pregunta ¿hacia dónde vamos?, permitiendo la identificación y evaluación de las tendencias y obstáculos, con el fin de visualizar el futuro deseado y, así, poder enrumbar la ciudad hacia su desarrollo a partir del recurso cultural que define la identidad local.

- ii. **Variables para el diseño del modelo de intervención:** De acuerdo con el BID (2020) existen hasta siete tipos de variables para el diseño del modelo de intervención para la revitalización urbana, como se muestra en la figura 13.

Figura 13.

Variables para el diseño del modelo de intervención

CATEGORÍA						
 <p>TAMAÑO DE LA CIUDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciudad pequeña: menos de 200.000 - Ciudad mediana: 200.000 - 3 millones - Ciudad grande o mundial 	 <p>UBICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centro de la ciudad - Adyacente al centro de la ciudad - En la periferia de la ciudad 	 <p>TIPO DE PATRIMONIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intangible - Militar - Marino - Colonial - Industrial cultural/entertainment - Comercial - Nacional - Clásico 	 <p>ELEMENTOS CULTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reutilización adaptada para uso cultural - Nuevas instalaciones culturales - Programación de festivales y eventos - Rutas culturales y artísticas - Oferta de comida nueva o empleada - Arte público - Arte callejero - Designación de la UNESCO - Subvenciones y ayudas para la restauración de edificios históricos - Subsidio para la actividad cultural de la comunidad - Programa de participación pública y comunitaria - Designación de patrimonio o área de conservación - Establecimiento de incentivos de diseño 	 <p>ELEMENTOS CREATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación, capacitación y apoyo empresarial - Educación creativa y capacitación para las comunidades - Reutilización adaptada para uso creativo - Subsidios y desgravaciones fiscales para empresas culturales y creativas - Espacio de trabajo creativo nuevo, mejorado o subsidiado - Promoción externa y branding de creativos locales - Designación de distrito creativo 	 <p>OTROS ELEMENTOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio público al aire libre/territo público nuevo o mejorado - Recuperación de terrenos contaminados - Mejoras en las telecomunicaciones e infraestructura de banda ancha - Desarrollo de bienes raíces comerciales, residenciales y de uso mixto - Viviendas a precios accesibles - Servicios sociales (por ejemplo, atención a personas mayores) - Mejoras en los servicios de residuos, saneamiento y reciclaje - Protecciones legales y de otro tipo para residentes locales - Mejoras en la infraestructura local y otras públicas - Mejoras o ampliación del transporte público y la movilidad 	 <p>ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN, AL CONSUMO, O A AMBOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientado a la producción: actividad entre empresas de las industrias culturales y creativas (por ejemplo, prácticas de arquitectura, agencias de publicidad, estudios de cine, editoriales, compañías de medios digitales, etc.) - Orientado al consumo: lugares y actividades orientados al consumidor (por ejemplo, museos y galerías; lugares de música y artes escénicas; eventos y festivales; diseño independiente; venta de artesanías y arte, etc.) - Orientado a la producción y al consumo: una combinación de actividades entre empresas y actividades orientadas al consumidor

Como es de verse, estas variables coinciden con los componentes clave identificados como factores de éxito en las buenas prácticas analizadas, los que incluyen a la infraestructura del lugar así como a los elementos culturales, patrimoniales y económicos.

El reconocimiento de estas variables, que pueden ser de tipo cualitativo y cuantitativo, así como tangible e intangible, vinculadas al equipamiento, identidad y la cultura de la ciudad, son un insumo para desarrollar el perfil de la ciudad y otorgan claridad sobre las condiciones territoriales a fin de determinar la priorización de las intervenciones, por lo que son clave para la visibilización de ecosistemas culturales y su articulación e inclusión en las dinámicas de desarrollo y generación de oportunidades para la ciudad. Asimismo, constituyen incubadoras para la innovación y generación de industrias culturales y creativas, provenientes de sus valores locales, su cultura y su identidad.

iii. **Intervenciones estratégicas transversales:** Según lo visto cuando analizamos el problema, el amplio espectro de obligaciones de los gobiernos locales en relación con las problemáticas urbanas y la provisión de servicios públicos, así como los escasos recursos con los que cuenta, dificulta la obtención de resultados a corto plazo en todas sus áreas de acción. Por ello, se debe priorizar los proyectos que afronten los mayores retos de sostenibilidad y generen el mayor impacto positivo en la calidad de vida de la comunidad (BID: 2020).

Al respecto, como la cultura atraviesa las prácticas sociales y los diferentes aspectos de la vida, impregnando de elementos culturales el espacio público (espacio de desarrollo y ejercicio de la ciudadanía), es capaz de polinizar otros aspectos de la gestión (turismo, políticas sociales, servicios públicos, etc.). Así, la priorización de proyectos debe decantar en el desarrollo de intervenciones transversales, por lo que debe realizarse con una mirada sistémica, a fin de generar o alimentar otros procesos participativos que hagan sostenible y efectivo el uso del recurso, bajo una estrategia de la ciudad, en concordancia con lo señalado por Luis Guillermo Cortés Carcelén y Carlos Mario Loayza Camarena en las entrevistas realizadas.

La identificación territorial resulta un factor clave para el desarrollo de la propuesta, y es concordante con la identificación del área para el análisis y estudio. Ahora bien, resulta importante considerar la complejidad de realizar una intervención en un espacio donde conviven diversas personas; así, se requiere diseñar proyectos de carácter multisectorial para conseguir los resultados esperados con mayor robustez.

iv. **Participación ciudadana:** Según lo indicado por Luis Guillermo Cortés Carcelén, Enrique López-Hurtado Orjeda, Sandra Cerna Merino y Carlos Mario Loayza Camarena en las entrevistas realizadas, así como lo identificado de las experiencias internacionales estudiadas podemos decir que, involucrar a la sociedad civil en el proceso de identificación, formulación y seguimiento de proyectos permite la construcción colaborativa de la ciudad. La participación activa de diversos actores, tanto del sector público como privado, garantiza un mejor cumplimiento de los derechos culturales, los cuales se reflejan en la elaboración e implementación de políticas públicas que toman en cuenta lo que los individuos necesitan y consideran valioso. La construcción conjunta de la ciudad contribuye con el fortalecimiento de la identidad colectiva, lo que además

acrecienta las probabilidades de que los planes trasciendan a los periodos políticos y tengan una vocación de permanencia.

La gestión local no debe llevar todo el peso de la responsabilidad. Los planes con una visión clara y objetivos definidos atraen la participación de otros actores interesados en el progreso urbano, lo que además promueve la apropiación de los proyectos por parte de sectores no gubernamentales, fortaleciendo así su sostenibilidad. Un análisis de los proyectos implementados por el BID en 2020 revela que muchas de las estrategias fueron desarrolladas en colaboración con los sectores y beneficiarios locales. Por lo tanto, es crucial que el gobierno trabaje en estrecha colaboración con todas las partes interesadas, aunque debe asumir el papel de líder y proveer el respaldo necesario para alcanzar los objetivos.

- v. **Dirección estratégica:** De acuerdo con lo visto en las buenas prácticas estudiadas, así como producto de la observación participativa, lo indicado por Jaime Alberto Rodrigo Silva Santisteban en su entrevista, y evidenciando los problemas tan complejos que enfrentan nuestras ciudades, podemos indicar que para la administración de las ciudades se requiere de una gestión estratégica con una perspectiva integral de la ciudad y la habilidad para tomar decisiones cruciales, fundamentadas en la originalidad y la capacidad de innovación. Es decir, nuestras autoridades debieran tener la capacidad de combinar estrategias y tácticas, de poseer una dirección clara basada en una política explícita, integrar en el diseño y aprobación a los diversos actores sociales y aprovechar los eventos e iniciativas de interés público como palanca de cambio.

- vi. **Financiamiento:** Las inversiones en infraestructura, especialmente las que contienen variables culturales, son cuantiosas. Acceder a mercados financieros de largo plazo es difícil, especialmente para gobiernos locales que están sujetos a las asignaciones financieras provenientes del gobierno central, y no cuentan con una fuerte sostenibilidad fiscal. En esa línea, de conformidad con lo evidenciado en los casos de éxito y el BID (2020) cada localidad debe analizar su situación fiscal para determinar la estrategia financiera para cada proyecto, teniendo en consideración su capacidad de endeudamiento, evaluación crediticia, margen fiscal disponible, capacidad para generar ingresos, deudas, calidad de gastos, entre otros. El gobierno de la ciudad debe investigar las diferentes alternativas y oportunidades que se encuentran a su disposición: proyectos de inversión

pública, programas de fomento de organismos internacionales, ONG, agencias de cooperación bilateral, obras por impuestos, asociaciones público-privadas, concesiones, colaboración intermunicipal mediante las mancomunidades locales o regionales, etc; para de ese modo procurarse los recursos que necesita para la implementación de proyectos vinculados con el patrimonio cultural.

2. Importancia del modelo

La adopción de una gestión integral e interdisciplinaria resulta crucial para trazar una ruta sólida y efectiva hacia la competitividad, el desarrollo económico local y la creación de empleos productivos. Contar con un plan diseñado participativamente resulta estratégico para la sostenibilidad de los proyectos y de las metas planteadas a largo plazo. Asimismo, toda vez que el modelo pretende la sostenibilidad, la mejora competitiva, el desarrollo económico y la generación de empleos productivos, es innegable su contribución a la disminución de la pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos.

El propósito principal del modelo es fomentar la creación de entornos que beneficien a la comunidad y gestionar la ciudad teniendo como eje central de la planificación al ciudadano, proyectando comunidades desde una mirada transversal para construir áreas seguras, saludables, atractivas e inclusivas. Y es que, para que una ciudad sea sostenible, sus habitantes deben considerarse más que residentes, deben reconocerse ciudadanos involucrados en la planificación, sostenibilidad y realización del lugar que habitan, y, en ese objetivo, el patrimonio cultural resulta un elemento catalizador.

Finalmente, el modelo orienta al gobierno local a concentrarse en aquellas áreas más relevantes para la sostenibilidad y con más probabilidades de dar resultados favorables y concretos. Por ello, la propuesta consiste en una gobernanza multidisciplinaria, participativa y abierta que le permita a la ciudad conocer sus ventajas comparativas y explotarlas con visión de futuro.

3. Impacto del modelo

El patrimonio cultural alberga una serie de valores inmateriales; por lo tanto, al evaluar económicamente la inversión en dicho patrimonio, es fundamental tener en cuenta las características clave (ver Tabla 3) y los beneficios no económicos que están vinculados al

entorno e impactan en el bienestar de la comunidad. Estos beneficios deben ser integrados en el análisis y la toma de decisiones.

Tabla 3.

Consideraciones económicas en cuanto al patrimonio cultural

Característica	Detalle
Bien no rival	Pueden ser disfrutados por todos los ciudadanos y visitantes sin que haya un agotamiento de la provisión.
No exclusión	Suele no ser eficiente excluir a alguien de su consumo porque el costo social de dicha exclusión resulta mayor que los beneficios financieros que ocasiona.
Efectos externos	Generalmente, el aprovechamiento del recurso cultural produce efectos positivos en la sociedad que se extienden más allá de sus límites físicos
Incertidumbre	Debido a que la información disponible es incompleta o inadecuada, suele ser complicado valorar objetivamente muchos de sus beneficios y costos.
Irreversibilidad	Recuperar los bienes culturales perdidos suele ser imposible o puede tardar muchos años.

En la actualidad, existen investigaciones que dan cuenta de las ganancias económicas importantes que se obtienen al utilizar los bienes culturales, los que incluso exceden los beneficios derivados de otras inversiones. Así, desde la perspectiva de las externalidades positivas²⁷, el desarrollo de actividades culturales (vinculadas a todo tipo de patrimonio) producen impactos económicos, sociales y ambientales, los que se despliegan como efecto multiplicador en el desarrollo local; aportan en la gestación del capital humano de la localidad (Boyle et al., 2015; Attanasi et al., 2013, como se citó en Moncayo et al., 2022), y promueven el reconocimiento y la valoración de las ciudades.

En un sistema de libre mercado, en el que el beneficio económico de cada transacción debe exceder los costos y beneficiar a la mayor cantidad de partes; se identifica que la inversión en el recurso cultural genera beneficios económicos que pueden ser calculados en términos sencillos: flujos de dinero, provisión de bienes y servicios. Pero, también, se producen beneficios secundarios, que se derivan de los efectos externos. Por ejemplo, acciones de conservación de edificios y monumentos históricos generan impacto en el aumento de valor de las propiedades colindantes. Pero especialmente se identifican efectos sobre la identidad, el orgullo, y la sensación de pertenencia de la comunidad. Así, la periodicidad de la realización de los eventos culturales puede llevar al aumento del voluntariado en la zona,

²⁷ Las externalidades son el efecto del consumo de un bien sobre la sociedad, en especial de las personas que no consumen el bien en cuestión. Por lo tanto, la existencia de una externalidad positiva genera la necesidad de facilitar el acceso a su consumo para maximizar el impacto positivo sobre el bienestar social.

lo que, además, beneficia a aquellos ciudadanos que no necesariamente consumen bienes culturales (Allan et al., 2013).

Así, algunos de los impactos de la inversión en el recurso cultural pueden ser expresados monetariamente y se producen por efectos directos: ingresos por boletos de ingreso a los monumentos y por efectos indirectos: consumo en productos de origen, alojamiento, alimentación, transporte, guía, artesanías, etc. Por otro lado, tenemos a aquellos efectos cuya cuantificación se expresa en valores no monetarios: nuevos empleos, seguridad, orden, iluminación, limpieza, etc. Finalmente, también se identifican los efectos netamente cualitativos: identidad, orgullo, pertenencia²⁸.

A fin de cuentas, el disfrute de los bienes de valor cultural propicia un efecto sinérgico que se genera en el funcionamiento de la comunidad, la que se valoriza como centro de inversión, residencia y visita de forma simultánea.

De acuerdo con la literatura revisada, se ha podido identificar que existen muchos métodos para medir el valor de los intangibles (Álvarez, 2003). Según Mantilla-Blanco (2006), las mejoras prácticas de medición se efectúan en torno al estudio de la cadena de valor (generación y adición de valor en el proceso), que se realiza con un grupo de indicadores, siendo una de las evaluaciones más importante es el análisis comparativo (*benchmarking*) con otras buenas prácticas.

En esa línea, y luego del análisis de los factores de éxito identificados en las buenas prácticas internacionales evaluadas, podemos reconocer los siguientes beneficios generados a partir del recurso cultural:

- Beneficios tangibles:
 - Turismo: La gestión adecuada de los recursos atrajo turistas, generando beneficios económicos a través de la venta de entradas, hostelería, restaurantes, comercio local y otros servicios relacionados.
 - Empleo: El turismo y la conservación del patrimonio generaron una mayor demanda por bienes y servicios locales, lo que a su vez aumenta el empleo para la

²⁸ Por ejemplo; según estudios referidos por Amarilla (1994), antes de 1995 en Francia un sitio bien equipado y puesto en valor solía costar 35 francos franceses por persona; mientras que la visita de quince mil personas por año permitía la generación de empleo permanente en el país con efectos inducidos sobre otras fuentes de trabajo en actividades periféricas, sin perjuicio de los 37 millones de dólares que se generaban por los derechos cobrados solo por el ingreso al museo de Louvre.

comunidad, incluyendo puestos especializados en materia de conservación, mantenimiento y guías turísticos.

- Desarrollo sostenible: La gestión adecuada de los recursos promovió la adopción de prácticas para proteger el entorno y permitir su uso a largo plazo.
- Beneficios intangibles:
 - Identidad cultural: La gestión y promoción del patrimonio cultural fortaleció la identidad local, permitiéndole a las generaciones presentes y futuras conectarse con sus raíces, promoviendo un sentido de pertenencia y orgullo.
 - Calidad de vida: Los recursos bien gestionados mejoraron la calidad de vida de los habitantes, proporcionando oportunidades recreativas, fomentando el bienestar emocional y físico, y enriqueciendo la vida social.
 - Educación y conocimiento: La gestión de los recursos sirvió como herramienta educativa, permitiendo a las personas adquirir conocimientos sobre su historia, sus recursos y la importancia de su conservación, enriqueciendo su desarrollo personal y cultural.

CONCLUSIONES

- 1) Como resultado de la presente investigación, se ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de una revisión y actualización de las leyes y normativas vigentes para adaptarse a los desafíos contemporáneos. En este sentido, las opiniones recopiladas de expertos en el campo del patrimonio cultural durante nuestras entrevistas resaltan la falta de claridad en la aplicación de la legislación actual y la necesidad de un enfoque más integrado y participativo en la gestión del patrimonio.
- 2) La zona monumental de Cajamarca contiene características únicas y homogéneas vinculadas a la cultura y al patrimonio cultural de la Nación; estas condiciones tangibles e intangibles han posibilitado el desarrollo de acciones, actividades y proyectos, de iniciativa pública y privada, con impacto económico y social y han hecho de la ciudad un punto de atracción para la visita y el consumo de servicios, que han capitalizado los elementos del territorio.
- 3) Si prevalece en la Zona Monumental de Cajamarca un modelo de gestión del patrimonio cultural orientado a la conservación, esta perderá su relevancia central en la ciudad. La implementación exclusiva de acciones de conservación del patrimonio puede tener muchas consecuencias positivas en términos de preservación cultural, pero genera grandes desafíos relacionados con el costoso mantenimiento de la infraestructura, las restricciones al desarrollo urbano, y la falta de beneficios tangibles derivados de su tenencia. Por ello, el recurso cultural en lugar de ser una oportunidad termina siendo una carga.
- 4) El patrimonio cultural es capaz de impulsar el proceso de desarrollo urbano con competitividad, debido a su carácter productivo, su capacidad para generar actividad económica, así como su papel fundamental en el fomento de la innovación propia. En esta generación de beneficios todos se favorecen, pero al mismo tiempo todos son responsables. En ese sentido, consideramos que la implementación de un modelo de gestión del recurso cultural orientado a la población, en la Zona Monumental de Cajamarca contribuirá a mejorar la calidad vida de sus habitantes.

- 5) Nuestra propuesta constituye un nuevo modelo de gestión del patrimonio cultural, el cual enfatiza la colaboración entre diversas partes interesadas, la inclusión de la comunidad local en el proceso de toma de decisiones y la implementación de medidas más flexibles y adaptables. Al integrar las sugerencias y preocupaciones expresadas por los expertos en el campo con nuestra propuesta de modelo de gestión, buscamos abordar las deficiencias identificadas en la gestión actual del patrimonio cultural y promover un enfoque más efectivo y sostenible para su preservación y promoción.
- 6) Las acciones desarrolladas en Cajamarca, aun con sus limitaciones, significan el inicio de un modo distinto de gestionar el patrimonio cultural. Algunos elementos del modelo que proponemos en la presente investigación ya se encuentran presentes en la gestión de la Zona Monumental de Cajamarca: articulación público - privada, desarrollo de una regulación específica sobre los usos y servicios, reconocimiento del potencial de los elementos culturales para generar modelos sostenibles de emprendimientos, negocios y servicios públicos.
- 7) Esta gestión orientada a la población, al integrarse con la planificación y el desarrollo urbano y al considerar las necesidades reales de los habitantes de la ciudad, contribuirá con la mejora de su calidad de vida, mediante la renovación de los espacios públicos, la mejora de la accesibilidad en la infraestructura, la restauración y modernización del equipamiento para la provisión de los servicios públicos como agua, saneamiento y electricidad; impulsados por el recurso cultural. Además, de la contribución innegable al fortalecimiento de la identidad local y el sentido de pertenencia.

RECOMENDACIONES

- 1) La Municipalidad Provincial de Cajamarca debe actualizar el Plan de Desarrollo Urbano de la ciudad de Cajamarca y el Plan Maestro de Gestión de la Zona Monumental de Cajamarca, con el fin de orientarlos a las necesidades y aspiraciones de la población local, y recoger un modelo de gobernanza del patrimonio cultural como un recurso para el desarrollo de la ciudad. De ese modo, desde el marco normativo local se formalizará dicho modelo de gestión, lo que involucrará a la población en la planificación, sostenibilidad y desarrollo del lugar que habitan, y orientará la actividad del gobierno local.
- 2) Algunos elementos del modelo propuesto ya están desarrollándose en la Zona Monumental de Cajamarca; sin embargo, resulta trascendental que el gobierno local haga un alto y en colaboración con la población residente desarrolle el perfil de la ciudad, identifique con claridad sus variables y elija, para iniciar, una intervención estratégica transversal.
- 3) Los planes y proyectos que se desarrollen en el futuro deben ser elaborados bajo los elementos del modelo propuesto: diseño participativo, búsqueda de la sostenibilidad, la mejora competitiva, el desarrollo económico y la generación de empleos productivos, proyectando a la ciudad desde una mirada transversal, priorizando las áreas más productivas y relevantes para la sostenibilidad.
- 4) Como los recursos son escasos, se debe seguir fomentando la colaboración del sector privado y la sociedad civil, ya que es fundamental para maximizar el potencial del patrimonio cultural como motor de desarrollo urbano. En ello, la Municipalidad Provincial de Cajamarca deberá trabajar en estrecha colaboración con empresas locales, organizaciones sin fines de lucro y otros actores relevantes para identificar oportunidades de inversión que beneficien a la comunidad en su conjunto.
- 5) La Municipalidad Provincial de Cajamarca debe establecer regulaciones claras y específicas que guíen el uso y la gestión del patrimonio cultural en la Zona Monumental. Estas regulaciones deben equilibrar la necesidad de preservación con la promoción de actividades económicas y sociales, y fomenten el desarrollo de emprendimientos y negocios sostenibles basados en el patrimonio cultural local, mediante la creación de incentivos para la apertura de negocios culturales, la capacitación empresarial para

emprendedores locales y la promoción de productos y servicios culturales a nivel nacional e internacional.

- 6) Es necesario que se realicen estudios de la cuantificación del impacto de los proyectos culturales en la Zona Monumental de Cajamarca, para contar con la información cuantitativa sobre los beneficios de dicha inversión en términos de crecimiento económico, preservación del patrimonio y mejora de la calidad de vida, lo que permitirá a los responsables políticos y gestores comprender con claridad los impactos y beneficios de dichas intervenciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allan, C., Kerr, S. y Grimes, A. (2013). *Value and Culture: An Economic Framework* New Zealand. Ministry for Culture and Heritage. [https://motu-
www.motu.org.nz/wpapers/13_09.pdf](https://motu-
www.motu.org.nz/wpapers/13_09.pdf)
- Álvarez, C. (2003) *Hacia un nuevo modelo de valoración de intangibles*. (Tesis doctoral de la Universitat Jaume I de Castellón).
- Amarilla, B. (1994). *La evaluación económica en la preservación del patrimonio natural y cultural*. Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires.
- Aguilar, D. (2019). *¿Juntos o separados hacia el desarrollo? Gobierno abierto y la construcción de capacidad estatal en los gobiernos locales del Perú, 2011-2014*. Cepal. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/localgov_diegoaguilar_0.pdf
- Arista, A. (2013). *La UNESCO y el Patrimonio Cultural*. Ministerio de Cultura del Perú. <https://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/208/2013.09.20%20La%20UNESCO%20y%20el%20Patrimonio%20Cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación Automotriz del Perú. (2022). *Costo económico causado por la congestión vehicular*. <https://aap.org.pe/observatorio-aap/costo-economico/Costo-Economico-caudo-por-la-congestion-vehicular.pdf>
- Ballart, J. (1997). *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*. (2ª ed.). Editorial Ariel S.A.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). *Las industrias culturales y creativas en la revitalización urbana: Guía práctica*. <http://dx.doi.org/10.18235/0001994>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020) *Patrimonio vivo Documento de enfoque*. <https://publications.iadb.org/es/patrimonio-vivo-documento-de-enfoque>
- Banco Mundial. (2017). *Las ciudades del futuro en América Latina: menos autos, menos jóvenes, pero más "inteligentes"*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2017/10/05/ciudades-del-futuro-en-america-latina>
- Banco Mundial. (2020). *Rebuilding Tourism Competitiveness: Tourism Response, Recovery and Resilience to the COVID-19 Crisis*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/65aa9cb9-177b-5040-8b27-9efaaa4c857c/content>
- Cañas, L. y Armandis, R. (2014). *Recurso Cultural, recurso turístico, producto turístico ¿Que*

- creó realmente el plan piloto de dinamización del producto turístico de Xativa?* Universidad de Valencia. https://www.researchgate.net/publication/264002354_Recurso_cultural_recurso_turistico_y_producto_turistico_Que_creo_realmente_el_plan_piloto_de_dinamizacion_de_producto_turistico_de_Xativa_Valencia
- Capparucci, F. (2022). *El turismo cultural como palanca para la recuperación y la regeneración sostenibles de nuestras economías y sociedades*. Eurosocial. <https://eurosocial.eu/bitacora/el-turismo-cultural-como-palanca-para-la-recuperacion-y-la-regeneracion-sostenibles-de-nuestras-economias-y-sociedades/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2023) *Industrias culturales y creativas: situación y perspectiva*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4390329/Industrias%20culturales%20y%20creativas%3A%20situaci%C3%B3n%20y%20perspectivas.pdf>
- Chávez, J. (2005). *Coordinación de políticas públicas para el desarrollo sostenible del sector turismo en el Perú*. Cepal. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d34e099c-4246-4c74-aff5-78640b4ea56d/content>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2012). *Población, territorio y desarrollo sostenible*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/22425-poblacion-territorio-desarrollo-sostenible>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe- CEPAL (2021). *Acerca de Gestión Pública*. <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2022). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/S2200607_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe, y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021) *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47444/1/S2100762_es.pdf
- De la Calle, M., Troitiño, M., Yubero, C., García, M., Minguéz, C., Troitiño, L., Ruiz del Arbol, M., García, S., Vela, F., Agromayor, E., Castañeda, C. y Lopez Muñiz, G. (2019). *Identificación de los conjuntos patrimoniales de la comunidad de Madrid y visualización en el sistema de información patrimonial*. Universidad Complutense de Madrid.

- Escobar, A., Beltrán, M. y Bonza, E. (2017). *El potencial de los activos culturales asociados con la actividad turística como factor de desarrollo local en el barrio Getsemaní, Cartagena de Indias*. Turismo y Sociedad. XXI.
- Escobar, A. y Burgos, R. (2019). *Incidencias de las políticas públicas para en la revalorización del patrimonio cultural: Caso barrio Getsemaní, Cartagena de Indias, Colombia*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Fernández, M. T. y Moral, M. (2017). La gestión sostenible del patrimonio cultural bajo el enfoque de la accesibilidad. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(3), 157-180.
- Hayakawa, J. (4 de marzo de 2015). Un futuro para Lima. Planificado. *Blog Lima Milenaria*. <http://limamilenaria.blogspot.com/2015/03/unfuturo-para-lima-planificado.html>
- Hayakawa, J. (2021). *COVID-19. Develando la salud de los Centros Históricos Peruanos en Centros Históricos del Perú en tiempos de pandemia*. Cátedra UNESCO- Patrimonio Cultural y Turismo Sostenible. Universidad de San Martín de Porres. http://catedraunesco.usmp.edu.pe/pdf/tiempos_pandemia.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. McGraw Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú Indicadores de Gestión Municipal 2017*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Victimización en el Perú. 2010 - 2019*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1730/cap04.pdf
- Jabonero, D. (2020). *Buenas prácticas para la difusión del patrimonio cultural desde las bibliotecas nacionales. Casos: Colombia, Argentina y España* [Trabajo de pregrado de la Escuela de Humanidades y Estudios Sociales de la Universidad de La Salle].
- Ley 28296 de 2004 [actualizada 2023]. Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Ley general del patrimonio cultural de la nación.
- Mantilla-Blanco, S. (2006). *Información financiera IFRS (NIIF): estándares normas internacionales*. ECOE Ediciones.
- Martínez, R. y Tristán, M. y Picó, I. y Guilló, B. y Anierte, J. (2019). *Las buenas prácticas en*

- la gestión del patrimonio. Actas del encuentro de Patrimonio Mundial Elche 2019.* Proyecto Pusol.
- Márquez, J. y Rovira, A. (2002). El desarrollo local: una propuesta social y económica con fuerte base territorial. *Espacio y Desarrollo*, (14), 45-57
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/espacioydesarrollo/article/view/8109>
- Matsumoto, R. (1993). *Dos Modos de Proceso Socio-Cultural: El Horizonte Temprano y el Período Intermedio Temprano en el Valle de Cajamarca*. Senri Ethnological Studies.
- Maya, L. (2018). *Proyecto de vivienda para una regeneración cultural* [Tesis de grado de Arquitectura]. Universidad del Norte.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Cajamarca. Reporte Regional de Turismo. Año 2022*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4331697/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20Cajamarca%20Año%202022.pdf?v=1679955574>
- Moncayo, A., Ordoñez, J. y Toledo, E. (2022). Las externalidades y disposición a pagar por el Festival Internacional de Artes Vivas Loja FIAVL, como indicadores de apropiación de los espacios públicos urbanos. *Revista De Geografía Norte Grande*, (83).
<http://www.revistacienciapolitica.cl/index.php/RGNG/article/view/20385>
- Navarrete, J., Caimanque, R., Sáenz, L., Larraín, I. e Irazabal C. (2020). *Patrimonio vivo, Documento de Enfoque*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Negro, S.; Amoros, S. y Fuentes, M. (2015). *Reflexiones en cuanto al Patrimonio Cultural del Perú*. Instituto de Investigación del Patrimonio Cultural de la Universidad Ricardo Palma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014a). *Indicadores Unesco de cultura para el desarrollo. Manual Metodológico*.
<https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Patrimonio.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014b). *Gestión del Patrimonio Mundial Cultural. Manual de Referencia*. Icomos.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *The growth of cultural tourism*. <https://www.unesco.org/en/articles/cutting-edge-bringing-cultural-tourism-back-game>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú*. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/estudios-de-la-ocde-sobre-gobernanza-publica-peru_9789264265226-es#page1

- Organización Mundial del Turismo. (2022). *El turismo crece un 4 % en 2021, muy por debajo aún de los niveles pre pandémicos*. <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>
- Ortega, V. (2018). *El patrimonio territorial: El territorio como recurso cultural y económico*. En: Ciudades. Universidad de Valladolid.
- Patterson-Watson, J.; Pozas Franco, I.; Vexler, C.; Rodríguez Villafuerte, K.; Gómez Jiménez, A.; Winter-Taylor, M.; Molina, G; Rodríguez, J. y Sáenz, M. (2022). *Los espacios públicos en América Latina y el Caribe: guía práctica para su reactivación en la pospandemia: guía para reactivar espacios públicos en ciudades de ALC el contexto del COVID-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004139>
- Posso, L. (2013). *Getsemaní: de barrio periférico a núcleo de la escena cultural contemporánea*. Universidad de Barcelona.
- Quartesan, A., Romis, M. y Lanzafame, F. (2007). *Las Industrias Culturales en América Latina y El Caribe: Desafíos y Oportunidades*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Remy, M. (2005). *Los gobiernos locales en el Perú: Entre el entusiasmo democrático y el deterioro de la representación política*. In V. Vich (Ed.), *El Estado está de vuelta: Desigualdad, diversidad y democracia*. Instituto de Estudios Peruanos. http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/766/otrostitulos_losgobiernoslocales.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21.
- Sánchez, C. (2008). Memoria histórica, patrimonio urbano y modelos de centralidad. La destrucción del Centro Histórico de Guadalajara. *Cuadernos de investigación urbanística*, 60. Instituto Juan de Herrera.
- Tejera, J. (2013). La norma UNE 166008:2012 de Transferencia Tecnológica. *Revista Mensual de La Asociación Española de Calidad*.
- Throsby, D. (1999). Cultural Capital. *Journal of Cultural Economics*, 23(1), 3-12. https://www.researchgate.net/publication/5149527_Cultural_Capital

ANEXOS

Anexo 1. Convenios de la Unesco ratificados por el Perú en materia de patrimonio cultural

N.º	Materia	Fecha	Detalle
01	Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales	16.10.2006	Acuerdo de carácter vinculante, adoptado el 20 de octubre de 2005, con los siguientes propósitos fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> - Salvaguardar y fomentar la variedad de las expresiones culturales. - Establecer un entorno propicio para la libre interacción entre distintas culturas. - Promover el diálogo intercultural para asegurar intercambios respetuosos y contribuir a una cultura de paz.
02	Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial	23.09.2005	Convenio suscrito para proveer a los estados miembros un marco normativo de atención a la necesidad de reconocer, valorar y fortalecer los diversos elementos culturales del patrimonio inmaterial. Su objetivo es establecer las orientaciones para salvaguardar las prácticas, manifestaciones, saberes y usos de las comunidades.
03	Segundo Protocolo de la Convención de La Haya de 1954 para la Protección de los Bienes Culturales en caso de Conflicto Armado	24.05.2005	Refuerza la defensa de los bienes de valor cultural "más importantes" para la humanidad durante los periodos de hostilidad en los conflictos, regula el más alto nivel de protección para dichos bienes y prohíbe que sean usados para fines militares. Asimismo, dispone las sanciones en caso de violación de bienes culturales.
04	Protocolo a la Convención para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado	21.07.1989	Prohíbe que los bienes culturales sean blanco de ataques militares y proscribire los actos hostiles hacia ellos, considerándolos como crímenes de guerra. Su intención es reafirmar la salvaguardia de los bienes culturales durante situaciones de conflicto armado, como parte del derecho que rige la conducción de las hostilidades.
05	Convención para la Protección de los Bienes Culturales en caso de Conflicto Armado y Reglamento para la aplicación de la Convención	21.07.1989	
06	Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural	24.02.1982	Su meta es reconocer, preservar, mantener, realzar y legar a las futuras generaciones el patrimonio cultural y natural de importancia global. Para lograr esto, se contempla la creación de un "Comité del Patrimonio Mundial" y un "Fondo del Patrimonio Mundial". Además, promueve el concepto de "desarrollo sostenible" mediante la conservación del patrimonio.
07	Convención sobre las Medidas que Deben Adoptarse para Prohibir e Impedir la Importación, la Exportación y la Transferencia de Propiedad Ilícitas de Bienes Culturales	24.10.1979	Es el primer acuerdo y el más ampliamente ratificado sobre el tráfico ilegal de bienes culturales. Declara como ilegal la exportación y traslado de bienes culturales muebles obtenidos durante la ocupación de un país por otro.

Nota. Datos tomados de Unesco

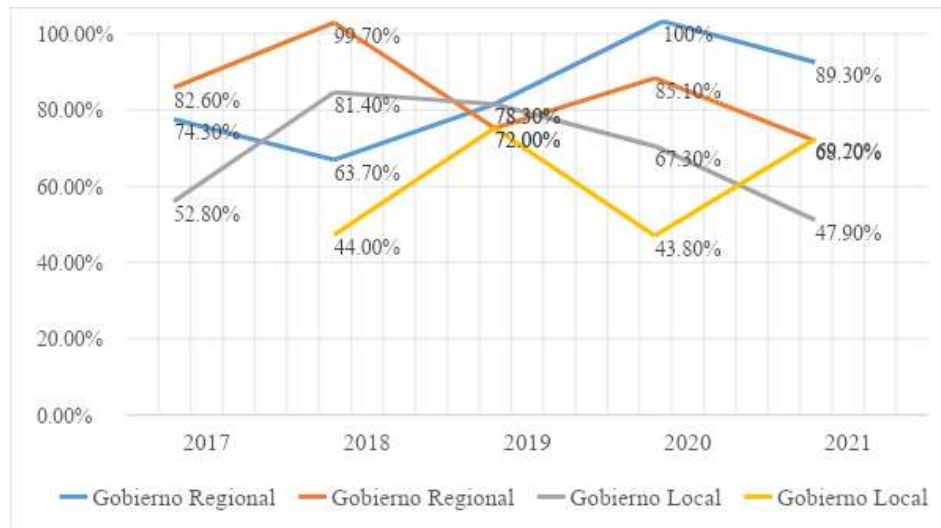
Anexo 2. Comportamiento de los Programas Presupuestales del sector cultura

Presupuesto cultural en el presupuesto general de la nación:*

	Presupuesto total (PT) en soles	PP 132		PP 140	
		Monto en soles	Porcentaje del PT	Monto en soles	Porcentaje del PT
2017	142,471,518,545	158,938,643	0.11 %	33,523,404	0.02 %
2018	157,158,747,651	190,636,022	0.12 %	62,812,308	0.04 %
2019	168,074,407,24	196,695,978	0.12 %	67,624,510	0.04 %
2020	177,367,859,707	202,609,130	0.11 %	72,849,092	0.04 %
2021	183,029,770,158	215,639,370	0.12 %	83,135,247	0.05 %
2022	197,002,269,014	208,953,127	0.11 %	101,792,059	0.05 %

Nota. *Se considera PIA. Elaborada con datos obtenidos de Consulta Amigable. Ministerio de Economía y Finanzas, 2023.

Ejecución presupuestal en los PP del sector cultura en los últimos 5 años:

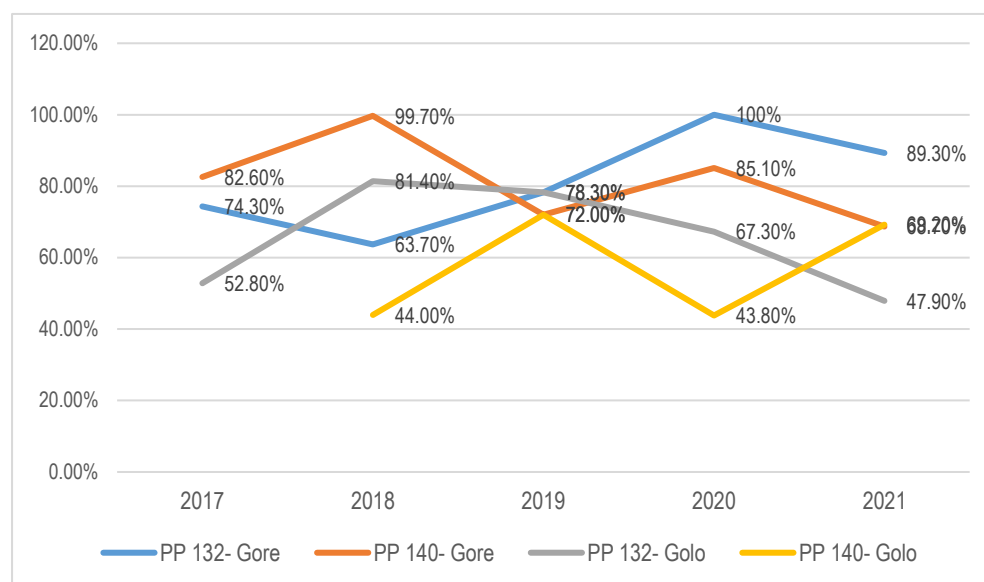


Nota. Elaborada con datos obtenidos de Consulta Amigable- Ministerio de Economía y Finanzas, 2023.

Porcentaje de ejecución presupuestal en los PP del sector cultural por parte de los gobiernos locales:

Año	Gobierno Regional		Gobierno Local	
	PP 132	PP 140	PP 132	PP 140
2021	89.3 %	68.7 %	47.9 %	69.2 %
2020	100 %	85.1 %	67.3 %	43.8 %
2019	78.3 %	72.0 %	78.3 %	72.0 %
2018	63.7 %	99.7 %	81.4 %	44.0 %
2017	74.3 %	82.6 %	52.8 %	

Nota. Datos de Consulta amigable MEF



Nota. Datos de Consulta amigable MEF

Anexo 3. Evolución de la gestión del patrimonio cultural en el Perú

El primer esfuerzo identificado, referido a la gestión de los bienes de valor cultural, es la creación de la Dirección de Educación Artística y Extensión Cultural en el Ministerio de Educación, en el año 1941, mediante Ley N° 9356²⁹, dictada por el presidente Manuel Prado; con el objeto de organizar, vigilar y difundir las enseñanzas de las Bellas Artes y la cultura.

Posteriormente el 24 de agosto de 1962, mediante Decreto Supremo N° 048, se creó la Casa de la Cultura, y se confió la responsabilidad de la administración de los bienes culturales a la Comisión Nacional de Cultura; quien tuvo como función identificar, registrar y salvaguardar los valores culturales de los bienes a nivel nacional, reconociendo características únicas que los hicieran valiosos para su comunidad y la nación. En esa etapa se identificaron, de manera nominal, diversos inmuebles, zonas y sitios a nivel nacional, en un registro que es utilizado hasta el día de hoy en la identificación de los bienes culturales.

Posteriormente; durante el gobierno del general Juan Velasco Alvarado se estableció el Instituto Nacional de Cultura - INC, a través del Decreto Ley n.º 18799, fechado el 9 de marzo de 1971³⁰, como un organismo público descentralizado perteneciente al sector educativo, con el objetivo de fortalecer la identidad nacional mediante la conservación, protección y realce descentralizado del patrimonio cultural del país. La finalidad principal era contribuir al desarrollo nacional y fomentar la participación tanto del sector público como privado y de la comunidad en general³¹.

Con la creación del INC por primera vez se estableció una organización y funciones para el cumplimiento de obligaciones por parte del estado y la sociedad civil respecto al patrimonio cultural, con una orientación descentralizada creándose filiales del INC en provincias. El INC encaminó sus funciones a la identificación y registro de los bienes culturales en el marco de los criterios establecidos por la Comisión Nacional de Cultura. Así, en este periodo se reconocieron

²⁹ La Ley Orgánica de Educación Pública fue publicada en el Diario Oficial el 1 de abril de 1941.

³⁰ Disolviéndose la Casa de la Cultura.

³¹ Con Decreto Supremo n.º 027-2001-ED, del 20 de abril del 2001, se aprobó el Reglamento de Organización y funciones del Instituto Nacional de Cultura.

numerosos bienes; pero sin estudios específicos de las zonas declaradas, ni saneamiento físico legal de las mismas³².

Con el propósito de fortalecer y mejorar los procedimientos establecidos por el Instituto Nacional de Cultura (INC), se aprobó el 22 de julio de 2004 la Ley n.º 28296, conocida como la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Esta ley tiene como objetivo establecer políticas a nivel nacional para la defensa, protección, promoción y regulación legal de la propiedad de los elementos que conforman el patrimonio cultural de la nación.

Posteriormente; en atención a las recomendaciones de la Unesco y convenciones existentes, mediante la Ley N° 29565, fechada el 22 de julio de 2010, se instituyó el Ministerio de Cultura, con el objetivo de proteger, conservar, realzar, registrar y difundir el patrimonio cultural del país. La mencionada ley establece áreas de responsabilidad compartida entre el Ministerio de Cultura y los gobiernos subnacionales. Asimismo, otorga al ministerio una personalidad jurídica en representación del Estado y lo integra como pliego presupuestal para gestionar el patrimonio cultural.

³² Los lugares donde se encuentran los bienes reconocidos como patrimonio por el INC, no poseen delimitación real, ni un análisis exhaustivo de los sitios y el valor monumental que poseen. Por ejemplo: el sitio arqueológico de las líneas de Nazca y Palpa y el parque arqueológico del Valle Sagrado de los Incas, son extensiones sin estudio, carentes de investigación y ocupan distritos y hasta múltiples provincias con áreas declaradas como bienes de valor cultural.

Anexo 4. ODS de la Agenda 2030, vinculados con el reconocimiento del patrimonio cultural como capital activo para el desarrollo sostenible

De los 17 objetivos de desarrollo sostenible, principalmente cinco están orientados a contribuir con el desarrollo de ciudades más equitativas, resilientes y sostenibles; reconociendo el papel fundamental de la cultura como facilitadora del desarrollo sostenible, económico, social y natural, especialmente por su rol integrador entre las ciudades, su territorio y sociedades (Navarrete et al., 2020) .

Estos cinco ODS, vinculados con la cultura son:

- ODS 04: Educación de calidad
- ODS 08: Trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
- ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

Objetivos de la Unesco respecto del cumplimiento de los ODS en el marco del desarrollo de políticas culturales



A continuación, desarrollamos como estos cinco ODS se vinculan con el patrimonio cultural.

ODS vinculados con la cultura como factor de desarrollo

N.º	ODS	Desarrollo
1	ODS 4 - Educación de Calidad	<p>Impulsa la existencia de un acceso equitativo e inclusivo a una educación de excelencia, desde este enfoque la educación de calidad forma parte del proceso de reconocimiento, entendimiento y apropiación de los valores identitarios de las comunidades en su territorio, corresponde por tanto dar especial valor a enseñanza de los valores únicos de su herencia como parte del proceso de reconocimiento de su memoria y su individualidad, en especial a los niños y los más vulnerable.</p> <p>Estos elementos de valor de su comunidad se encuentran en los bienes tangibles e intangibles de su patrimonio cultural y forman parte de su legado a generaciones futuras.</p> 
2	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico	<p>Con el fin de crear empleos decentes para todos, que propicien inclusión, equidad y promuevan desarrollo sostenible, es preciso identificar sectores que aporten valor agregado y requieran un uso significativo de la fuerza laboral, especialmente si se refiere a manufactura y conformación de emprendimientos creativos, innovadores de pequeña, medianas y micro empresas.</p> <p>Durante la COVID-19 se agudizó el problema del desempleo, evidenciando la necesidad de generar espacios de crecimiento económico sustentables de impacto a escala local, como dinámicas económicas internas en la comunidades; desde este enfoque los usos, saberes y conocimientos transmitidos como parte de la identidad cultural y memoria vinculada a su territorio y comunidad, convierte al individuo de esa comunidad en un portador de conocimiento e insumo productivo, capaz de generar crecimiento económico sostenible.</p> 
3	ODS 11 - Ciudades y Comunidades Sostenibles	<p>Las áreas metropolitanas albergan aproximadamente la mitad de la población mundial, según indica la ONU, debido a la búsqueda de mayor cercanía a oportunidades laborales en las ciudades. Sin embargo, esto conlleva el fenómeno de la degradación de los centros urbanos históricos, que contienen principalmente monumentos, conjuntos arquitectónicos y áreas de valor histórico del origen fundacional de las ciudades. Además, se intensifican los problemas de inseguridad, impulsando la migración de los habitantes originales de los barrios y permitiendo la ocupación temporal por personas que carecen de vínculos identitarios con el lugar específico de la ciudad. Esto agrava la problemática de la degradación urbana, ya que estas ocupaciones temporales se dan en condiciones de poca habitabilidad, generando un déficit de identidad local en la zona</p> <p>Durante la pandemia de COVID-19, las áreas urbanas de las ciudades, especialmente los centros históricos y las zonas más vulnerables, experimentaron el mayor número de contagios. Esta situación presenta un desafío en términos del diseño e implementación de políticas y estrategias culturales públicas, especialmente en relación con el patrimonio cultural. La recuperación y revitalización integral de las ciudades, al reconocer sus ecosistemas culturales, ofrecen una oportunidad para convertirlas en espacios que impulsen y fortalezcan el crecimiento económico.</p> 

N.º	ODS	Desarrollo
4	ODS 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas	<p>El establecimiento de instituciones transparentes, eficientes y robustas es fundamental para garantizar servicios públicos para todas las personas y promover el bienestar colectivo, sin discriminación y con responsabilidad, reforzando así el estado de derecho y el respeto por los derechos fundamentales. En relación con la gestión del patrimonio cultural, es crucial priorizar este objetivo al tomar decisiones y desarrollar estrategias y políticas culturales sostenibles. Solo a través de instituciones sólidas se pueden implementar mecanismos a largo plazo que contribuyan a mejorar los territorios y proteger los derechos de la comunidad, su identidad y memoria</p> <p>Las sociedades promotoras de equidad, inclusión y justicia son componentes articuladores para un sistema de gestión compartido; que para los fines de la gestión del patrimonio cultural es fundamental.</p>
5	ODS 17 - Alianza para lograr los objetivos	<p>Los ODS son planes maestros de mejora, que se articulan entre sí y proponen resolver desafíos globales; que, desde el enfoque de la investigación, resultan relevantes para la gestión del patrimonio cultural, que requiere instituciones transparentes, sólidas y eficientes; así como de sociedades justas e inclusivas, brindando educación de calidad y empleo digno y sostenido para propiciar comunidades de buen vivir.</p> <p>Este proceso debe realizarse en un marco de cooperación y alianza permanente, para la toma de decisiones, contribuyendo a la gobernanza.</p> <p>Finalmente, se pretende que los servicios públicos brindados dentro del ámbito de la administración del patrimonio cultural, contribuyan al desarrollo económico, social y territorial; y con la sostenibilidad de las comunidades.</p>



Anexo 5. Análisis de la Política Nacional de Cultura al 2030

Nuestra Ley n.º 28296, Ley General de Patrimonio Cultural de la Nación³³, aprobada el año 2004, es un documento que no conversa con la agenda 2030, los 17 ODS y la declaración adoptada en Mondiacult 2022. No obstante, la Política Nacional de Cultura al 2030³⁴ contiene una visión más articuladora sobre el rol del patrimonio cultural, en relación con las ciudades, su diversidad, territorio, memoria e impactos. Para su formulación se ha tomado en consideración la necesidad de fortalecer las instituciones de los distintos niveles de gobierno y las necesidades expresadas por la sociedad, sobre una gestión del patrimonio cultural participativa y más inclusiva.

La Política Nacional de Cultura incorpora el concepto “derechos culturales” y lo desarrolla atendiendo a las convenciones de la Unesco; siendo esta incorporación un paso importante respecto al rol de la cultura en las sociedades y su impacto en los escenarios económicos, sociales y territoriales.

Concepto de derechos culturales en el marco de la Política Nacional de Cultura al 2030

¿Cuáles son los derechos culturales?



Nota. Política General de Cultura- Ministerio de Cultura

Esta política identifica seis objetivos prioritarios, como estrategia para orientar las políticas culturales dentro del territorio peruano:

- Objetivo prioritario 1: Vinculado al reconocimiento de la diversidad cultural.
- Objetivo prioritario 2: Referido a la participación de la población en manifestaciones artístico-culturales.

³³ Ley general del patrimonio cultural de la nación (Ley 28296) [actualizada 2021]

³⁴ Decreto Supremo 009-2020-MC Política Nacional de Cultura al 2030 - Informes y publicaciones - Ministerio de Cultura - Plataforma del Estado Peruano

- Objetivo prioritario 3: Relacionado con el desarrollo de las industrias y artes culturales.
- Objetivo prioritario 4: Asociado a la apreciación del patrimonio cultural por la población.
- Objetivo prioritario 5: Vinculado con la protección y conservación del patrimonio para el beneficio social.
- Objetivo prioritario 6: Referido a la sostenibilidad de la gobernanza cultural.

Objetivos prioritarios en el marco de la Política Nacional para la Cultura al 2030



Nota. Política General de Cultura- Ministerio de Cultura

La gobernanza cultural y su sostenibilidad, como objetivo prioritario en el marco de la Política Nacional de Cultural, es concordante con las políticas y estrategias públicas culturales globales (Unesco, Mondiacult 2022); sin embargo, no es compatible con la actual Ley de Patrimonio Cultural. Esta divergencia permite que aun exista una dinámica de gestión del patrimonio centralizada y proteccionista, poco participativa e inclusiva; y propicia que los actores públicos regionales³⁵ y locales³⁶, vean limitados sus esfuerzos por concretar una administración del patrimonio participativa y sostenible. La articulación entre la Política y la Ley es una tarea pendiente, pero que ha sido emprendida por el Ministerio de Cultura, quien está trabajando en conjunto con la Comisión de Cultura del Congreso de la República, para una actualización de la Ley.

³⁵ Art. 2° Ley 27867, Ley orgánica de gobiernos regionales

³⁶ Art. 82° Ley 27972, Ley orgánica de gobiernos locales

Anexo 6. Buenas prácticas de gestión del patrimonio cultural en el Perú

A continuación, detallaremos tres buenas prácticas identificadas en cuanto a la administración innovadora y participativa, de los bienes culturales en el Perú.

1. Convenio de gestión entre el Ministerio de Cultura y la municipalidad distrital de Miraflores “Sitio arqueológico Huaca Pucllana”

La gestión de la Huaca Pucllana, es un ejemplo importante de colaboración entre agentes públicos y privados para la puesta en valor y sostenibilidad de un sitio arqueológico. El convenio firmado en el año 1991 por el INC y la Municipalidad de Miraflores, para propiciar la gestión del sitio, favoreció la generación de un modelo de articulación para la gestión participativa de un bien cultural. La municipalidad, con la finalidad de dar sostenibilidad a la gestión del sitio, involucró a un agente privado para la implementación del restaurante que lleva el mismo nombre. Este sistema, además de propiciar el reconocimiento del bien cultural (por su valor de memoria e identidad para la comunidad) puso en marcha su gestión como un recurso y factor de desarrollo sostenible para el sitio, propiciando la generación de servicios complementarios como:

- La ejecución de intervenciones arqueológicas, dentro de proyectos o programas de investigación.
- La investigación, preservación y puesta en valor del patrimonio arqueológico inmueble y su colección de bienes muebles.
- La educación a partir de la exposición de sus colecciones, la difusión de las investigaciones y el desarrollo de programas que involucren a la comunidad a través de la interpretación y promoción cultural.
- El mantenimiento, remodelación y construcción de estructuras modernas.

Puntos relevantes en el modelo de gestión del sitio arqueológico Huaca Pucllana



Nota. Tomado de la Municipalidad Distrital de Miraflores. En las fuentes de ingreso se considera el balance financiero de enero a octubre del 2022

2. Programa para la salvaguardia del arte tradicional “Ruraq Maki”

Desde el 2007, el Ministerio de Cultura ha implementado el programa Ruraq Maki - hecho a mano, el cual representa un uno de los proyectos estatales más destacados para la identificación, estudio y divulgación del arte tradicional. Este programa involucra a artistas populares de todas las regiones del país, cuyas expresiones artísticas preservan conocimientos y prácticas tradicionales y ancestrales.

El objetivo de este programa es revitalizar y fortalecer el ciclo de producción, conocimiento, apreciación y comercialización del arte popular tradicional y tiene como objetivos:

- Impulsar el conocimiento y preservación del arte tradicional, incluyendo saberes, prácticas y ritos presentes en las técnicas, estilos y significados de las obras de arte tradicional.
- Fomentar la interacción de saberes y vivencias entre los artistas.
- Crear nuevas vías de difusión y consumo del arte tradicional.
- Generar oportunidades para el desarrollo de las industrias fundamentadas en la manufactura artesanal.
- Utilizar la obra tradicional como instrumento para la inclusión social y el desarrollo.

Las líneas de acción del programa son:

- Identificación e inventario de artistas tradicionales, y sus líneas artesanales: 450 colectivos incorporados al Directorio de Ruraq Maki

- Publicaciones y exhibiciones, luego del inventario y estudio: alrededor de 50 documentales y diversos textos.
- La exposición-venta en Ruraq Maki, con 15 años de existencia y más de 20 ediciones, impulsa el comercio justo.
- Tiendas virtuales: Ruraqmaki.pe, plataforma de comercio electrónico; contiene 45 colectivos de artistas tradicionales y más 850 familias beneficiarias.

Programa para la salvaguardia del arte tradicional Ruraq Maki



Nota. Tomado del Ministerio de Cultura

Como es de verse, el Programa no solo busca la salvaguarda de los saberes ancestrales, sino que ha generado rutas de comercio y la integración de los artesanos tradicionales a estas; así, muchos de ellos han obtenido RUC y cuentas bancarias por primera vez, lo que además les ha permitido el acceso al crédito y mejores oportunidades para su crecimiento económico.

3. Programa de Mejoramiento de Centros Históricos en el Perú

Un ejemplo importante en cuanto a la gestión participativa del patrimonio cultural y sus usos sociales, es el programa de inversión pública³⁷ que, en el ámbito de un contrato de endeudamiento con el BID, viene ejecutando el Ministerio de Cultura. El Programa de mejoramiento de centros históricos en el Perú involucra a 5 ciudades: Lima (Barrios Altos y Rímac), Ayacucho (Huamanga), Arequipa y Trujillo; y actualmente se encuentra en su primera etapa de ejecución; en la que resaltan los servicios públicos que se han planteado brindar.

Este programa propone una articulación de esfuerzos, acciones, estrategias y políticas culturales para propiciar la administración participativa del patrimonio cultural, así mismo prioriza componentes como la gobernanza y la inclusión a través de la generación de

³⁷ Programa de Mejoramiento de centros históricos, aprobado por el MEF en el marco del Invirte.pe con CUI 2313253

oportunidades basadas en el recurso cultural como un bien público, diseñando diversos servicios y beneficios para la comunidad, resaltando: (i) la identidad y orgullo de pertenencia, (ii) el entorno urbano, (iii) el uso y apropiación social y (iv) el uso económico-turístico a través de los medios creativos y de emprendimientos locales.

Servicios y beneficios del programa de Mejoramiento de los centros históricos de Lima, Arequipa, Trujillo y Ayacucho



Nota. Ministerio de Cultura

Este programa en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones- Invierte.pe, es el primer programa de inversión de su tipo, formulado y ejecutado por el Ministerio de Cultura dentro de un contrato de endeudamiento externo. Su viabilidad fue evaluada considerando su beneficio social. La recuperación del patrimonio cultural en el marco de la inversión, se revierte al Estado, generando beneficios sociales, así como beneficios económicos debido al fortalecimiento de la identidad y la preservación del patrimonio, para brindar usos sostenibles para la población del lugar.

Identificación y medición de los beneficios sociales, respecto a orgullo e identidad con el Patrimonio Cultural de la Nación en el marco del programa de Mejoramiento de los centros históricos de Lima, Arequipa, Trujillo y Ayacucho

Servicio del CH 1	
Interpretación Cultural: Revelar valores y significados culturales del CH a la población (conocimiento de nuestra cultura).	
Indicador del Servicio	Unidad de Medida
Poligonal priorizada del CH puesta en valor (Indicador tipo Si/No) (Puesta en valor = investigación + conservación + difusión)	Poligonal priorizada del CH puesta en valor (unidad no es divisible)
Beneficio Social Identificado	
Orgullo e identidad (poseer algo único y peruano) con el Patrimonio Cultural	
Medida del BS marginal – Descripción	Medida del BS marginal – Fórmulas
<p>Disponibilidad de pago por conservar el patrimonio cultural inmueble del CH – medido como aporte directo de recursos de la población.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Aumento del gasto público en conservación del patrimonio cultural del CH – medido con base en el resultado de los presupuestos participativos de la Municipalidad del Rímac o de la MML</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Incremento en el costo de viaje (efectuado con fines únicamente culturales) – medido por el valor del tiempo para apreciar el patrimonio + el valor del tiempo de desplazamiento + el costo de desplazamiento + gastos durante la visita con base en el incremento de visitantes y/o mayores valores de las variables.</p>	$BS1_t = D_t + \Delta GP_t + \Delta CVC_t$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ $BS1_t$: Valor monetario del beneficio social de la interpretación cultural en el año "t" ✓ D_t: Disposición de pago total por conservar el patrimonio cultural = $\overline{DP} \cdot POB$ (\overline{DP}: Disposición de pago promedio por persona – Encuesta Ad Hoc, y POB: Población objetivo total – INEI) ✓ ΔGP_t: Incremento del gasto en conservación del patrimonio del CH de la MDR o MML en el año "t" con respecto al año anterior del inicio de la ejecución de la inversión = $GP_t - GP_0$ (GP_t: Gasto público en el año "t" – Reportes de presupuestos participativos y PIA, y GP_0: Gasto público en el año anterior del inicio de la ejecución de la inversión – Transparencia Económica del MEF) ✓ ΔCVC_t: incremento en el costo de viaje por motivo únicamente cultural en el año "t" con respecto al año anterior al término de la ejecución de la inversión = $[PST \cdot (TVC + TD) + \overline{CD} + \overline{GV}] \cdot [FVC_t - FVC_0]$ (PST: Precio social del tiempo – soles por hora/hombre con propósito no laboral – Inverte.pe del MEF; TVC: horas/hombre de visita por motivo cultural – Entrevistas Ad Hoc; TD: horas/hombre de desplazamiento promedio en la ciudad y desde provincia – Cálculo propio; \overline{CD}: Costo de desplazamiento promedio en la ciudad y desde provincia por persona – Cálculo propio; \overline{GV}: Gasto promedio durante la visita por persona – PROMPERU o encuestas ad hoc; FVC_t: Flujo de visitantes por motivo únicamente de cultura en el año "t", caracterizado por origen para poder hallar TD y \overline{CD} – Estimación propia; y FVC_0: Flujo de visitantes por motivo únicamente de cultura en el año anterior al término de la ejecución de la inversión – PROMPERU/MINCETUR y estimación propia) <p>Nota: por simplicidad para la estimación, las variables de población, tiempos, gastos y PST se consideran constantes.</p> <p>La fórmula extendida sería:</p> $BS1_t = [D_t] + [\Delta GP_t] + [\Delta CVC_t]$ $BS1_t = [\overline{DP} \cdot POB] + [GP_t - GP_0] + [(PST \cdot (TVC + TD) + \overline{CD} + \overline{GV}) \cdot (FVC_t - FVC_0)]$
Valor Actual Monetario del Beneficio Social 1 = VAMBS1	
$VAMBS1 = \sum_t \frac{BS1_t}{(1 + TSD)^t}$	
<p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ $BS1_t$: Valor monetario del beneficio social de la interpretación cultural en el año "t" ✓ TSD: Tasa social de descuentos – Inverte.pe del MEF. 	

Identificación y medición de los beneficios sociales, respecto a al aprovechamiento sostenible de centros históricos como recursos turísticos

Servicio del CH 5	
Uso Económico – turístico: Aprovechamiento sostenible del CH como recurso turístico.	
Indicador del Servicio	Unidad de Medida
Recurso turístico puesto en valor (Indicador tipo SI/No)	Poligonal priorizada del Centro Histórico, puesta en valor (unidad no es indivisible)
Beneficio Social Identificado	
Mejoramiento de la posición socioeconómica de los pobladores locales – turismo	
Medida del BS marginal – Descripción	Medida del BS marginal – Fórmulas
<p>Gasto de turistas con motivo de viaje recreo y ocio – medido como el flujo incremental de turistas multiplicado por el gasto promedio por turista al día, y por los días que los turistas invierten debido a la visita al CH.</p> <p>Nota: El turismo de investigación existirá pero no se considera significativo; por ello no se propone como medida de la evaluación.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Gastos de turismo con motivo de viaje cultural y/o artístico (por eventos comerciales en el CH) – medido como el flujo incremental de turistas de este nicho multiplicado por el gasto promedio por turista del nicho al día, y por los días que estos turistas invierten debido a la visita al CH.</p> <p>Nota: se divide en dos los tipos de turistas debido a que son perfiles bastante diferentes.</p>	$BS5_t = TRO_t + TCA_t$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ BS5: Valor monetario del beneficio social del uso de mejoramiento de la posición socioeconómica de los pobladores locales debido al turismo en el año "t". ✓ TRO: gasto de los turistas que visitan el CH por motivo de recreo y ocio en el año "t". ✓ TCA: gasto de los turistas que visitan el CH por motivo de eventos de cultura y artísticos en el año "t". $BS5_t = [(FTRO_t - FTRO_0) * \overline{DTRO} * \overline{GTR0}] + [(FTCA_t - FTCA_0) * \overline{DTCA} * \overline{GTCA}]$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ FTRO: Flujo de turistas por recreo y ocio en el año "t" – Estimación propia. ✓ FTRO₀: Flujo de turistas por recreo y ocio en el año anterior al finalizar la ejecución de la inversión – PROMPERU/MINCETUR y estimación propia. ✓ DTRO: Días promedio de permanencia de los turistas por recreo y ocio debido a la visita del CH – PROMPERU o cálculo propio. ✓ GTR0: Gasto promedio por turista por recreo y ocio al día – PROMPERU o encuestas ad hoc. ✓ FTCA: Flujo de turistas por eventos culturales y artísticos destinados a captar público foráneo, en el año "t" – Estimación propia. ✓ FTCA₀: Flujo de turistas por eventos culturales y artísticos destinados a captar público foráneo, en el año anterior al finalizar la ejecución de la inversión – PROMPERU/MINCETUR y estimación propia. ✓ DTCA: Días promedio de permanencia por turista, debido a los eventos culturales y artísticos por los que viaja – PROMPERU o cálculo propio. ✓ GTCA: Gasto promedio diario por asistir a eventos culturales y artísticos – PROMPERU o encuestas ad hoc. ✓ EV: Número de eventos con convocatoria nacional (e internacional) realizados durante la ejecución del proyecto – Estimación propia con base en la propuestas de intervención.
Valor Actual Monetario del Beneficio Social 5 = VAMBS5	
$VAMBS5 = \sum_t \frac{BS5_t}{(1 + TSD)^t}$	
<p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ BS5: Valor monetario del beneficio social de la mejora de la posición socioeconómica de los pobladores locales aumento de la producción en el año "t". ✓ TSD: Tasa social de descuentos – Inverte.pe del MEF. 	

Anexo 7. Buenas prácticas de gestión del patrimonio cultural internacionales

Sitio	Ítem	Análisis
Real Sitio de Aranjuez Madrid España		<p>El Real Sitio de Aranjuez es una ciudad española de estilo barroco, situada en el centro del país, en el sur de Madrid. Se encuentra en una llanura entre los ríos Tajo y Jarama, y tiene un área patrimonial de 158,43 km², con una altitud promedio de 494 metros. Desde el punto de vista socioeconómico y según las medidas españolas, Aranjuez se clasifica como una ciudad de servicios de tamaño medio. Su principal atractivo es el turismo, que está estrechamente vinculado a su rica herencia histórico-cultural (De la Calle et al., 2019).</p> 
	Contexto	<p>Desde el año 2001, Aranjuez pertenece a la Lista de la UNESCO; gracias a su paisaje, medio ambiente que significa la unión de la ciudad con las huertas, formado por las vegas del río Tajo. (Mínguez: 2007). Con ello, se da relevancia significativa al equilibrio entre el medio natural y el medio humanizado.</p> <p>Aranjuez ha sido reconocida por la UNESCO ya que representa una obra del ingenio humano, resultado de la fusión de diversas influencias culturales que dieron origen a un paisaje cultural con gran impacto en la formación y desarrollo de esta región y porque significa un notable intercambio de influencias en un período específico o en un área cultural determinada, que ha contribuido al desarrollo del diseño paisajístico. (UNESCO: 2001)</p>
	Singularidad y valores patrimoniales	<p>Históricamente, esta ciudad ha sido reconocida como un "Real Sitio" debido a su estrecho vínculo con la Corona Española. Es una ciudad palatina diseñada específicamente para exhibir la influencia, el poder y la riqueza de su gobernante. Parte de su planificación incluía servir como lugar de recreo para la corte real durante las "jornadas reales", una estación estacionaria anual. Durante siglos XVI al XIX, el Palacio de Aranjuez albergaba a la corte real durante la temporada de primavera, convirtiéndose en el núcleo del poder político y militar. Además de los miembros de la Casa Real, muchas familias prominentes de la época también participaban en estas "Jornadas Reales", lo que impulsaba el crecimiento urbano de la ciudad. (Miguel Ángel: 2011).</p>
	Políticas y planes	<p>En la actualidad Aranjuez, es un destino turístico con gran demanda; que por momentos, sobrepasa la oferta; que se distingue por la presencia de excursionistas que requieren de una oferta hotelera media alta (que genera servicios de los establecimientos comarcales locales). La ciudad tiene una lista grande de restaurantes, bares y cafeterías en edificios muy antiguos, y ofrece diversos productos como el canotaje, senderismo, recorridos en bicicletas, equitación y visitas guiadas a los parques y palacios reales. (Miguel Ángel: 2011).</p> <p>El primer plan de gestión de la ciudad de Aranjuez tuvo como objetivo impulsar su reconocimiento ante la UNESCO, para lo cual se creó una Fundación para promover e impulsar iniciativas sobre el paisaje y sus valores particulares. (Miguel Ángel: 2011).</p> <p>Luego, se impulsó un plan para cumplir con los requerimientos que vienen con la adición a la lista de la UNESCO, con 3 pilares fundamentales: (i) estudio, conservación y protección del patrimonio, (ii) promoción y (iii) actividades turístico-recreativas. (Miguel Ángel: 2011).</p> <p>Existen muchos otros planes específicos para cada monumento, museo, área paisajista de la ciudad de Aranjuez, muchos de estos para la conservación y difusión turística. Todos estos planes recogen lo formulado por la UNESCO, y están orientados a integrar los principios del desarrollo sostenible (con la finalidad de garantizar su</p>

Sitio	Ítem	Análisis
		<p>auténtica como espacios patrimoniales); además estos programas se suscriben a la política turística nacional – teniendo por objetivo principal preservar los bienes. (Miguel Ángel: 2011)</p> <p>Uno de los indicadores más resaltantes de la ciudad de Aranjuez es su crecimiento turístico. En el año 2010, Aranjuez contaba con 259 habitaciones de alojamiento hotelero; para el año 2020 con más de 1,100 habitaciones disponibles de hotelería medio a medio alta, sin mencionar la gran cantidad de alojamientos pequeños y comarcales en todo el centro histórico. (Miguel Ángel: 2011)</p> <p>También se evidencia un aumento del 50 % de los establecimientos gastronómicos; existiendo en la actualidad más de 300 locales comerciales que brindan servicio de gastronomía típica, la mayoría de estos se encuentra dentro del paisaje cultural, con más de 6,000 plazas. (Miguel Ángel: 2011). En cuanto a visitantes totales, en el año 2010 rodeaban un promedio anual de entre 300,000 – 350.000 visitas, 10 años después este porcentaje se ha incrementado en un 50 %.</p> <p>Resulta evidente entonces, el crecimiento a nivel turístico y la buena gestión de la ciudad, lo que impacta en el nivel de vida de los lugareños; y, en el ascenso y escalada de los estándares socioeconómicos de la población. (Miguel Ángel: 2011)</p>
	Indicadores	
	Contexto	<p>En 1984, la UNESCO otorgó el título de Patrimonio de la Humanidad a Cartagena de Indias, específicamente a los barrios del Centro, San Diego y Getsemaní. Este último barrio, en particular, es un punto de encuentro para diversas manifestaciones culturales urbanas y se ha convertido en un imán para artistas de todas las nacionalidades (Posso, 2013).</p> <p>Getsemaní posee un área de 35.2 ha, con un rol importante en la democracia Latinoamericana ya que ahí se exclamó por primera vez el grito de independencia en la región; lo que la convierte en uno de los barrios más significativos y emblemáticos (Posso, 2013).</p>
Getsemaní Cartagena de Indias Colombia	Singularidad y valores patrimoniales	<p>En la colonia, Getsemaní fue el lugar de acogida de esclavos oriundos del continente africano. Por su ubicación a las afueras de la ciudad amurallada permitió que un sector de la población negra se emancipara, formándose así un barrio de personas emancipadas en una sociedad donde aún imperaba la esclavitud. Aprovechándose de la necesidad de mano de obra, estos esclavos independizados se volvieron indispensables; de esta manera se originó su asentamiento en el barrio y con el correr del tiempo la mayoría se convirtieron en artesanos. (Escobar et al., 2017).</p> <p>Getsemaní posee una amplia variedad de atracciones culturales, como construcciones históricas, calles pintorescas, plazas encantadoras, monumentos significativos e iglesias destacadas, todo ello enriquecido por un pasado lleno de aventuras, leyendas y tradiciones. Sin embargo, sus atractivos no se limitan únicamente a su patrimonio arquitectónico; sino principalmente en su patrimonio inmaterial, herencia de su historia, que esta vinculado principalmente al desarrollo de las artes.</p>
	Políticas y planes	<p>En menos de 40 años la ciudad cambió de imagen, de ser concebido como un lugar negativo (peligro y violencia) ahora es visto como un lugar acogedor. Para conseguir ello, se destacan las acciones realizadas en favor de la seguridad (tanto real como percibida), factor fundamental en la elección del destino turístico (Posso, 2013).</p> <p>El reconocimiento de Cartagena como patrimonio de la humanidad, en 1984, incentivó el desarrollo de políticas que propiciaron el crecimiento turístico y cultural en toda la ciudad; sin perjuicio de que, en Colombia, la protección de la cultura forma parte de una larga tradición.</p>



Sitio	Ítem	Análisis
	Indicadores	<p>Según la Ley 397, promulgada en 1997; el patrimonio cultural colombiano está conformado por sus bienes, pero además por sus costumbres que son manifestación de la cultura; los que deben contar con un interés histórico, artístico, arquitectónico, antropológico, entre otros.</p> <p>Luego, a raíz de la ley 1185, promulgada en el año 2008, se presenta una variación de la Ley General de Cultura y se definen nuevos lineamientos. Esta modificación permitió sumar como patrimonio cultural nacional a la lengua castellana y los dialectos de la comunidad, así como también al conocimiento ancestral. De esta manera, se permite impulsar procesos de reconocimiento y diversidad cultural (Escobar et al., 2019).</p> <p>El informe "Visión 2019" posicionó a Colombia como un país creativo con ciudadanos capaces de interactuar y colaborar entre sí, y con la oportunidad de crear y disfrutar expresiones culturales en condiciones de equidad y respeto. Sus objetivos principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el número de personas que se apropian del patrimonio cultural y reconocen la importancia de la diversidad cultural. - Educar sobre la importancia del patrimonio para crear conciencia y compromiso con su custodia, y para impulsar investigaciones en esta área (Escobar et al., 2019). <p>El Plan Nacional colombiano de Cultura 2001- 2010 delineó una trayectoria y un acuerdo para un proyecto colectivo inclusivo y educativo basado en su legislación. Conscientes de la presencia de conflictos violentos en el país, el plan tuvo como objetivo salvaguardar las memorias y los procesos creativos mediante la participación y el diálogo cultural. (Ministerio de Cultura de Colombia: 2000)</p> <p>Por otro lado, la ley colombiana de turismo, reconoce a esta ocupación como prioritaria para el crecimiento económico, por ello instituyó acciones para mejorar la competitividad del sector dado su gran potencial. Además, la ley desarrolló tipos de turismo con mirada cultural consideradas prioritarias, por lo que fueron impulsadas desde el Plan Sectorial de Turismo (Escobar et al., 2019). Este plan se enfocó en consolidar el progreso de productos turísticos específicos para atender la diversa demanda cultural.</p> <p>Finalmente; con el fin de lograr una combinación armoniosa entre la conservación del patrimonio y el desarrollo del turismo, se formuló la Política de Turismo Cultural, con el fin de ubicar al país como un destino cultural; y fomentar iniciativas de crecimiento a nivel local y cadenas de producción sostenibles que impulsen la competitividad y fortalezcan la identidad nacional. (MinCIT et al, 2007)</p> <p>Según datos de PROCOLOMBIA, en el año 2016, el turismo experimentó un crecimiento del 14.5 %; el número de viajeros que llegaron a Colombia en ese año fue de 5,092,529, mostrando un comportamiento positivo en comparación con el año anterior (4,446,446). (Maya, 2018)</p> <p>En Cartagena; la industria hotelera corresponde al 40 % de la economía de la ciudad, las agencias de viajes contribuyen con un 21 %, los guías de turismo con 20 % y, la gastronomía con 13 %. (MinCIT y FONTUR: 2014) De igual modo; en Getsemaní, el turismo representa la principal actividad económica.</p> <p>Por otro lado, se destaca la significativa presencia de la hotelería, representando un 15 % del total, siendo la media de hoteles por calle, de tres establecimientos. Un ejemplo ilustrativo es la calle de la Media Luna, donde se encuentran 16 hoteles. Lamentablemente, se ha identificado que ninguno de los 54 hoteles oficialmente registrados emplea a trabajadores locales (Ferrer y Morillo, 2013).</p> <p>Se estima que Getsemaní recibe más de 25,000 turistas al año, lo que ha dado lugar al auge de hostales, restaurantes, bares y otros establecimientos comerciales. Según</p>

Sitio	Ítem	Análisis
<p data-bbox="209 1151 352 1263">Centro Histórico de Guadalajara– Jalisco-México</p>	<p data-bbox="411 891 507 913">Contexto</p>	<p data-bbox="560 248 1394 304">los registros de la Cámara de Comercio de Cartagena en mayo de 2015, había un total de 124 empresas registradas en la zona.</p> <p data-bbox="560 338 1394 450">Sin embargo, también se ha identificado que en el 31 % de hogares no todos poseían empleo y que en el 19 % de ellos, al menos una persona tenía un empleo informal. (Maya, 2018). Ello da cuenta de la necesidad del desarrollo de acciones adicionales que atiendan necesidades específicas.</p> <p data-bbox="560 456 1394 797">El 14 de febrero de 1542, Guadalajara fue fundada en el valle desolado conocido como Atemajac, cerca del antiguo río San Juan de Dios, que actualmente está extinto. En sus inicios, era una ciudad típicamente colonial, utilizada como una parada en la ruta hacia el Pacífico y el norte de México en el siglo XVI. Posteriormente, se desarrolló como una ciudad manufacturera de estilo semi rural, con una base urbana sólida. Con el tiempo, evolucionó para convertirse en una ciudad decimonónica, industrial y comercial, siendo la segunda más grande de México. (Secretaría de Cultura-Gobierno del Estado de Jalisco: 2007)</p>  <p data-bbox="560 831 1394 913">En el año 1560, se convirtió en capital, y fue cuando comenzó su historia arquitectónica, marcada por diferentes estilos.</p>
	<p data-bbox="389 1621 533 1704">Singularidad y valores patrimoniales</p>	<p data-bbox="560 949 1394 1151">Desde sus inicios, Guadalajara fue diseñada como una ciudad de origen español, donde los indígenas esclavizados y los sirvientes vivían en las afueras, que ahora forman parte del centro de la ciudad. La estructura simbólica de Guadalajara estaba organizada concéntricamente en torno a su plaza central o principal, actualmente conocida como la Plaza de Armas, que albergaba la Catedral, el Real Palacio, la Real Caja, la casa del Ayuntamiento y los portales que albergaban los comercios. (Aceves y otros: 2004)</p> <p data-bbox="560 1184 1394 1352">En el transcurso del siglo XVIII, la ciudad experimentó un crecimiento comercial significativo, lo que le otorgó autonomía financiera y política (Belgodere: 2005). Sus actividades comerciales, agrícolas, industriales y manufactureras abastecían de recursos a las ciudades mineras, gracias a este flujo comenzaron a florecer manifestaciones culturales, científicas y artísticas, y se pudieron financiar construcciones que actualmente distinguen al centro histórico.</p> <p data-bbox="560 1359 1394 1615">Dentro de la ciudad destacan diversas construcciones religiosas notables, entre ellas la Catedral Metropolitana, el ex convento de San Agustín, el Templo de San Francisco y la Iglesia de Santa María de Gracia. En cuanto a las construcciones civiles, sobresalen el Hospicio Cabañas, el Palacio de Gobierno y el Teatro Degollado. La arquitectura residencial se caracteriza por seguir el estilo andaluz, español; con patios interiores y fachadas cerradas alineadas (Cabrales & Zamora: 2001). La cultura local se manifiesta en actividades como la charrería, relacionada con la actividad ganadera de la región, y en la producción del tequila, que constituye una industria importante.</p> <p data-bbox="560 1648 1394 1794">La arquitectura de los centros históricos es en sí misma un atractivo. Habilitar las antiguas estructuras para cumplir con las actuales necesidades de accesibilidad, servicios y tecnologías es esencial para aprovechar plenamente estas edificaciones. En este contexto, las innovaciones en diseño, arte, etc. juegan un papel crucial. (Moreno, s/f:139)</p> <p data-bbox="560 1827 1394 1939">El centro histórico está destinado principalmente a actividades comerciales y de servicios. En el transcurso de funcionamiento de los comercios, se experimenta un notable flujo de visitantes, transformándose en uno de los espacios más dinámicos de la ciudad.</p>

Sitio	Ítem	Análisis
	Políticas y planes	<p>Las plazas del centro histórico son espacios multifuncionales, ya que los visitantes tienen la oportunidad de recrearse, convivir, transitar, distraerse y adquirir material turístico.</p> <p>Guadalajara es reconocida por su rica cultura, impresionante arquitectura, vibrante vida artística, deliciosa gastronomía y exquisitas artesanías, así como por sus impresionantes paisajes naturales (Teobaldy & Capitaneri: 2014). Estos elementos le otorgan autenticidad y contribuyen al fortalecimiento de su identidad. Wong (1999) definió la originalidad de la ciudad en tres aspectos: autenticidad construida (contextualmente determinada, incluida la perspectiva del marketing), autenticidad existencial (sentimientos subjetivos) y autenticidad objetiva (productos medibles). Todos estos aspectos están estrechamente relacionados con la experiencia del turismo. (Lew: 2011)</p> <p>Los recursos culturales sobresalientes son:</p> <p>Paisajes: El paisaje agavero, con sus plantas de tonos azules contrastando con los suelos rojos de cultivo, brinda una belleza mística a los campos.</p> <p>Eventos culturales: A lo largo del año, la ciudad es conocida por sus diversos eventos culturales; siendo las ferias las más representativas. Todo el tiempo hay ferias o eventos.</p> <p>Sitios y monumentos históricos: Guadalajara ha sido escenario de importantes momentos de la historia de México y sus sitios añoran dichas circunstancias.</p> <p>Arquitectura: La arquitectura de la ciudad abarca diversos estilos, desde el barroco y neoclásico hasta el neogótico, funcionalismo y modernismo actual, entre otros.</p> <p>Gastronomía: Es conocida por su alta calidad, y diversidad de platillos; entre la que se encuentra por supuesto, el tequila.</p> <p>Artesanías: Tiene una destacada tradición artesanal, con distintos y diversos productos (vidrio soplado, cerámica, muebles rústicos de forja, piel, maderas finas, joyería, etc.)</p> <p>Espacios públicos: Entre los espacios públicos más tradicionales de Guadalajara se encuentran sus plazas y parques multifuncionales.</p> <p>Según Sánchez (2018), los esfuerzos por conservar, estudiar y difundir el centro histórico de Guadalajara, tienen como antecedente el Plan del año 1998, que fue realizado con la idea de iniciar acciones para un posterior proyecto mayor. Así como este plan, existe una serie de instrumentos normativos y planificadores que rigen el crecimiento del Centro Histórico de Guadalajara; normas que han dado lugar a planes de conservación y gestión del patrimonio.</p> <p>- Planes de conservación: que toma los siguientes como principales factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> i) La protección del patrimonio, ii) La conservación del área histórica y social, iii) La limitación de algunas actividades y usos inadecuados y iv) La conservación por medio del mantenimiento. <p>- Plan de Manejo: herramienta que reúne los aspectos más importantes para el cuidado del patrimonio. Tiene las siguientes consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Accesibilidad a la zona monumental. ii) Recorridos, programas interpretativos e información para satisfacer los intereses de cada tipo de visitante. iii) Controlar el número de visitantes. iv) Condiciones de seguridad. v) Servicios adecuados para los visitantes. vi) Areas específicas para actividades comerciales. vii) Límites máximos de ruido.

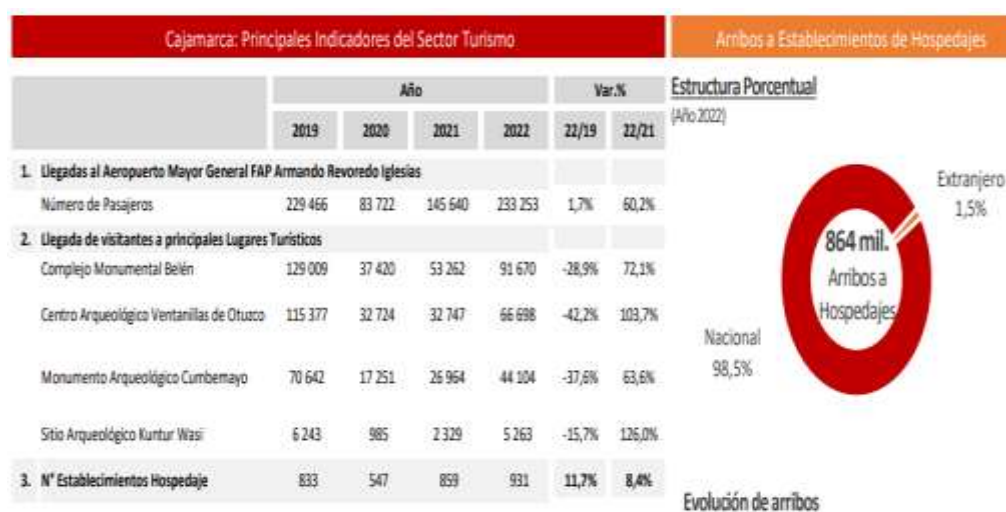
Sitio	Ítem	Análisis
		<p>- Gestión participativa del patrimonio cultural: El patrimonio cultural es un legado compartido, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Se establece un nuevo concepto de patrimonio cultural, identificando en primer lugar los valores patrimoniales, de todo tipo. Esto se debe a la importancia de preservar la memoria y la identidad colectiva ante los impactos de la globalización. ii) Se enfoca en lograr una mayor equidad social y detener la progresiva pérdida de habitantes en el área. Favorecer políticas que propicien intervenciones para retener a la población actual y atraer a nuevos residentes, proponiendo soluciones habitacionales financieramente viables para aquellos con recursos económicos limitados. iii) Se busca una gestión integral que facilite la participación activa de la comunidad, mediante un diseño adecuado de espacios y la implementación de metodologías pertinentes para el cuidado y la conservación. <p>El Centro Histórico abarca aproximadamente el 15.5 % del área total del municipio. Se estima que cuenta con una población cercana a los 250 mil habitantes, y la edad promedio de sus residentes es de alrededor de 27 años. En el Centro Histórico se generan 110 mil empleos, predominando el comercio. El Centro es altamente dinámico, por ello, y tomando en cuenta los problemas de congestión vehicular, la población ha preferido desplazarse hacia las áreas periféricas, no obstante, el centro posee la mayor concentración poblacional debido a las vías de acceso terrestres y aérea y los adecuados servicios municipales que además benefician a los turistas. (Silverio & otros: 2016)</p> <p>Indicadores Por ello, según Silverio & otros (2016) los turistas prefieren visitar el Centro Histórico que otros lugares de la ciudad, tanto que en diciembre del año 2014 recibió 825,975 turistas, y durante todo el año 2015 lo visitaron casi 9 millones de personas.</p> <p>El Mercado "San Juan de Dios" es el sitio más visitado debido a su funcionalidad. Las plazas ofrecen una amplia variedad de experiencias a los visitantes, incluyendo recreación, convivencia, tránsito, entretenimiento y la oportunidad de adquirir productos turísticos (Silverio & otros: 2016).</p> <p>La experiencia turística en el Centro Histórico de Guadalajara incluye visitas a museos, conciertos, espectáculos audiovisuales y visitas guiadas. Y resulta importante por el impacto que tiene en la vida económica, social, cultural y científica de la región (Silverio & otros: 2016).</p>

Anexo 8. Variables externas y externalidades generadas

Se resalta como principales espacios promotores de externalidades positivas actuales:

- El complejo monumental Belén. - Según datos del MINCETUR, el año 2022 recibió la visita de 91 670 turistas, entre nacionales y extranjeros. Por el flujo de visitantes a su entorno se ha generado diversos servicios públicos locales orientados al turismo, como hoteles, restaurantes, venta de arte tradicional y otros.

Indicadores de turismo en Cajamarca

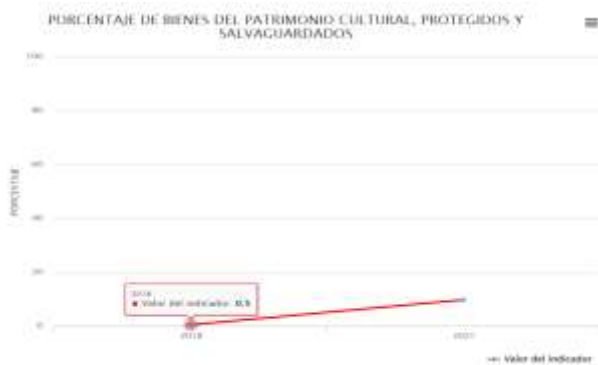


- La plaza de Armas de Cajamarca. – Es el espacio público más importante, y contiene en su entorno urbano a la Catedral (Iglesia Santa Catalina). Se ha convertido en un nodo conector y promotor de servicios públicos locales, la cercanía a la colina arqueológica Santa Apolonia y la centralidad en el trazo urbano de la zona monumental le otorgan jerarquía.
- El cuarto del Rescate. - Es un espacio que actualmente tiene un importante valor en la memoria de la identidad cajamarquina; sin embargo, su impacto en razón a externalidades positivas es bastante limitado, por las condiciones de los servicios y acceso.
- El mercado central. - Reconocido como el mercado de Abastos, es un espacio importante para la ruta económica local, en él se encuentran elementos regionales de la identidad de su comunidad; su ubicación está colindante al malecón del Río San Lucas (conector con el camino de Qapaq Ñan)
- La colina arqueológica Santa Apolonia. – Se reconoce su existencia desde la época prehispánica de la cultura Caxamarca; su impacto en la ciudad además de ser geográfico, por ser el mirador natural de la zona monumental; es también religioso

por la presencia de la Cruz en su cumbre. Si bien, el flujo del turismo local, nacional e internacional no se ha medido, resulta significativo al ser la colina parte del circuito turístico de la ciudad.

Anexo 9. Indicadores de desempeño de los programas presupuestales del sector cultura

Indicadores de desempeño del PP 0132



Información sobre el Indicador

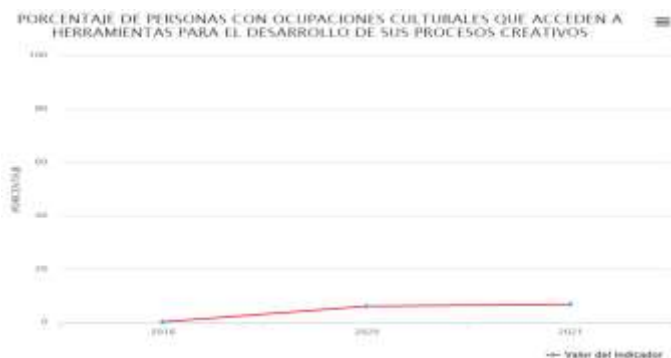
Definición: COCIENTE ENTRE EL NÚMERO DE BIENES DE PATRIMONIO CULTURAL INTERVENIDOS EN EL AÑO (T), ENTRE EL TOTAL DE BIENES DE PATRIMONIO CULTURAL DECLARADOS EN EL AÑO(T), X 100

Se espera que el valor de este indicador: **AUMENTE**

Producto:
Ámbito: PERÚ
Área: TOTAL
Fuente de datos: REGISTROS ADMINISTRATIVOS

Nota. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas- Indicadores de Desempeño de los Programas Presupuestales

Indicadores de desempeño del PP 0140



Información sobre el Indicador

Definición: COCIENTE ENTRE EL NÚMERO DE PERSONAS CON OCUPACIONES CULTURALES QUE ACCEDEN A HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE SUS PROCESOS CREATIVOS Y EL NÚMERO DE PERSONAS CON OCUPACIONES ARTÍSTICAS QUE LABORAN EN ACTIVIDADES CULTURALES QUE REGISTRA LA ENAHO, X 100

Se espera que el valor de este indicador: **AUMENTE**

Producto:
Ámbito: PERÚ
Área: TOTAL
Fuente de datos: REGISTROS ADMINISTRATIVOS / ENCUESTA NACIONAL DE HOGARES (ENAHO)

Nota. Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas- Indicadores de Desempeño de los Programas Presupuestales- www.mineco.gob.pe

Anexo 10. Resultados de las encuestas aplicadas

Resultados:

1.- ¿Es posible que el patrimonio cultural sea un recurso para el desarrollo sostenible del territorio? ¿Es el patrimonio cultural un recurso productivo?

La totalidad de los expertos encuestados, manifiesta que si es posible que el patrimonio cultural sea gestionado como un recurso para el desarrollo sostenible del territorio, siempre y cuando exista una articulación del patrimonio cultural y que se den las condiciones físicas y políticas, tomando en cuenta además la declaración de MONDIACULT, donde se declaró que la cultura debe ser entendida y gestionada como un bien público global y un eje de desarrollo sostenible, lo cual es un hecho demostrado en países desarrollados.

Según las respuestas de los entrevistados, existe consenso en que el patrimonio cultural puede ser un recurso para el desarrollo sostenible del territorio. Se destaca la importancia de articular diferentes elementos patrimoniales, como vestigios arquitectónicos o arqueológicos, artesanía, gastronomía, danzas y música. Al integrar estas actividades, se puede generar un flujo turístico que proporciona sostenibilidad tanto al recurso patrimonial como al territorio en general.

Además, se menciona que el patrimonio cultural puede ser un recurso productivo, siempre y cuando se realicen las adecuaciones físicas necesarias para su aprovechamiento. Esto implica garantizar la conservación y la puesta en valor de los elementos patrimoniales, así como crear las condiciones adecuadas para su uso y disfrute.

Se hace referencia a la Declaración de MONDIACULT, firmada por 195 ministros de cultura en el mundo, donde se establece que la cultura debe ser entendida y gestionada como un bien público global y un eje de desarrollo sostenible. Esta declaración respalda la idea de considerar el patrimonio cultural como un activo económico y un factor clave en el desarrollo sostenible.

En resumen, las respuestas indican que el patrimonio cultural puede ser un recurso valioso para el desarrollo sostenible del territorio, siempre y cuando se realicen las acciones necesarias para su gestión, conservación, promoción y uso adecuado.

2.- ¿Tiene el estado todas las herramientas, capacidades, para atender los problemas de las ciudades y los concernientes a la gestión del patrimonio? ¿Qué le falta? ¿Cómo hace para obtenerlos? En esa línea, ¿Qué tipo de actores deben participar? ¿Cómo debe ser la interacción entre los participantes?

Los encuestados concuerdan que el estado no cuenta con herramientas y capacidades suficientes para atender los problemas relacionados a la gestión del patrimonio, por tener una normativa muy proteccionista, restrictiva, que se centra en aplicar penalidades y una ley general de patrimonio cultural desactualizada. En la siguiente pregunta qué herramientas le falta, algunos mencionan que le falta incluir herramientas de promoción y fortalecimiento del patrimonio cultural, además de una asignación de presupuesto más acorde con la importancia del sector, además mencionan la importancia de la participación del sector privado, siempre y cuando existan reglas justas y claras que incentiven de manera activa su participación en la conservación y puesta en valor del patrimonio cultural.

Según las respuestas de los entrevistados, hay consenso en que el estado no cuenta con todas las herramientas y capacidades necesarias para atender los problemas de las ciudades y la gestión del patrimonio. Se mencionan varias áreas en las que se considera que el estado carece de recursos y enfoque adecuado:

Normativa y promoción: Se destaca que el estado tiene normativas de protección del patrimonio cultural, pero carece de normativas que promuevan y fortalezcan activamente el

patrimonio cultural. Se menciona la falta de asignación suficiente de recursos por parte del estado, lo que dificulta una buena gestión del patrimonio.

Inversión y conservación: Existe una necesidad de invertir en la conservación y puesta en uso social del patrimonio cultural. Se menciona que los gobernadores y alcaldes deben ser aliados en esta tarea, pero en la mayoría de los casos no lo son. Se propone la necesidad de incentivar a la empresa privada para que invierta en la conservación del patrimonio, y se plantea la idea de una cultura de mecenazgo como una alternativa.

Marco normativo y participación privada: Se señala la necesidad de realizar modificaciones a la Ley del Patrimonio Cultural de la Nación y al marco normativo subsecuente para permitir la intervención del sector privado en los bienes del estado. Se mencionan las dificultades de acceso a recursos para los propietarios que deseen poner en valor la infraestructura y hacerla productiva. Se destaca la importancia de establecer reglas claras, plazos razonables e incentivos fiscales para fomentar la participación del sector privado.

Retos normativos, de gestión y presupuestales: Se menciona que el país enfrenta retos en términos normativos, de gestión y presupuestales. En el ámbito normativo, se resalta la necesidad de actualizar la ley general de patrimonio cultural. En el ámbito de gestión, se señala que la alta rotación de altos funcionarios en el sector debilita la implementación de políticas culturales. En el aspecto presupuestal, se menciona que el órgano rector recibe una asignación de recursos limitada.

En resumen, las respuestas indican que el estado carece de herramientas, capacidades y recursos suficientes para atender los problemas de las ciudades y la gestión del patrimonio. Se mencionan áreas específicas de mejora, como la normativa, la inversión, la participación

privada y la gestión eficiente de recursos. Además, se resalta la importancia de establecer una mayor colaboración y diálogo entre el sector público y privado para abordar estos desafíos.

3.- Considerando las tendencias globales sobre la gestión del patrimonio cultural y su vínculo con el desarrollo sostenible de las ciudades, la estrategia para el desarrollo de la ciudad ¿Qué tipo de planes de desarrollo debe considerar? ¿Qué criterios, elementos, etc. ¿Se deben considerar estos planes? ¿Qué tipo de proyectos deben considerarse? (planes integrales).

En cuanto a los planes de desarrollo que se deben de considerar, los expertos mencionan que la gestión del patrimonio debe estar completamente integrada en los planes de desarrollo regional y municipal, además hacen referencia a planes multisectoriales, que promuevan el turismo cultural con rutas culturales acondicionadas, promoviendo los espectáculos culturales de forma permanente, uno de los encuestados manifiesta la necesidad de seguir las recomendaciones de la UNESCO para el paisaje histórico urbano del 2011, donde se proponen una serie de medidas para la gobernanza cultural de las ciudades, así como las medidas necesarias para preservar y poner en uso social el patrimonio cultural en contexto urbano.

Las respuestas de los encuestados ofrecen diferentes perspectivas sobre cómo abordar la gestión del patrimonio cultural en relación con el desarrollo sostenible de las ciudades. A continuación, se analizan los puntos clave de cada respuesta:

Señor Ernesto García: El señor García enfatiza la importancia de generar un desarrollo sostenible en la localidad donde se encuentra el patrimonio cultural. Destaca la necesidad de considerar la dotación de servicios básicos, como agua y desagüe, así como la mejora de los accesos viales y la creación de servicios complementarios como restaurantes. Su enfoque está centrado en brindar infraestructuras y servicios que beneficien directamente a la comunidad local.

Señor Alberto José Risco: El señor Risco propone planes de desarrollo multisectoriales que promuevan el turismo cultural en rutas urbanas específicas. Destaca la importancia de crear condiciones propicias para el turismo cultural, incluyendo la organización de espectáculos culturales permanentes en horarios fijos. Además, menciona la necesidad de políticas de formación de público joven y la realización de concursos para gestores culturales y el patrimonio mejor atendido. Su enfoque está orientado a fomentar el turismo cultural y promover la participación activa de diversos actores en la gestión del patrimonio.

Señor Enrique López: El señor López hace referencia al ODS 11, el cual plantea la importancia de ciudades inclusivas, seguras y sostenibles. Destaca la contribución de la cultura para lograr este objetivo. Hace mención a la Recomendación UNESCO para el paisaje histórico urbano del 2011, que propone medidas para fortalecer la gobernanza cultural de las ciudades y la preservación del patrimonio cultural en contextos urbanos. Su enfoque se centra en promover la inclusión social y la gobernanza cultural en la gestión del patrimonio.

Señora Norma Barbacci: La señora Barbacci enfatiza la necesidad de que la gestión del patrimonio cultural esté completamente integrada en los planes de desarrollo regional y municipal. Destaca la importancia de contar con una voluntad política desde los niveles más altos para lograr esta integración. Asimismo, critica la subordinación del Ministerio de Cultura al turismo y aboga por su reconocimiento y fortalecimiento. Su enfoque está centrado en la necesidad de un compromiso político fuerte y la autonomía de la cultura en la gestión del patrimonio.

En general, se puede apreciar que los encuestados concuerdan en que la gestión del patrimonio cultural debe considerarse en los planes de desarrollo de las ciudades. Sin embargo, hay diferentes enfoques y énfasis en las respuestas. Algunos enfatizan la importancia de los servicios básicos y la infraestructura, mientras que otros destacan la promoción del turismo

cultural, la inclusión social y la gobernanza cultural. También se destaca la necesidad de un compromiso político y un enfoque autónomo para la gestión del patrimonio cultural. En conjunto, estos enfoques pueden complementarse para lograr un desarrollo sostenible que valore y promueva el patrimonio cultural en el contexto urbano.

4.- En línea con lo anterior, ¿Con qué elementos debe contar la gobernanza del recurso cultural? (Interdisciplinario, transversal, transparente, trascendente, transferencia) ¿Cuáles de ellas resaltaría como factor clave para el fortalecimiento del patrimonio cultural, de modo que pueda sumar al desarrollo territorial?

Los encuestados manifiestan que se debe establecer como política pública la conservación y recuperación del patrimonio cultural, propiciando la participación activa de la población y de las autoridades locales y regionales, además hacen referencia que la gobernanza que se instaure deberá partir de tres principios básicos: enfoque de derecho, participación y transparencia. Uno de los encuestados manifiesta la importancia de reconocer que la titularidad de la mayoría de inmuebles patrimoniales son de propiedad privada y por lo tanto la normativa alrededor de este hecho debería de legitimar la propiedad, promover su uso y rehusó, facilitar la preservación e incentivar la inversión.

Análisis de las respuestas de los encuestados sobre los elementos clave de la gobernanza del recurso cultural y su relación con el fortalecimiento del patrimonio cultural y el desarrollo territorial:

Señor Ernesto García: El señor García destaca la importancia de establecer la conservación y recuperación del patrimonio cultural como una política pública. Subraya la necesidad de incentivar la participación de la población y las comunidades, así como el desarrollo de planes

de desarrollo social, económico y turístico en los ámbitos local y regional. Su respuesta pone énfasis en la participación ciudadana y el enfoque integral en los planes de desarrollo.

Señor Alberto José Risco: El señor Risco considera que la gobernanza transversal es el elemento más importante. Sugiere que todas las demás características mencionadas también son relevantes. Su respuesta destaca la necesidad de un enfoque que atraviese diferentes sectores y disciplinas para una gestión efectiva del patrimonio cultural.

Señor Enrique López: El señor López plantea tres principios básicos para la gobernanza del recurso cultural: enfoque de derecho, participación y transparencia. Estos principios enfatizan la importancia de considerar los derechos de las comunidades, promover la participación ciudadana y garantizar la transparencia en la toma de decisiones. Su respuesta resalta la necesidad de una gobernanza inclusiva y participativa.

Señora Norma Barbacci: La señora Barbacci destaca que muchos inmuebles patrimoniales son de propiedad privada, por lo que es necesario reconocer este hecho en la gestión y los reglamentos. Propone desarrollar mecanismos que faciliten la preservación y el reuso adaptativo de estos inmuebles por parte de los propietarios o posibles inversionistas. Además, sugiere la importancia de realizar una evaluación completa de los inmuebles catalogados y diferenciar entre elementos patrimoniales excepcionales y aquellos de menor valor. Su respuesta pone énfasis en la necesidad de flexibilidad y adaptación en la gestión del patrimonio.

En general, se puede observar que los encuestados resaltan diferentes elementos clave de la gobernanza del recurso cultural. Estos elementos incluyen la participación ciudadana, la transversalidad, el enfoque de derecho, la transparencia y la adaptabilidad. La participación de la población y las comunidades, así como el reconocimiento de la propiedad privada y la flexibilidad en los reglamentos, también son aspectos destacados. Estos elementos se

consideran fundamentales para fortalecer el patrimonio cultural y promover su contribución al desarrollo territorial.

Es importante reconocer que cada respuesta proporciona una perspectiva única, y su combinación puede enriquecer la comprensión y la implementación de estrategias de gobernanza cultural efectivas.

5.- ¿Conoce casos de éxito, o de buenas prácticas en relación al patrimonio cultural, como un recurso para el desarrollo de su comunidad o su territorio? ¿Qué tan viable sería importar un modelo internacional exitoso de gestión? ¿Cuál sería? ¿Qué elementos deberíamos considerar de esa experiencia? ¿Qué consideraciones tendrían que tenerse en cuenta para que, al ser importados, funcionen en el caso peruano? ¿Cómo evitamos que al considerar un modelo internacional, los cánones del sistema internacional (orientado por fuerzas económicas, culturales y comunicativas globales) se consoliden sin una real búsqueda de soluciones?

La mayor parte de los encuestados concuerda que no existen buenos ejemplos regionales dentro del país, sin embargo, existen muchos buenos ejemplos extranjeros y políticas de gestión cultural como; El Centro Histórico de México (PPP), ciertos aspectos del Centro Histórico de Panamá (gestión del sector privado-Conservatorio S.A.), El Centro Histórico de Quito durante la época del FONSAL, Bogotá durante la época de Peñalosa, Barcelona antes de la explosión del turismo. Los ejemplos de TDR (Altura por la Cultura) de Nueva York han sido muy exitosos, sin embargo, también advierten que las condiciones aún no son propicias en el país. Por otra parte, uno de los expertos hace notar que las buenas prácticas es un elemento básico para el diseño de políticas culturales, puesto que la UNESCO tiene programas donde incentiva este enfoque.

Análisis de las respuestas de los encuestados sobre casos de éxito y buenas prácticas en la gestión del patrimonio cultural, la viabilidad de importar modelos internacionales y consideraciones para el caso peruano:

Señor Ernesto García: El señor García menciona casos de éxito en España e Italia. Destaca que en España, las comunidades pueden concesionar la gestión de los sitios patrimoniales a entidades privadas. También menciona la existencia de una ley que destina el 1% de la obra pública a la conservación y recuperación del patrimonio cultural. En Roma, destaca la presencia de una superintendencia del centro histórico que vela por el patrimonio cultural. Además, menciona la importancia de la inversión privada y los estímulos tributarios para la conservación del patrimonio en estos países.

Señor Alberto José Risco: El señor Risco comenta que regionalmente no hay un buen desempeño en la gestión del patrimonio histórico, aunque destaca mejores resultados en el patrimonio arqueológico. Sugiere concentrarse en elementos muy localizados debido a la pérdida casi total del patrimonio histórico.

Señor Enrique López: El señor López destaca la importancia de valorar buenas experiencias y identificar retos para el diseño de políticas culturales. Menciona programas de la UNESCO, como la Red de Ciudades Creativas y la Red de Ciudades del Aprendizaje, que fomentan este enfoque.

Señora Norma Barbacci: La señora Barbacci menciona varios ejemplos de casos exitosos en la gestión del patrimonio cultural, como el Centro Histórico de México (a través de alianzas público-privadas), ciertos aspectos del Centro Histórico de Panamá (gestión del sector privado), el Centro Histórico de Quito durante la época del FONSA, Bogotá durante la época de Peñalosa y Barcelona antes de la explosión del turismo. También menciona el éxito de

ciertos modelos, como los TDR (Altura por la Cultura) de Nueva York, pero resalta que requieren condiciones específicas que pueden no estar presentes en la mayoría del Perú.

En cuanto a la viabilidad de importar modelos internacionales, se puede observar que los encuestados destacan tanto casos de éxito como consideraciones específicas. Es importante tener en cuenta que cada contexto y territorio tiene características únicas, por lo que es necesario adaptar los modelos a la realidad peruana. Algunos elementos a considerar podrían incluir la participación ciudadana, la inversión privada, los estímulos fiscales, la creación de alianzas público-privadas y la identificación de modelos exitosos en países con similitudes culturales o históricas.

Además, se destaca la necesidad de evitar que al considerar un modelo internacional, los cánones del sistema internacional orientados por fuerzas económicas, culturales y comunicativas globales se consoliden sin una búsqueda real de soluciones locales. Esto implica garantizar una evaluación cuidadosa

6.- En el caso del Perú, ¿Cuáles son sus experiencias, en relación a la gestión pública sobre el patrimonio cultural de la Nación? ¿Conoce y podría comentar la gestión del Patrimonio Cultural en el caso del Centro Histórico de Cajamarca? Desde su conocimiento, ¿Cuáles serían los pasos a seguir para la gestión del patrimonio cultural ¿Cómo calificaría el rol del Ministerio de Cultura del Perú, en relación a la gestión cultural y su integración al desarrollo sostenible y la gobernanza en el país?

Los encuestados manifiestan que tienen cierto conocimiento sobre la gestión del patrimonio cultural en el centro histórico de Cajamarca, mas no un conocimiento profundo del caso,

mencionan los esfuerzos recientes sobre el plan concertado que se tiene con diferentes instituciones para gestionar y poner en valor distintos atractivos como el cerro de Santa Apolonia, el Cuarto del Rescate, la iglesia de Belén, entre otros, también advierten sobre la necesidad de un patronato privado que sirve como hilo entre las diferentes gestiones del estado y busca financiamientos externos, siendo este una herramienta muy útil para la gestión de centros históricos.

Análisis de las respuestas de los encuestados sobre la gestión del patrimonio cultural en el Perú, enfocándose en el caso del Centro Histórico de Cajamarca y el papel del Ministerio de Cultura:

1. Señor Ernesto García: El señor García menciona su experiencia en la ciudad del Cusco, pero reconoce que la realidad es diferente en el resto del país en términos de conservación y puesta en valor de monumentos. Aunque no conoce en detalle la gestión del Centro Histórico de Cajamarca, menciona que existe un plan concertado con diferentes instituciones para diseñar y poner en valor distintos atractivos. Destaca la importancia de involucrar a la población local, autoridades e instituciones, así como generar alianzas para promoción y gobernanza. Considera que el rol del Ministerio de Cultura está limitado por recursos económicos insuficientes y sugiere la necesidad de impulsar una ley de estímulo económico para que las empresas privadas puedan contribuir a la conservación y puesta en valor del patrimonio.
2. Señor Alberto José Risco: El señor Risco comenta que ha participado en la gestión gubernamental y acciones de saneamiento físico y elaboración de proyectos de inversión. Destaca la larga experiencia de Cajamarca en la conservación del centro histórico, con un trabajo cercano entre la municipalidad y la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca. Menciona que ha habido una inversión

pública constante y resalta que el patrimonio en Cajamarca, principalmente construido en piedra, facilita su mantenimiento.

3. Señor Enrique López: El señor López menciona que la mayoría de las experiencias exitosas en la gestión del patrimonio cultural en el Perú se basaron en la actualización participativa de los planes de manejo. Destaca los casos de Cajamarca, Trujillo y Lima. En cuanto al rol del Ministerio de Cultura, menciona que debería basarse en la implementación de la política nacional de cultura al 2030.
4. Señora Norma Barbacci: La señora Barbacci destaca la presencia de un patronato privado en Cajamarca, Ayacucho y Rímac, que sirve como hilo conductor entre las diferentes gestiones del estado y busca financiamientos externos para la preservación del patrimonio. Sugiere que el Ministerio de Cultura debería promover la creación de patronatos, asociaciones público-privadas y revisar la legislación del patrimonio, incluyendo la implementación de la Ley 1198.

En resumen, los encuestados resaltan la importancia de la coordinación entre diferentes instituciones y la participación de la población local en la gestión del patrimonio cultural. Se destaca la necesidad de recursos económicos suficientes para llevar a cabo las acciones de conservación y puesta en valor. Además, se sugiere la promoción de alianzas público-privadas y la revisión de la legislación existente para fortalecer la gestión cultural. El Ministerio de Cultura

7.- ¿Desde su opinión cuál es el mejor ejemplo de resiliencia frente a la COVID-19 en gestión del patrimonio cultural, considera que el Perú está en posibilidades de replicar la buena práctica?, de ser positiva su respuesta ¿en qué medida sería posible?, de ser negativa ¿Cómo podría mejorar?

Los participantes manifiestan que hubieron casos muy aislados como el de algunos museos en estados unidos que realizaron aperturas virtuales y la difusión de obras de arte por medios virtuales, pero el consenso general de los entrevistados es que no hubo acción alguna frente al COVID 19, puesto que los monumentos arqueológicos y arquitectónicos fueron cerrados, frente a este problema proponen la participación activa del sector privado, este al tener más libertad y dinámica frente a dificultades, tiende a tener mecanismo de respuesta más ágiles permitiría soluciones más rápidas y creativas frente a este tipo de problemáticas, uno de los encuestados advierte que el Ministerio de Cultura junto a la asesoría de la UNESCO han desarrollado documentos de gestión para hacer frente a la coyuntura post. COVID 19.

Análisis de las respuestas de los encuestados sobre la resiliencia frente a la COVID-19 en la gestión del patrimonio cultural y la posibilidad de replicar buenas prácticas en Perú:

Señor Ernesto García: El señor García menciona que no hubo acciones frente a la COVID-19 en términos de la gestión del patrimonio cultural en Perú. Considera que Perú puede replicar buenas prácticas mediante una articulación entre los diferentes estamentos del estado, pero destaca la necesidad de la participación de la empresa privada con estímulos tributarios, campañas de promoción y fortalecimiento del patrimonio cultural. Si no se logra esta participación, considera que cualquier intento será estéril. Menciona que la Huaca Pucllana es un caso aislado y no es posible replicarlo con la normativa actual.

Señor Alberto José Risco: El señor Risco menciona que desconoce cuál fue el mejor caso de resiliencia frente a la COVID-19 en la gestión del patrimonio cultural. Destaca que el sector cultural y turístico sufrieron mucho durante la pandemia. Sugiere impulsar la virtualización de las actividades culturales como una forma de estar preparados.

Señor Enrique López: El señor López menciona que el Ministerio de Cultura, con la asesoría técnica de UNESCO, ha desarrollado dos documentos de gestión para enfrentar la coyuntura post-COVID: el Plan de Recuperación de las Industrias Culturales y las Artes, y la Guía para la elaboración de planes de cultura en gobiernos locales. Estos documentos se basan en la identificación de casos exitosos y retos, y están disponibles al público en la página web del ministerio.

Señora Norma Barbacci: La señora Barbacci menciona ejemplos interesantes de resiliencia en otros países durante la pandemia, como la apertura virtual de museos y la difusión de reproducciones de obras de arte en medios sociales. Sin embargo, no menciona específicamente si estos ejemplos podrían replicarse en Perú.

En resumen, los encuestados señalan la falta de acciones específicas frente a la COVID-19 en la gestión del patrimonio cultural en Perú. Se destacan la necesidad de una articulación entre los diferentes actores y la participación de la empresa privada, así como la virtualización de las actividades culturales como una posible forma de prepararse para situaciones similares en el futuro. Además, se mencionan documentos de gestión desarrollados por el Ministerio de Cultura en colaboración con UNESCO. Sin embargo, no se proporciona una evaluación específica sobre la posibilidad de replicar buenas prácticas en Perú.

01. ¿Nombre y apellido del participante?	02. ¿Cuáles son su nacionalidad?	03. ¿Cuáles son su profesión?	04. ¿Cuál es su especialidad, maestría y/o doctorado?	05. ¿Cuál es el nombre de la institución a la que pertenece?	06. ¿Cuántos años lleva vinculado la gestión del Patrimonio Cultural?	07. ¿Ocupó algún cargo de toma de decisiones vinculadas al patrimonio cultural? breve descripción.	1.- ¿Es posible que el patrimonio cultural sea un recurso para el desarrollo sostenible del territorio? ¿Es el patrimonio cultural un recurso productivo?	2.- ¿Tiene el estado todas las herramientas, capacidades, para atender los problemas de las ciudades y los concernientes a la gestión del patrimonio? ¿Qué le falta? ¿Cómo hace para obtenerlos? En esa línea, ¿Qué tipo de actores deben participar? ¿Cómo debe ser la interacción entre los participantes?	3.- Considerando las tendencias globales sobre la gestión del patrimonio cultural y su vínculo con el desarrollo sostenible de las ciudades, la estrategia para el desarrollo de la ciudad ¿Qué tipo de planes de desarrollo debe considerar? ¿Qué criterios, elementos, etc. ¿Se deben considerar estos planes? ¿Qué tipo de proyectos deben considerarse? (planes integrales)	4.- En línea con lo anterior, ¿Con qué elementos debe contar la gobernanza del recurso cultural? (Interdisciplinario, transversal, transparente, trascendente, transferencia) ¿Cuáles de ellas resaltaría como factor clave para el fortalecimiento del patrimonio cultural, de modo que pueda sumar al desarrollo territorial?	5.- ¿Conoce casos de éxito, o de buenas prácticas en relación al patrimonio cultural, como un recurso para el desarrollo de su comunidad o su territorio? ¿Qué tan viable sería importar un modelo internacional exitoso de gestión? ¿Cuál sería? ¿Qué elementos deberíamos considerar de esa experiencia? ¿Qué consideraciones tendrían que tenerse en cuenta para que, al ser importados, funcionen en el caso peruano? ¿Cómo evitamos que al considerar un modelo internacional, los cánones del sistema internacional (orientado por fuerzas económicas, culturales y comunicativas globales) se consoliden sin una real búsqueda de soluciones?	6.- En el caso del Perú, ¿Cuáles son sus experiencias, en relación a la gestión pública sobre el patrimonio cultural de la Nación? ¿Conoce y podría comentar la gestión del Patrimonio Cultural en el caso del Centro Histórico de Cajamarca? Desde su conocimiento, ¿Cuáles serían los pasos a seguir para la gestión del patrimonio cultural? ¿Cómo calificaría el rol del Ministerio de Cultura del Perú, en relación a la gestión cultural y su integración al desarrollo sostenible y la gobernanza en el país?	7.- ¿Desde su opinión cual es el mejor ejemplo de resiliencia frente a la COVID-19 en gestión del patrimonio cultural, considera que el Perú esta en posibilidades de replicar la buena practica?, de ser positiva su respuesta ¿en que medida sería posible?, de ser negativa ¿Cómo podría mejorar?
Ernesto García	Peruana	Arqueólogo	Historia y Arqueología	+ de 20	Si, fui director del parque arqueológico nacional de Machupicchu, ex jefe del parque arqueológico de Saqsaywaman y ex director de gestión de monumentos de la dirección desconcentrada de cultura - Cusco.	Si, pero debe ser articulado en todas las firmas patrimoniales que tenga una localidad, en ese contexto, se articula vestigios arquitectónicos o arqueológicos, artesanía, gastronomía, danzas, música, al articularse estas actividades	Desde mi punto de vista no, tiene normativa protección, pero no de promoción y fortalecimiento del patrimonio cultural, si el estado no le asigna la cantidad necesaria de recursos es imposible hacer una buena gestión del patrimonio. Falta invertir en la conservación y puesta en uso social del	Más que un desarrollo sostenible a las ciudades, genera un desarrollo sostenible a la localidad donde se encuentra el patrimonio cultural. En los planes debe considerarse, la dotación de servicios, agua, y desagüe es indispensable, accesos viales, restaurantes, etc.	El estado debe establecer como política pública la conservación y recuperación del patrimonio cultural, incentivando la participación de la población y/o comunidades, las autoridades locales y regionales deben desarrollar sus planes de desarrollo social, económico y turístico,	Hay varios casos de éxito, en España por ejem. Los sitios patrimoniales los administran las comunidades y estas pueden concesionarse a un privado la gestión de los mismos, hay una ley que el 1% de toda obra pública debe ir a la conservación y recuperación del patrimonio cultural, en Roma existe una super	Mi experiencia como lo señale anteriormente es de mi labor en la ciudad del cusco, pero esa es una realidad diferente con el resto del país, desde el punto de vista de la conservación y puesta en valor de monumentos. No conozco en detalle la gestión del centro histórico de	No hubo acción alguna frente al covid 19, los monumentos arqueológicos y arquitectónicos fueron cerrados. Perú puede replicar las buenas prácticas, una articulación entre los diferentes estamentos del estado, pero es necesaria la participación de la empresa privada con estímulos tributarios,	

						generará un flujo turístico, eso le dará sostenibilidad al recurso y al territorio.	patrimonio cultural, los gobernadores y alcaldes deben ser aliados, pero salvó contadas excepciones no lo son. Debe haber incentivos a la empresa privada para que pueda invertir en la conservación del patrimonio, una cultura de mecenazgo podría ser una alternativa.		teniendo como uno de sus ejes principales el patrimonio cultural.	intendencia del centro histórico y vela por el patrimonio cultural con un presupuesto acorde a las necesidades del recurso patrimonial, pero sobre todo hay mucha inversión privada que patrocina obras de conservación y puesta en valor, es estos países tienen estímulos tributarios a quienes invierten en conservación del patrimonio.	Cajamarca, sin que tengo entendido que existe un plan concertado con las diferentes instituciones para generar y poner en valor distintos atractivos como el cerro de Santa Apolonia, el cuarto del rescate, la iglesia de Belén, entre otros. Debe involucrarse más a la población local y autoridades y generar una alianza de instituciones y empresas para argumentar acciones de promoción y gobernanza. El rol del ministerio es limitado justamente por que los recursos económicos son limitados y no alcanza para intervenir y gestionar a cabalidad el patrimonio cultural de la nación. Las normas están bien pero debe impulsarse alguna ley de estímulo económico para que las empresas privadas puedan deducir de sus impuestos los aportes para la conservación y puesta en valor del patrimonio.	campañas de promoción y fortalecimiento del patrimonio cultural. Si no es así, todo intento será estéril. La Huaca Pucllana es un caso aislado y con la normativa actual no es posible replicar.	
Alberto José Risco Vega	Peruano	Arquitecto	Maestría en Ciencias en Informática y sistemas	Univ. Nac. Pedro Ruiz Gallo	9 años	Ocupo el cargo de Director de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Lambayeque del Ministerio de Cultura	Si es posible, el patrimonio es productivo en la medida que se acondicionen físicamente	Faltan modificaciones a la Ley del Patrimonio cultural de la Nación y a todo el marco normativo subsecuente, que permita la intervención del privado en los bienes del estado, así como	Planes multisectoriales, que promuevan el turismo cultural en rutas urbanas especialmente acondicionadas, y que	Una gobernanza transversal creo que sería la más importante, aunque todas suman.	Regionalmente no se tiene una buena performance en patrimonio histórico, mejor es el resultado en patrimonio arqueológico. El patrimonio histórico está casi totalmente perdido, cabría	He participado desde la gestión gubernamental, hasta acciones de saneamiento físico y elaboración de proyectos de inversión. Cajamarca tiene una larga experiencia en	Desconozco cuál fue el mejor caso de resiliencia frente al covid, el sector cultural y turístico sufrieron mucho en los años de la pandemia. Creo que la mejor forma de estar preparado es impulsando la

							facilidades de recursos para que el propietario pueda poner en valor la infraestructura, mantenerla y hacerla productiva.	permanentes en horarios fijos, así como política se formación de público joven. Concursos diversos para gestores culturales y para el patrimonio mejor atendido.		concentrarse en elementos muy localizados.	conservación del centro histórico, con un trabajo cuando menos cercano entre la municipalidad y la dde Cajamarca, tardaron casi una década en elaborar el plan maestro del centro de Cajamarca. Hay inversión pública constante. Su patrimonio está elaborado principalmente en piedra, lo cual facilita su mantenimiento.	virtualización del accionar cultural	
Enrique López-Hurtado Orjeda	Peruano	Arqueólogo y Antropólogo	Doctorado	UNESCO	20	Asistencia técnica al país en la implementación de las Convenciones, Programas y Recomendaciones culturales de UNESCO así como en garantizar el ejercicio pleno de los derechos culturales en el Perú	De acuerdo a la declaración de MONDIACULT firmada por 195 ministros de cultura en el mundo, la cultura debe ser entendida y gestionada como un bien público global y un eje de desarrollo sostenible	El país enfrenta retos de carácter normativo, de gestión y presupuestales. En el aspecto normativo urge la actualización de la ley general de patrimonio cultural. En el aspecto gestión, la alta rotación de altos funcionarios en el sector debilita la posibilidad de implementación de políticas culturales, en el aspecto presupuestal el órgano rector recibe solamente aproximadamente 0.3% del gasto público	El ODS 11 propone la necesidad de que las ciudades sean espacios inclusivos, seguros y residentes. Desde el aporte de la cultura para lograr este objetivo, la Recomendación UNESCO para el paisaje histórico urbano del 2011 propone una serie de medidas para reforzar la gobernanza cultural de las ciudades así como las medidas necesarias para preservar y poner en uso social el patrimonio cultural en contexto urbano.	La gobernanza del recurso cultural debe partir de tres principios básicos: enfoque de derecho, participación y transparencia.	La valoración de buenas experiencias e identificación de retos es un elemento básico para el diseño de políticas culturales. La UNESCO tienen programas en donde se alienta este enfoque como la red de ciudades creativas y la red de ciudades del aprendizaje.	El Ministerio de Cultura con la asesoría técnica de UNESCO han desarrollado dos documentos de gestión para hacer frente a la coyuntura post COVID: el Plan de Recuperación de las Industrias Culturales y las Artes y la Guía para la elaboración de planes de cultura en gobiernos locales. Ambos documentos se basan en la identificación de casos exitosos mediante los cuales a su vez se identificaron una serie de retos y tareas. Ambos documentos son de acceso público en la página web del ministerio	
Norma Barbacci	USA	Arquitecta	Preservación Histórica	Norma Barbacci Preservation Consultants LLC	25	Fui Directora de Programas para América Latina, España y Portugal en World Monuments Fund	Claro que sí. Esto ha sido demostrado en la mayoría de países desarrollados donde el patrimonio cultural	No las tiene. Empezando por tener una legislación demasiado restrictiva que solo aplica penalidades en vez de crear oportunidades o incentivos para la inversión en la	La gestión del patrimonio debe estar integrada en los planes de desarrollo regional y municipal. Para esto debe existir una voluntad política desde el más alto	La mayoría de los inmuebles patrimoniales son de propiedad privada y por lo tanto la gestión y los reglamentos deben reconocer este hecho y diseñar y/o promover los	El Centro Historico de Mexico (PPP), ciertos aspectos del Centro Histórico de Panamá (gestión del sector privado-Conservatorio S.A.), El Centro Histórico de Quito durante la época del	En Cajamarca, así como en Ayacucho y Rímac, la presencia de un Patronato privado que sirve como hilo conductor entre las diferentes gestiones del estado y busca	Un ejemplo interesante que vi en los USA fue la apertura virtual de los museos cerrados por el COVID. Por ejemplo, un museo de arte organizó una visita de dos pingüinos que causó un tremendo interés del

						considerado como un activo económico.	recuperación del patrimonio. La participación del sector privado es mínima y debería ser incrementada a través del establecimiento de reglas claras, plazos razonables e incentivos fiscales. El sector público debe continuar reglamentando pero en diálogo con el sector privado como socio y no como un enemigo.	nivel. La Cultura no puede seguir siendo considerada como un ministerio pobre, subordinado al turismo.	mecanismos necesarios para facilitar la preservación y el reuso adaptativo de estos inmuebles por sus propietarios o posibles inversionistas. El factor clave es reconocer que las medidas restrictivas existentes no han funcionado y por lo tanto deben cambiar, pero para poder ejecutar este cambio y liberalizar los reglamentos, es necesario desarrollar una base catastral completa incluyendo una evaluación de los interiores de todos los inmuebles catalogados, además de una clara diferenciación entre los elementos patrimoniales excepcionales que hay que preservar y aquellos de menor valor que pueden ser eliminados o modificados. NO TODO TIENE EL MISMO VALOR...	FONSAL, Bogotá durante la época de Peñalosa, Barcelona antes de la explosión del turismo. Los ejemplos de TDR (Altura por la Cultura) de Nueva York han sido muy exitosos, pero requieren de ciertas condiciones que no existen en la mayor parte del Perú (Funcionó en Miraflores solamente). La fallida ley 1198 podría haber creado oportunidades para una mejor gestión de los sitios arqueológicos menores con participación privada.	financiamientos externos para la preservación del patrimonio es un elemento muy útil para la gestión de centros históricos. El Ministerio de Cultura debería promover la creación de patronatos, PPPs, cambio en la legislación del patrimonio, revisar y tratar de implementar la Ley 1198, etc.	público hacia este museo: https://www.cnn.com/videos/travel/2020/07/12/penguins-field-museum-dinosaurs-orig-mss.cnn . Otro ejemplo interesante fue la difusión en medios sociales de reproducciones de obras de arte realizadas con objetos comunes: https://siwan.nsysu.edu.tw/en/news/life-imitation-art-award-announcement/
--	--	--	--	--	--	---------------------------------------	---	--	---	--	---	--

ENCUESTA A GESTORES PÚBLICOS

Resultados:

1.- ¿Es posible que el patrimonio cultural sea un recurso para el desarrollo sostenible de las ciudades? ¿Es el patrimonio cultural un recurso que puede convertir a nuestras ciudades en espacios competitivos?

El 100% de los expertos encuestados afirmaron que el patrimonio cultural puede ser utilizado como recurso para el crecimiento sostenible de las ciudades; no obstante, algunos mencionan que esto solo es posible si se realiza una adecuada gestión (protección, conservación y puesta en valor) a fin de promover el turismo, las inversiones, las diversas actividades económicas y los valores que ayudan a forjar la identidad de los ciudadanos. Asimismo, los expertos indican que, para lograr este objetivo, se requiere la intervención de 3 actores: El sector público, el sector privado y la sociedad en general.

2.- En el marco de las tendencias globales sobre la gestión del patrimonio cultural y su vínculo con el desarrollo sostenible, ¿Cuál considera un factor clave para el fortalecimiento del patrimonio cultural, de modo que pueda sumar al desarrollo de las ciudades (patrimonio productivo, patrimonio inclusivo, patrimonio colaborativo, patrimonio resiliente, patrimonio ecoeficiente)?

En cuanto al fortalecimiento del patrimonio cultural, algunos expertos mencionan que se debe tomar relevancia a ciertos factores como el fortalecimiento de la identidad para la asignación de recursos económicos y la conservación de bienes y su acondicionamiento para su explotación económica. Sin embargo, otros mencionan que los enfoques de abordaje del patrimonio cultural deben ser diversos, no exclusivos ni excluyentes; es decir, su gestión debe darse de manera integral para poder lograr una contribución al desarrollo y bienestar de los ciudadanos.

3.- ¿Tiene el estado todas las herramientas, capacidades, para atender los problemas de las ciudades y los concernientes a la gestión del patrimonio?, ¿Quiénes más deberían participar?, ¿Cuál debe ser el rol de los otros actores?

Adicionalmente, al preguntar a los expertos acerca de las herramientas con las que cuentan los gestores públicos para atender los problemas de gestión del patrimonio, mencionan que se apoyan principalmente en leyes, reglamentos y algunas veces planes de desarrollo. No obstante, al ser consultados acerca de la efectividad de dichas herramientas y la capacidad de sus funcionarios sus respuestas fueron unánimes: El estado peruano es muy ineficiente en temas de patrimonio cultural.

Asimismo, el 50% de los encuestados mencionan que si bien es necesario fortalecer a las entidades públicas (Ministerio de Cultura, Direcciones Desconcentradas de Cultura, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y otras entidades), es necesario tener en claro que la responsabilidad de proteger y gestionar el patrimonio cultural debe ser compartida con la sociedad civil y el sector privado.

4.- Nuestras ciudades, sus espacios; el espacio público está impregnado de elementos culturales, es un espacio de desarrollo, pero también de ejercicio de la ciudadanía. Su gestión (convertir sus elementos en recursos) es compleja. En esa línea, ¿cree que el desarrollo de nuestras ciudades pasa solo por proyectos urbanísticos o de arquitectura con enfoque cultural? O debe tratarse de una gestión cultural combinada con un mix de políticas (turística, sociales, saneamiento etc.) que atienda y abarque los problemas de los ciudadanos.

Por otro lado, los expertos afirman que el desarrollo de las ciudades no se debe basar solo en proyectos urbanísticos o de arquitectura con enfoque cultural, sino que debe abordar todos los aspectos (sociales, económicos, urbanísticos, etc.) que atienda las necesidades

de los ciudadanos. En este sentido, la gestión debe ser combinada; es decir, debe ser tanto de carácter interinstitucional, como interdisciplinaria.

5.- En ese marco, ¿Cuáles cree son las herramientas que actualmente poseen los gestores públicos?

Algunos de los expertos menciona que las herramientas con que cuentan los gestores públicos; un espacio de concertación público privado que vea la realización de acciones de información y consulta, dirección técnica, financiamiento, incentivos, entre otros, también se consideraría al presupuesto mínimo para el desarrollo cultural, pero que se emplee en proyectos y obras y no para gastos burocráticos, y por último lograr que los proyectos sean autosostenibles, que los ingresos que se generen sirvan para su mantenimiento y conservación.

6.- ¿Conoce casos de éxito, o de buenas prácticas en relación al patrimonio cultural, como un recurso para el desarrollo de la comunidad o su territorio? ¿Qué considera, se hizo bien en esos casos?

Ahora bien, respecto a los referentes de buenas prácticas, los encuestados mencionan algunos casos identificados en América Latina como el Centro Histórico de La Habana, el Centro Histórico de Quito, Antigua en Guatemala, entre otros. El éxito de dichos casos, se dio en base a adecuadas decisiones políticas, capacidades para el desarrollo de las intervenciones y una correcta planificación estratégica. No obstante, los expertos hacen hincapié en analizar los obstáculos y limitaciones en miras de aprender no solo de los logros, sino también de cómo se enfrentaron las dificultades encontradas en el camino.

7.- En el caso del Perú, ¿Cuáles son sus experiencias, en relación a la gestión pública sobre el patrimonio cultural de la Nación? ¿Conoce y podría comentar la gestión del Patrimonio Cultural en el caso del Centro Histórico de Cajamarca?

Al ser consultados por su experiencia en gestión del patrimonio cultural en nuestro país, los participantes indicaron que es un terreno complejo debido a varios factores como la multiplicidad de actores que están o deberían estar involucrados, los factores sociales o económicos que generan presión sobre dicho patrimonio y por las capacidades instaladas en los diversos niveles de gobierno para enfrentar los retos de la gestión del patrimonio.

Respecto al caso específico de Cajamarca, el 50% de los especialistas señalan que, a pesar de ineficiencia recurrente en las entidades públicas, la gestión cultural en esta ciudad ha tenido ciertos avances como: la creación y adecuación de la casona colonial Espinach como centro cultural municipal, avance de las dos etapas de la restauración de la casona casanova como "casa de la identidad cajamarquina", la elaboración de murales culturales por los diferentes barrios, la elaboración del mural la historia de Cajamarca en el paseo de la cultura, entre otros. Cabe destacar que estas actividades se realizaron con presupuesto otorgado en alianza con el público privado y a pesar de haber tenido la dificultad de la pandemia.

8.- Desde su conocimiento, ¿Cuáles serían los pasos a seguir para la gestión del patrimonio cultural ¿Cómo calificaría el rol del Ministerio de Cultura del Perú, en relación a la gestión cultural y su integración al desarrollo sostenible y la gobernanza en el país?

Por otra parte, adicionalmente al rol que tiene que cumplir el Ministerio de cultura, de acuerdo al mandato normativo que lo regula, los expertos afirman que es necesario que este ente regule sus capacidades en el sentido más amplio, para lo cual deberá tener mayor articulación con provincias, generar políticas de descentralización, hacer un manejo sostenible de recursos recaudados de ingresos para mantenimiento de edificaciones, generar espacios de discusión y construcción de lo que, como sociedad, queremos hacer con nuestro patrimonio, así como establecer lineamientos actualizados, que vayan con los

tiempos y demandas sociales de gestión de nuestro patrimonio cultural y realizar mayor fuerza en sanciones y multas.

9. ¿Considera que la gestión del patrimonio debe realizarse en el marco de una estrategia cultural de ciudad, siendo que la cultura es transversal a todos los derechos ciudadanos, la política cultural podría liderar la política municipal?

Finalmente, en base a lo mencionado, los especialistas concluyen que la gestión del patrimonio cultural realizada en el en el marco de una estrategia cultural de ciudad es un enfoque novedoso, puesto que el Perú es un país pluricultural y, se debe tener en cuenta la idiosincrasia de la población.

10. ¿La estrategia para el desarrollo de la ciudad ¿Qué tipo de planes de desarrollo debe considerar? ¿Qué criterios, elementos, etc. ¿Se deben considerar estos planes? ¿Qué tipo de proyectos deben considerarse?, planes integrados (aspectos sociales y de vivienda, de fomento e impulso económico, culturales y recreativos, turísticos, medioambientales)

No obstante, para dicha estrategia se deberá contar con planes de desarrollo consensuados y respaldados presupuestalmente por el estado y de obligatoriedad de ejecución bajo sanción de no realizarlos y que involucren aspectos sociales, de vivienda, impulso económico, cultural, creativo, turístico y medio ambiental

01. ¿Nombre y apellido del participante?	1.- ¿Es posible que el patrimonio cultural sea un recurso para el desarrollo sostenible de las ciudades? ¿Es el patrimonio cultural un recurso que puede convertir a nuestras ciudades en espacios competitivos?	2.- En el marco de las tendencias globales sobre la gestión del patrimonio cultural y su vínculo con el desarrollo sostenible, ¿Cuál considera un factor clave para el fortalecimiento del patrimonio cultural, de modo que pueda sumar al desarrollo de las ciudades (patrimonio productivo, patrimonio inclusivo, patrimonio colaborativo, patrimonio resiliente, patrimonio ecoeficiente)?	3.- ¿Tiene el estado todas las herramientas, capacidades, para atender los problemas de las ciudades y los concernientes a la gestión del patrimonio?, ¿Quiénes más deberían participar?, ¿Cuál debe ser el rol de los otros actores?	4.- Nuestras ciudades, sus espacios; el espacio público está impregnado de elementos culturales, es un espacio de desarrollo, pero también de ejercicio de la ciudadanía. Su gestión (convertir sus elementos en recursos) es compleja. En esa línea, ¿cree que el desarrollo de nuestras ciudades pasa solo por proyectos urbanísticos o de arquitectura con enfoque cultural? O debe tratarse de una gestión cultural combinada con un mix de políticas (turística, sociales, saneamiento etc.) que atienda y abarque los problemas de los ciudadanos.	5.- En ese marco, ¿Cuáles cree son las herramientas que actualmente poseen los gestores públicos?	6.- ¿Conoce casos de éxito, o de buenas prácticas en relación al patrimonio cultural, como un recurso para el desarrollo de la comunidad o su territorio? ¿Qué considera, se hizo bien en esos casos?	7.- En el caso del Perú, ¿Cuáles son sus experiencias, en relación a la gestión pública sobre el patrimonio cultural de la Nación? ¿Conoce y podría comentar la gestión del Patrimonio Cultural en el caso del Centro Histórico de Cajamarca?	8.- Desde su conocimiento, ¿Cuáles serían los pasos a seguir para la gestión del patrimonio cultural? ¿Cómo calificaría el rol del Ministerio de Cultura del Perú, en relación a la gestión cultural y su integración al desarrollo sostenible y la gobernanza en el país?	GESTORES LOCALES 9.- ¿Considera que la gestión del patrimonio debe realizarse en el marco de una estrategia cultural de ciudad, siendo que la cultura es transversal a todos los derechos ciudadanos, la política cultural podría liderar la política municipal?	10.- La estrategia para el desarrollo de la ciudad ¿Qué tipo de planes de desarrollo debe considerar? ¿Qué criterios, elementos, etc. deben considerar estos planes? ¿Qué tipo de proyectos deben considerarse?, planes integrados (aspectos sociales y de vivienda, de fomento e impulso económico, culturales y creativos, turísticos, medioambientales)
Luis Guillermo Cortés Carcelén	Sí, por supuesto. El patrimonio cultural con que cuentan las ciudades constituye un recurso que adecuadamente gestionado (protección, conservación y puesta en valor) le da un valor al territorio y puede ser un elemento de atracción para el turismo, las inversiones y diversas actividades económicas, adicionalmente a los valores que contribuyen a forjar identidad en los ciudadanos. Para ello se requiere una adecuada gestión de dicho patrimonio, articulada entre el sector público, el sector privado y la sociedad en general.	Los enfoques de abordaje del patrimonio cultural deben ser diversos, no exclusivos ni excluyentes. Su gestión integral y sostenible es fundamental para lograr su contribución al desarrollo y bienestar de los ciudadanos.	No las tiene. La tarea de fortalecer a las entidades públicas (Ministerio de Cultura, Direcciones Desconcentradas de Cultura, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y otras entidades) es fundamental. Es importante, también, considerar que la responsabilidad de proteger y gestionar el patrimonio cultural debe ser compartida con la sociedad civil y el sector privado.	La mirada debe ser integral, una gestión cultural que aborde todos los aspectos (sociales, económicos, urbanísticos, etc.) que atienda las necesidades de los ciudadanos, procure condiciones de bienestar y desarrollo para ellos.	Los gestores públicos cuentan con diversas herramientas para abordar los campos o materias que les competen. Sin embargo, resulta fundamental la articulación de las diversas miradas y especialidades para abordar el desarrollo de las ciudades y la gestión del patrimonio cultural en ellas.	En América Latina podemos identificar diversos casos de gestión del patrimonio cultural en las ciudades, ejemplos que habitualmente son tomados como referencia son: el Centro Histórico de La Habana, el Centro Histórico de Quito, Antigua en Guatemala, entre otros. Son varios los factores que influyen en cada uno de ellos y todos podrían identificarse con factores que han contribuido a que sea una buena	A partir de mi experiencia en el Ministerio de Cultura, reconozco la complejidad que supone la gestión de nuestro patrimonio cultural, por la multiplicidad de actores que están o deberían estar involucrados, por los factores sociales o económicos que generan presión sobre dicho patrimonio, por las capacidades instaladas en los diversos niveles de gobierno para enfrentar los retos de la gestión del patrimonio. Particularmente, no	El Ministerio de Cultura tiene un rol que cumplir, de acuerdo al mandato normativo que lo regula. Asimismo, se requiere fortalecer sus capacidades en el sentido más amplio, al mismo tiempo que sería importante generar espacios de discusión y construcción de lo que, como sociedad, queremos hacer con nuestro patrimonio, así como establecer lineamientos actualizados, que	Sin lugar a dudas. Sería un enfoque novedoso e integral de abordar la gestión de nuestras ciudades.	Si bien la planificación estratégica de una ciudad implica diversos temas y componentes, debe contar con una mirada integral, que ayude a entender, por ejemplo, que las obras de agua y desagüe son fundamentales para generar bienestar en las personas y mejores condiciones de vida, pero si al mismo tiempo no se promueven procesos de socialización, de cohesión social, participación, entre otros, no podemos hablar de desarrollo integral y sostenible que realmente contribuya al

						práctica: decisión política, capacidades para el desarrollo de las intervenciones, planificación. Sin embargo, es importante no perder de vista las dificultades y factores que generan o generan en cada uno de los casos obstáculos o limitaciones. El aprendizaje de casos como estos, supone identificar no solo los logros, sino cómo se llevaron a cabo los procesos, las dificultades encontradas en el camino, entre otros aspectos.	tengo tan claro el panorama sobre la gestión del Centro Histórico de Cajamarca, pero intuyo que algunos aspectos antes mencionados están presentes en este caso.	vayan con los tiempos y demandas sociales, de gestión de nuestro patrimonio cultural.		bienestar de los ciudadanos.
Sandra Cerna Merino	Si es posible tener al patrimonio cultural como elemento de desarrollo sostenible	Patrimonio productivo	El estado peruano es muy ineficiente en temas de patrimonio cultural . La clave es la participación del estado , empresa privada y colectividad . El rol de los otros actores debe tener un valor también de importancia en ser partícipes para contribuir a solucionar problemas respecto al patrimonio cultural . Estado 40 % , población 30 % , empresa privada 30 % . La población sensibilizada es clave para no afectar al patrimonio cultura	Es una gestión combinada de carácter interinstitucional pero también interdisciplinaria	Los gestores públicos tienen deficiencias en materializar la ejecución de proyectos de recuperación y puesta en valor del patrimonio cultural . Existe mucha teoría pero que no es llevada a la práctica, los gestores públicos no conocen de la inversión pública que traces de sus diferentes sistemas de Inversión , por lo que los hace ineficientes , no hay fuerza en el conteo frente a la	Europa tiene muchos buenos casos de cómo maneja sosteniblemente su patrimonio cultural. Han realizado muchos temas favorables que bien pueden ser usados para aplicarlos a nuestra realidad	Desarrolle el Plan de Gestion de la zona monumental de cajamarca y proyectos de carácter cultural y turístico en la zona monumental Me desempeñe en la oficina de arquitectura de la Ddc antes inc , luego en la municipalidad provincial de cajamarca creando la sub gerencia de gestión del Ch , planes educativos y el plan de Gestion . Estuve como directora fundadora de la escuela taller san antonio de Cajamarca y Actualmente me encuentro a cargo de	Debería tener mayor articulación con provincias y descentralización Manejo sostenible de recursos recaudados de ingresos para mantenimiento de edificaciones Elaborar y ejecutar proyectos , es el ministerio con menor índice de obras Personal del MINCUL trabaja de espaldas a la realidad y a la problemática nacional Realizar mayor fuerza en sanciones y multas	Desde la mpc es mucho más operativo desarrollar políticas públicas en temas de patrimonio cultural de la ciudad , creo que se debería reforzar el rol de las municipalidades en el proceso del manejo sostenible del patrimonio , ver ejemplos europeos y Mexico , las municipalidades lideran la Gestion patrimonial	Planes de desarrollo consensuados y respaldados presupuestalmente por el estado y de obligatoriedad de ejecución bajo sanción de no realizarlos y que involucren aspectos sociales , de vivienda , impulso económico , turístico y medio ambiental Los planes sin Respaldo presupuestal no funcionan , este es grave problema del país , planes existen pero no se hacen realidad

					depredación del patrimonio cultural - inercia y descuido , centralismo y manejo solamente de carácter restrictivo genera un efecto contrario dando paso a la informalidad		gerente de turismo, cultura y Ch			
JAIME ALBERTO RODRIGO SILVA SANTISTEBAN	DEFINITIVAMENTE EL PATRIMONIO CULTURAL ES FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DE UNA CIUDAD O TERRITORIO, PARA NOSOTROS EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE NUESTRA IDENTIDAD CULTURAL ES FUNDAMENTAL, LOS MONUMENTOS CULTURALES PUEDEN CONVERTIRSE EN FUENTES DE EMPLEO Y	COMO YA LO DIJIMOS, EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD CULTURAL ES FUNDAMENTAL, PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA EL DESARROLLO CULTURAL, LA CONSERVACIÓN DE NUESTROS BIENES Y SU ACONDICIONAMIENTO PARA SU EXPLOTACIÓN	NO, A MI PARECER EN ESTE ASPECTO HAY MUCHO QUE TRABAJAR, HAY LEGISLACIÓN LEGAL QUE REQUIERE OPTIMIZARSE, HAY FUNCIONARIOS QUE ADOLESCEN DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA DIRIGIR UNA POLÍTICA DE DESARROLLO CULTURAL, NO SE DOTA DEL PRESUPUESTO MÍNIMO PARA ATENDER LAS LABORES BÁSICAS DE CONSERVACIÓN Y MENOS PARA UNA GESTIÓN ADECUADA DEL PATRIMONIO VIAS LOGRAR UN BENEFICIO	COMO YA DIJIMOS, LO QUE DEBEMOS TENER ES UNA GESTIÓN CULTURAL QUE PERMITA A NUESTRA CULTURA SEGUIR DESARROLLÁNDOSE, NO SE ESTANQUE PORQUE EL HOMBRE NO SE QUEDA ESTANCADO, DEBE HABER OPINIONES TANTO DE ESPECIALISTAS COMO TAMBIÉN DE LA POBLACIÓN, UNA POLÍTICA QUE CONTEMPLA TANTO A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN ASÍ COMO QUE	LAS HERRAMIENTAS CON QUE CONTAMOS LOS GESTORES PÚBLICOS BÁSICAMENTE SON LAS LEYES, LOS REGLAMENTOS Y ALGUNAS VECES PLANES DE DESARROLLO, CREO QUE FALTAN OTRAS COMO: 1. UN ESPACIO DE CONCERTACI	CONOZCO EL CASO DE LA COMUNIDAD DE CATÁN QUE LOS POBLADORES ADMINISTRAN EL MUSEO Y TERRITORIO DE KUNTUR WASI EN LA PROVINCIA DE SAN PABLO; EN ESTE LUGAR LA MISIÓN CIENTÍFICA JAPONESA REALIZÓ LOS ESTUDIOS INVOLUCRANDO A LA POBLACIÓN, SE	DURANTE CUATRO AÑOS HEMOS GESTIONADO EN CAJAMARCA NUESTRO CENTRO HISTORICO Y EL DESARROLLO CULTURAL HABIENDO LOGRADO LO SIGUIENTE: 1. CREACIÓN Y ADECUACIÓN DE LA CASONA COLONIAL ESPINACH COMO CENTRO CULTURAL MUNICIPAL, LOGRANDO SU	PARA UNA ADECUADA GESTIÓN CULTURAL CREO QUE DEBE HABER UNA CLARA COMPRENSIÓN EN LAS AUTORIDADES QUE EL EJE MÁS IMPORTANTE PARA NUESTRO DESARROLLO ES EL EJE SOCIO CULTURAL, SI NO SE TIENE CLARO AL HOMBRE COMO SER SUPREMO DE LA	EFFECTIVAMENTE EL PERU ES UN PAIS PLURICULTURAL, EXISTEN DIFERENTES Y CULTURAS CADA UNA TIENE SU PARTICULARIDAD , LO QUE SIRVE EN UN LUGAR NO NECESARIAMENTE SIRVE EN OTRO, SE DEBE TENER EN CUENTA LA IDIOSINCRACIA DE LA POBLACIÓN, DEBEMOS TENER EN CUENTA LA	UNA PREGUNTA BÁSICA ES DETERMINAR QUE TIPO DE CIUDAD O PAIS DESEAMOS SER, UNA CIUDAD O PAIS QUE BASE SU DESARROLLO EN LA AGRICULTURA, EN LA MINERÍA, EN EL DESARROLLO, O QUEREMOS SER UNA CIUDAD O PAIS SOSTENIBLE, EN DONDE TODAS LAS ACTIVIDADES TENDRAN SU ESPACIO PERO SIEMPRE PENSANDO EN EL HOMBRE COMO EL SER SUPREMOSM

<p>OBTENCIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA LA POBLACIÓN A TRAVÉS DEL TURISMO, DADO QUE EL SEGMENTO DEL TURISMO CULTURAL ES MUY IMPORTANTE, LO MALO ES QUE A PESAR DE SU IMPORTANCIA LOS GOBIERNOS DE TURNO, POCO A MUY POCO RECURRE ECONÓMICAMENTE LE ASIGNA PARA SU CONSERVACIÓN, PUESTA EN VALOR Y APROVECHAMIENTO TURÍSTICO, POR ELLO LA VALORACIÓN DEL MISMO ES IMPORTANTEMENTE PORQUE COMO DICE LA FRASE: NADIE QUIERE LO QUE NO CONOCE Y MUCHAS VECES LA MIGRACIÓN DE PERSONAS FORÁNEAS ORIGINAN UNA PÉRDIDA DE IDENTIDAD, POR ELLO DEBEMOS EMPEZAR CON FORTALECER LA IDENTIDAD DE LA POBLACIÓN EMPEZANDO POR LAS MISMAS AUTORIDADES QUE MUCHAS VECES NO SON ORIGINARIAS DE LA REGION O CIUDAD PARAM LA</p>	<p>ECONÓMICA, SI NO EXISTE UNA CLARA COMPRENSIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS, POCO A NADA SE PUEDE LOGRAR, YA QUE EL OTORGAMIENTO DE PRESUPUESTO PARA UNA DECISIÓN POLÍTICA. LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, PERIODO 2019 - 2022 SIEMPRE HEMOS ASEGURADO QUE EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEBE PARTIR DEL SEGMENTO SOCIAL CULTURAL, DADO QUE SE BUSCA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE PARA EL HOMBRE CONSIDERADO EN TODAS LAS CONSTITUCIONES DEL MUNDO COMO EL "SER</p>	<p>ECONÓMICO QUE BENEFICIE A LA POBLACIÓN Y A LOS GESTORES CULTURALES. DURANTE NUESTRA GESTIÓN POR EJEMPLO LEVANTAMOS MÁS DE MIL OBSERVACIONES AL PLAN DE GESTIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO Y AUN HASTA LA FECHA EL MICUL NO LO HA APROBADO, CON EL AGRAVANTE QUE MUCHAS DE LAS OBSERVACIONES AL PLAN DE GESTIÓN SON MAYORMENTE DE FORMA QUE DE FONDO, (CAMBIO DE LETRAS, SUBRAYADOS, LOGOS Y OTRAS QUE SOLAMENTE DEMORAN MÁS NO MODIFICAN EL CONTENIDO), HEMOS PRESENTADO UN EXPEDIENTE PARA LA RESTAURACIÓN DE UNA PEQUEÑA PILETA EN NUESTRA SEDE, PERMISO QUE DEMORÉ MÁS DE TRES AÑOS, CON MUCHAS OBSERVACIONES, UNA DETRAS DE OTRA ARGUYENDO QUE LAS MISMAS SON HECHAS POR DIFERENTES ÁREAS Y ESPECIALISTAS; IGUAL SUCEDE CON LOS EXPEDIENTES PARA CONSTRUIR Y/O RESTAURAR UNA EDIFICACIÓN EN EL CENTRO HISTÓRICO, SIEMPRE OBSERVACIONES TRAS OBSERVACIONES QUE SE VUELVEN INTERMINABLES Y</p>	<p>RESGUARDE NUESTRO PATRIMONIO PARA EL DISFRUTE DE LAS GENERACIONES FUTURAS,.</p>	<p>ÓN PÚBLICO PRIVADO QUE VEA LA REALIZACIÓN DE ACCIONES DE INFORMACIÓN Y CONSULTA, DIRECCIÓN TÉCNICA, FINANCIAMIENTO, INCENTIVOS, ENTRE OTROS. 2. PRESUPUESTO MÍNIMO PARA EL DESARROLLO CULTURAL, PERO QUE SE EMPLEE EN PROYECTOS Y OBRAS Y NO PARA GASTOS BUROCRÁTICOS. 3. LOGRAR QUE LOS PROYECTOS SEAN AUTOSOSTENIBLES, QUE LOS INGRESOS QUE SE GENEREN SIRVAN PARA SU MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN.</p>	<p>ENTREGO EL ÁREA CULTIVABLE DENTRO DEL MONUMENTO PARA EL USO AGROPECUARIO Y LOS POBLADORES ADMINISTRAN SU MUSEO, EN TUCUME LAMBAYEQUE TAMBIÉN SE HA LOGRADO LA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RESTOS ARQUEOLÓGICOS Y SU APROVECHAMIENTO ECONÓMICO A TRAVÉS DE ACTIVIDADES COMO LA VENTA DE VIANDAS PARA LOS TURISTAS, IGUAL SUCEDE CON LAS TUMBAS REALIES DE SIPAN.</p>	<p>ADECUACIÓN Y USO EN ACTIVIDADES CULTURALES. 2. AVANCE DE LAS DOS ETAPAS DE LA RESTAURACIÓN DE LA CASONA CASANOVA COMO ".CASA DE LA IDENTIDAD CAJAMARQUINA". 3. REALIZACIÓN DE DOS ETAPAS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ARQUEOLÓGICA DE LA COLINA SANTA APOLONIA. 4. PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO DE RECUPERACIÓN DE LA FAJA MARGINAL DEL RIO SAN LUCAR QUE CRUZA EL CENTRO HISTÓRICO. 5. APROBACION DEL NUEVO RASA "REGAMENTO DE APLICACIÓN DE SANCIONES ADMINISTRATIVAS" Y CUIS, LAS QUE ESTABAN DESFAZADAS Y ERAN MUY PERMISIBLES. 6. APLICACIÓN DE SANCIONES A INFRACTORES DEL CENTRO HISTÓRICO EN 33 CASOS. 7. SEÑALIZACIÓN MEDIANTE</p>	<p>HUMANIDAD, SE SEGUIRAN REALIZANDO ACTIVIDADES QUE VEN SOLAMENTE A LA ECONOMÍA COMO LA ACTIVIDAD MÁS IMPORTANTE PERO ESTA NO AL SERVICIO DE LA POBLACIÓN SINO A UN REDUCIDO NUMERO DE PERSONAS, POR ESO DEBERÁ TENERSE PLANES, PROYECTOS, E INSTITUCIONES QUE GESTIONEN ADECUADAMENTE EL DESARROLLO CULTURAL, EL MINISTERIO DE CULTURA DEBERÁ SER MÁS INCLUSIVO, DEBERÁ TENER BIEN CLARAS LAS POLÍTICAS QUE ASEGUREN UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE, QUE NO SEA OBSTRUCCIONISTA Y ARCAICO, QUE ENTIENDA QUE COMO SIEMPRE LA CULTURA SIGUE VIVIENDO Y EVALUCIONAN DO QUE NO SOLAMENTE</p>	<p>OPINION DEL PUEBLO, TENER CLARO HACIA DONDE QUEREMOS IR Y BASICAMENTE DEBEMOS CONTAR CON RECURSOS ECONÓMICOS PARA EJECUTAR LOS PLANES Y PROYECTOS CULTURALES. ES MUY IMPORTANTE RECALCAR QUE LA POLÍTICA CULTURAL DEBE SER PRIMORDIAL PARA LIDERAR LA POLÍTICA NACIONAL Y MUNICIPAL, NOSOTROS ESTABAMOS PENSANDO QUE DEBERÍA HABER UNA CATEDRA CULTURAL BASICA QUE DEBERÍAN APROBAR COMO REQUISITO BASICO TODAS LAS PERSONAS QUE ASPIREN A SER AUTORIDADES.</p>	<p>DEL DESARROLLO Y EN ESTE ASPECTO CREO QUE COMO SE EXPRESÓ HACE YA UN TIEMPO, ES NECESARIO REFUNAD UN NUEVO ESTADO DONDE SE RINDA CULTO A LA HONESTIDAD, DONDE HAYA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA TODOS Y PARA ELLO DEBEMOS CONSIDERAR PLANES Y PROYECTOS QUE FAVORESCAN ASPECTOS BASICOS DEL HOMBRE: VIVIENDA, COMIDA, SERVICIOS BASICOS COMO AGUA, ENERGIA, SALUD Y ESPECIALMENTE CULTURA E IDENTIDAD CON UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA PAÍS.</p>
---	--	---	--	--	--	---	---	--	--

	<p>QUE HAN SIDO ELEGIDAS.</p>	<p>SUPREMO DE LA HUMANIDAD" Y ES A ÈL PARA QUIEN SE BUSCA EL BIENESTAR.</p>	<p>DESALIENTAN AL INVERSOS O LO OBLIGAN A CONSTRUIR EN FORMA ILEGAL Y FORTUITA, LAS DIRECCIONES DESCONCENTRADAS NO SON OPERATIVAS EN LA APLICACIÓN DE SANCIONES CONTRA LOS INFRACTORES, ESTO ESTA ORIGINANDO QUE CON LA COMPLICIDAD DEL PODER JUDICIAL NUESTRO PATRIMONIO CULTURAL INMUEBLE SE ESTE PERDIENDO. QUIERO MENCIONAR POR EJEMPLO A LA LEY DE TRABAS BUROCRATICAS, QUE TODOS LOS FUNCIONARIOS DEBEMOS OBSERVAR, O TAMBIEN LA LEY DEL DERECHO AL TRABAJO, O TAMBIÈN LOS RECURSOS DE AMPARO QUE OTORGAN ALGUNOS JUECES, SON LEYES QUE LAMENTABLEMENTE SON UTILIZADAS POR LOS INFRACTORES PARA BURLAR LAS PROHIBICIONES A ACCIONES QUE ATENTAN CONTRA EL PATRIMONIO CULTURAL. MUCHAS VECES, SE LLEGA A EXIGIR QUE SE USE EL MISMO ADOBE QUE TENIAN LAS EDIFICACIONES A PESAR QUE ÈSTOS SE ENCUENTRAN EN MAL ESTADO DE CONSERVACIÒN, EN OTRAS A PESAR DE SER</p>			<p>AVISOS METALICOS TODA EL ÀREA QUE CORRESPONDE AL CENTRO HISTÒRICO. 8. ELABORACIÒN DE MURALES CULTURALES POR LOS DIFERENTES BARRIOS Y LA ELABORACIÒN DEL MURAL LA HISTORIA DE CAJAMARCA EN EL PASEO DE LA CULTURA. 9. HEMOS FINANCIADO LA PUBLICACIÒN DE CATORCE LIBROS CON NUESTRO FONDO EDITORIAL. 10. HEMOS SIDO CONSIDERADOS ENTRE LOS ONCE MUNICIPIOS QUE A NIVEL NACIONAL HA TRABAJADO MEJOR POR LA CULTURA. 11. HEMOS IMPLEMENTADO CON LIBRO DONADPS POR LA BIBLIOTECA NACIONAL A LA BIBLIOTECA MUNICIPAL CON MAS DE 1000 LIBRO Y HEMOS CREADO UNA BIBLIOTECA EN EL BARRIO URUBAMBA. 12. HEMOS CONTINUADO CON EL FUNCIONAMIENT</p>	<p>SIRVEN LOS MONUMENTOS PASADOS, QUE LA CULTURA SIGUE VIVIENDO.</p>		
--	-------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--

		<p>PAREDES RELATIVAMENTE NUEVAS NO SE PERMITE SEAN TARRAJEADAS CON CEMENTO COMO FUE EL CASO DEL ACONDICIONAMIENTO DE LA PARED DEL CONJUNTO MONUMENTAL BELEN PARA PINTAR EL MURAL DE LA HISTORIA DE CAJAMARCA; CREO QUE POR SER A VECES DEMACIADO EXIGENTES, ESTAMOS EXAGERANDO LA NOTA, TAMBIEN A VECES POR MIEDO A SER CRITICADOS PREFIEREN NO OTORGAR LICENCIAS, O A VECES POR QUE SE PASO EL PLAZO, CON ELLO SOLAMENTE ESTAMOS OBLIGANDO A LAS POBLADORES A DELINQUIR CONTRUYENDO SIN PERMISO, A VECES OBLIGADOS POR DEFENSA CIVIL YA QUE EL INMUEBLE DECAE EN PELIGRO PARA LOS TRANSEUNTES, EN CONCLUSION POR ESTA ACTITUD LO UNICO QUE SE ESTÁ LOGRANDO ES LA PÉRDIDA DE NUESTRO PATRIMONIO. PARA AFRONTAR ESTOS PROBLEMAS CREO SE DEBERÍA CONFORMAR MESAS DE TRABAJO CON TECNICOS DE LAS ESPECIALIDADES REQUERIDA Y BUSCAR UNA SOLUCIÓN, ENTRE ELLOS INGENIEROS CIVILES, ARQUITECTOS, AGOGADOS,</p>			<p>O DE LA ESCUELA SAN ANTONIO CON LA COOPERACION DE AECID PARA EL DESARROLLO DE CARRERAS VINCULADAS AL PATRIMONIO CULTURAL, HABIENO DEJADO ASEGURADO SU FUNCIONAMIENTO POR DOS AÑOS MÁS A PARTIR DEL AÑO 2023. 13. HEMOS AVANZADO SIGNIFICATIVAMENTE CON EL CATASTRO DEL CENTRO HISTÓRICO EN APOYO A LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO. ES PERTINENTE MENCIONAR QUE ESTAS ACTIVIDADES LAS HEMOS REALIZADO BASICAMENTE CON PRESUPUESTO OTORGADO EN ALIANZA PUBLICO PRIVADO Y A PESAR DE HABER TENIDO LA DIFICULTAD DE LA PANDEMIA.</p>		
--	--	---	--	--	---	--	--

			CONSERVADORES, ARTISTAS, HISTORIADORES ENTRE OTROS, QUE SE LOGRE CONSEGUIR UN CONSENSO QUE VIABILICE UN CENTRO HISTÓRICO SOSTENIBLE, VIVO Y QUE PERMITA SEGUIR SUBSISTENDO EN EL TIEMPO.							
Carlos Mario Loayza Camarena	Si	Lograr la participación de todos los actores involucrados	No, la sociedad civil, un rol integral en todo el proceso	Debe tratarse de una gestión cultural combinada con un mix de políticas (turística, sociales, saneamiento etc.) que atienda y abarque los problemas de los ciudadanos.	Lamentablement e no muchas.	El el país no al 100%	No	Con muchas oportunidades de mejora.	Si	Todo ello