



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO

**PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA  
METROPOLITANA. ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)**

PRESENTADA POR

**JOSE CARLOS HAYAKAWA CASAS**

ASESOR

**ALBERTO MARTORELL CARREÑO**

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO

LIMA – PERÚ

2018



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA  
METROPOLITANA. ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)**

**PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO**

**PRESENTADO POR:  
JOSE CARLOS HAYAKAWA CASAS**

**ASESOR:  
DR. ALBERTO MARTORELL CARREÑO**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

**PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA  
METROPOLITANA. ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)**

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

ASESOR:

DR. ALBERTO MARTORELL CARREÑO

**PRESIDENTE DEL JURADO**

**MIEMBROS DEL JURADO:**

## DEDICATORIA

A mis padres Carlos y María, enormes referentes de vida,  
plenos de amor, compromiso y ganas de dar siempre su mejor esfuerzo...

A mis sobrinitos André y Lucca, angelitos favoritos que me iluminan...

A Rolando Tamashiro y José Correa,  
valiosos amigos y maestros de la peruanidad y de la vida...

## **AGRADECIMIENTOS**

En mi formación profesional como arquitecto y en posteriores posgrados he terminado de comprender lo que me enseñaban mis maestros: todo proceso de investigación expresa pasión y disciplina individual pero también es resultado de singulares participaciones de personas comprometidas. Gracias a todos ellos!

En primer lugar, al Dr. Alberto Martorell Carreño en su rol de asesor de esta Tesis Doctoral, y auténtico maestro, cuya mejor disposición y voluntad crítica fueron un apoyo constante y una referencia clave para desarrollar este proyecto.

A los siguientes profesionales, quienes me brindaron acceso a sus valiosos testimonios y opiniones sobre los casos y gestores culturales estudiados: Arq. José Correa, Lic. Ana Chacón, Lic. Eibby Rosillo, Lic. Vanessa Salomón, Lic. José Santa Cruz, Mag. Cristina Nieto, Lic. Karla Robalino, Arq. Shelby Paz y Arq. Caleb Sagua.

A las siguientes personas, cuyo entusiasta apoyo operativo fue clave a éste estudio: Ana Fernández, Iris Rincón, Lily Narváez, Ana Espinosa, María Gratelly, Mayra Ascencio y Angie Shimabukuro y muy especialmente a: Arturo Aguirre. Jarim Melgar y Katherine Molina.

A todos ellos... GRACIAS TOTALES...!!!

**JOSE CARLOS HAYAKAWA CASAS (Lima, marzo de 2018)**

## Contenido

PORTADA.....	i
TÍTULO .....	ii
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
CONTENIDO .....	vi
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xviii
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2. Formulación del problema .....	19
1.2.1. Problema general.....	19
1.2.2. Problemas específicos.....	19
1.3. Objetivos de investigación .....	19
1.3.1. Objetivo general .....	19
1.3.2. Objetivos específicos .....	20
1.4. Justificación de la investigación.....	20
1.5. Limitaciones de la investigación .....	24
1.6. Viabilidad de la investigación .....	24



2.	CAPÍTULO II: BALANCE DE LA LITERATURA .....	26
2.1.	Antecedentes de la investigación .....	26
2.2.	Información existente de la investigación .....	39
3.	CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....	50
3.1.	Patrimonio cultural .....	50
3.1.1.	Bien .....	50
3.1.2.	Valor .....	51
3.1.3.	Patrimonio .....	53
3.1.4.	Cultura y ciudad .....	68
3.1.5.	Patrimonio cultural .....	84
3.2.	Gestión del patrimonio cultural .....	104
3.2.1.	Gestión, cultura y patrimonio .....	104
3.2.2.	Marcos de gestión y administración .....	119
3.2.3.	Planificación .....	136
3.2.4.	Mecanismos financieros y legales .....	151
3.2.5.	Cooperación internacional .....	171
3.3.	La función directiva en la gestión del patrimonio cultural .....	180
3.3.1.	La dirección en la gestión patrimonial .....	180
3.3.2.	El perfil profesional del gestor del patrimonio .....	190
4.	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA .....	211
4.1.	Diseño metodológico .....	211
4.2.	Procedimiento de muestreo .....	214
5.	CAPÍTULO V: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CASOS .....	215
5.1.	Lo edificado como patrimonio en Lima Metropolitana .....	215

5.1.1	Panorámica del patrimonio monumental edificado en Lima	
	Metropolitana.....	215
5.1.2	Lo edificado-patrimonial limeño: Miradas múltiples / simultáneas / virtuales .....	232
5.2.	Casuística estudiada .....	249
5.2.1.	Parque Las Leyendas .....	249
5.2.2.	Huaca Palomino.....	268
5.2.3.	Huaca Pucllana .....	292
5.2.4.	Huantinamarca .....	318
5.2.5.	Catedral de Lima.....	340
5.2.6.	Casona de San Marcos .....	358
5.2.7.	Jirón Contumazá .....	381
5.2.8.	Zona Monumental de Pueblo Libre.....	401
6.	CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN.....	426
6.1	Sobre el objeto patrimonial/contexto .....	427
6.1.1	Sobre el objeto patrimonial.....	427
6.1.2	Sobre el contexto .....	431
6.2	Sobre la casuística de gestión del patrimonio edificado .....	435
6.2.1	Sobre los Marcos de gestión y administración .....	435
6.2.2	Sobre la Planificación.....	438
6.2.3	Sobre los Dispositivos legales y financieros .....	441
6.2.4	Sobre la Cooperación internacional.....	446
6.3	Sobre el gestor profesional .....	449
6.3.1	Sobre el Pensamiento estratégico .....	449
6.3.2	Sobre la Capacidad de organización.....	452

6.3.3	Sobre la Experiencia en administración cultural.....	455
6.3.4	Sobre la Especialización en gestión cultural.....	458
6.3.5	Sobre la Tenacidad .....	462
6.3.6	Sobre la Proactividad .....	465
6.3.7	Sobre la Capacidad para dirigir equipos.....	468
6.3.8	Sobre la Capacidad para articular aliados externos .....	471
7.	CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	475
	FUENTES CONSULTADAS .....	485
	Referencias bibliográficas .....	485
	Referencias hemerográficas .....	501
	Referencias electrónicas .....	507
	ANEXOS .....	513

## Indice de ilustraciones

FIGURA 1: COMPONENTES GESTIONARIOS VS. OBJETO PATRIMONIAL / CONTEXTO.....	118
FIGURA 2: COMPONENTES GESTIONARIOS + GESTOR CULTURAL PROFESIONAL VS. OBJETO PATRIMONIAL / CONTEXTO .....	210
FIGURA 3: PLANO DE UBICACIÓN DE LOS 8 CASOS ESTUDIADOS EN LIMA METROPOLITANA. ....	231
FIGURA 4: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS 8 BIENES MONUMENTALES ESTUDIADOS.....	231
FIGURA 5: PORCENTAJE DE WEBSITES SOBRE LIMA.....	236
FIGURA 6: CANTIDAD POR TIPO DE INFORMACIÓN EN WEBSITES SOBRE LIMA .....	247
FIGURA 7: CAPTURA DE PANTALLA - WEBSITE INSTITUCIONAL (MUNICIPALIDAD DE LIMA).....	247
FIGURA 8: CAPTURA DE PANTALLA - WEBSITE INSTITUCIONAL (MINISTERIO DE CULTURA) .....	247
FIGURA 9: CAPTURA DE PANTALLA - BLOG LIMA MILENARIA .....	248
FIGURA 10: CAPTURA DE PANTALLA - GRUPO DE FACEBOOK: ALERTA! AL RESCATE DEL PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO EN LIMA .....	248
FIGURA 11: CAPTURA DE PANTALLA - BLOG LIMA LA ÚNICA .....	248
FIGURA 12: BOLETÍN DEL MUSEO DE SITIO "ERNEST MIDDENDORF" (SUPERIOR), CUADERNO DE INVESTIGACIONES DEL MUSEO DE SITIO "ERNEST MIDDENDORF" (CENTRO), LIBRO "ARQUEOLOGÍA. CATORCE AÑOS DE INVESTIGACIONES EN MARANGA" (INFERIOR) .....	264
FIGURA 13: VISITAS AL MUSEO DE SITIO "ERNEST MIDDENDORF" (SUPERIOR), WAKA SAN MIGUEL RESTAURADA (CENTRO), ACCESO PEATONAL Y CERCO PERIMÉTRICO RECREADO (INFERIOR).....	265
FIGURA 14: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - PARQUE LAS LEYENDAS .....	266
FIGURA 15: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL- INÉS DEL ÁGUILA .....	267
FIGURA 16: GRÁFICA DE RELACIONES ENTRE HABILIDADES GESTIONARIAS - INÉS DEL ÁGUILA.....	267
FIGURA 17: LIBRO "TALLER DE ARTE Y ARQUEOLOGÍA EN LA HUACA PALOMINO" (SUPERIOR), LIBRO "LIMA CULTURA. UNA NUEVA VISIÓN" (CENTRO), REVISTA CIENTÍFICA DEVENIR #3 (INFERIOR) .....	286

FIGURA 18: HUACA PALOMINO RESTAURADA (SUPERIOR), ACTIVIDADES CON LOS VECINOS (CENTRO), TALLER DE ARTE Y ARQUEOLOGÍA (INFERIOR) .....	287
FIGURA 19: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - HUACA PALOMINO .....	290
FIGURA 20: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - MARIO ADVÍNCULA .....	291
FIGURA 21: GRÁFICA DE RELACIONES ENTRE HABILIDADES GESTIONARIAS - MARIO ADVÍNCULA.....	291
FIGURA 22: LIBRO “EN TORNO AL PATRIMONIO E INTERDISCIPLINARIEDAD” (SUPERIOR), LIBRO “GESTIÓN CULTURAL PARA EL DESARROLLO” (CENTRO), LIBRO “HUACA PUCLLANA Y LA CIUDAD DE MIRAFLORES: EL ANTIGUO ORIGEN DE UN MODERNO DISTRITO” (INFERIOR) .....	314
FIGURA 23: SERVICIO DE GUIADO DE HUACA PUCLLANA (SUPERIOR), HUACA PUCLLANA RESTAURADA (CENTRO), ACONDICIONAMIENTO TURÍSTICO Y RESTAURANTE CONCESIONADO (INFERIOR) .....	315
FIGURA 24. GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - HUACA PUCLLANA .....	317
FIGURA 25: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - ISABEL FLORES .....	318
FIGURA 26: GRÁFICA DE RELACIONES ENTRE HABILIDADES GESTIONARIAS - ISABEL FLORES.....	318
FIGURA 27: AFICHE DE INUGURACIÓN DE LA HUACA HUANTINAMARCA RESTAURADA (SUPERIOR), LIBRO "HUANTINAMARCA. ARQUEOLOGÍA Y TRANSFORMACIÓN URBANA EN LA LIMA DEL SIGLO XXI" (CENTRO), PUBLICACIÓN WEB EN LA REVISTA “APUNTES. REVISTA DIGITAL DE ARQUITECTURA” (INFERIOR) .....	336
FIGURA 28: RECONSTRUCCIÓN TRIDIMENSIONAL DEL PROYECTO INMOBILIARIO "PARQUE LA HUACA" (SUPERIOR), TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN-CONSERVACIÓN ARQUEOLÓGICA (CENTRO), RECUPERACIÓN NOCTURNA DEL ESPACIO PÚBLICO (INFERIOR) .....	337
FIGURA 29: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - HUANTINAMARCA .....	338
FIGURA 30: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - LUIS VILLACORTA.....	339
FIGURA 31: GRÁFICA DE RELACIONES ENTRE HABILIDADES GESTIONARIAS - LUIS VILLACORTA.....	340

FIGURA 32: LIBRO "FRANCISCO PIZARRO. DE TRUJILLO DE EXTREMADURA A LA CIUDAD DE LOS REYES" (SUPERIOR), TETRÍPTICO EN FRANCÉS DE LA CATEDRAL DE LIMA (CENTRO), TRÍPTICO DE LIBROS CORALES DE LA CATEDRAL DE LIMA (INFERIOR).....	354
FIGURA 33: IMPACTO URBANO DE LA CATEDRAL EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LIMA (SUPERIOR), ILUMINACIÓN ARTIFICIAL EN EL INTERIOR DE LA CATEDRAL DE LIMA (CENTRO), VISITA TURÍSTICA DE LOS ALTARES DE LA CATEDRAL DE LIMA (INFERIOR) .....	355
FIGURA 34: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - CATEDRAL DE LIMA .....	356
FIGURA 35: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - FERNANDO LÓPEZ.....	357
FIGURA 36: GRÁFICA DE RELACIONES ENTRE HABILIDADES GESTIONARIAS - FERNANDO LÓPEZ .....	357
FIGURA 37: LIBRO "ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL CONJUNTO ARQUITECTÓNICO DE LA CASONA DE SAN MARCOS" (SUPERIOR), LIBRO "PROYECTOS PERÚ 1990-2011. PROGRAMA PATRIMONIO PARA EL DESARROLLO" (MEDIO), REVISTA DEVENIR #3 (INFERIOR).....	374
FIGURA 38: PLANTA DE INTERVENCIÓN DE LA CASONA DE SAN MARCOS (SUPERIOR), ESTADO PRE-INTERVENCIÓN PATIO DE CHICOS (MEDIO), PATIO DE DERECHO POST-INTERVENCIÓN (INFERIOR) .	375
FIGURA 39: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - CASONA DE SAN MARCOS .....	379
FIGURA 40: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - MARTÍN FABBRI.....	380
FIGURA 41: GRÁFICA DE RELACIONES ENTRE HABILIDADES GESTIONARIAS - MARTÍN FABBRI.....	380
FIGURA 42: REVISTA "LIMA, MISTERIOS Y ENCANTOS" (SUPERIOR), REVISTA GACETA CULTURAL DEL PERÚ (CENTRO), PUBLICACIÓN WEB EN LA REVISTA "APUNTES. REVISTA DIGITAL DE ARQUITECTURA" (INFERIOR) .....	397
FIGURA 43: JIRÓN CONTUMAZÁ ANTES DE SU RECUPERACIÓN (INFERIOR), INICIO DEL PROYECTO CONTUMAZÁ (CENTRO), ACTIVIDADES TEATRALES CON LA POBLACIÓN LOCAL (INFERIOR).....	398
FIGURA 44: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - JIRÓN CONTUMAZÁ .....	399

FIGURA 45: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - EDWIN BENAVENTE.....	400
FIGURA 46: GRÁFICA DE RELACIONES ENTRE HABILIDADES GESTIONARIAS - EDWIN BENAVENTE.....	401
FIGURA 47: LIBRO "PUEBLO LIBRE. HISTORIA, CULTURA Y TRADICIÓN" (SUPERIOR), LIBRO "GUÍA DE ARQUITECTURA Y PAISAJE. LIMA Y EL CALLAO" (INFERIOR).....	422
FIGURA 48: FACHADA DE LA IGLESIA MARÍA MAGDALENA (SUPERIOR), FACHADA DEL MUSEO NACIONAL DE ARQUEOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA E HISTORIA DEL PERÚ (CENTRO), CALLE TÍPICA DE LA ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE (INFERIOR).....	423
FIGURA 49: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE .....	424
FIGURA 50: GRÁFICA RADIAL DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - CARMEN OJEDA .....	425
FIGURA 51: GRÁFICA DE RELACIONES ENTRE HABILIDADES GESTIONARIAS - CARMEN OJEDA.....	425

## Indice de tablas

TABLA 1: TOTAL DE WEBSITES SOBRE LIMA .....	235
TABLA 2: CANTIDAD POR TIPO DE INFORMACIÓN EN WEBSITES SOBRE LIMA .....	246
TABLA 3: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - PARQUE LAS LEYENDAS .....	266
TABLA 4: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - INÉS DEL ÁGUILA.....	267
TABLA 5: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - HUACA PALOMINO.....	289
TABLA 6: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - MARIO ADVÍNCULA .....	290
TABLA 7: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - HUACA PUCLLANA.....	317
TABLA 8: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - ISABEL FLORES.....	317
TABLA 9: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - HUANTINAMARCA .....	338
TABLA 10: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - LUIS VILLACORTA.....	339
TABLA 11: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - CATEDRAL DE LIMA .....	356
TABLA 12: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - FERNANDO LÓPEZ.....	357
TABLA 13: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO ESTUDIADO - CASONA DE SAN MARCOS.....	378
TABLA 14: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL PROFESIONAL - MARTÍN FABBRI.....	379



TABLA 15: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO	
ESTUDIADO - JIRÓN CONTUMAZÁ .....	399
TABLA 16: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL	
PROFESIONAL - EDWIN BENAVENTE.....	400
TABLA 17: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) DEL CASO	
ESTUDIADO - ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE .....	424
TABLA 18: MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR CULTURAL	
PROFESIONAL - CARMEN OJEDA .....	425
TABLA 19: MATRIZ DE RESULTADOS COMPARADOS POR CATEGORÍAS (COMPONENTES GESTIONARIOS) - 8	
CASOS ESTUDIADOS.....	435
TABLA 20: MATRIZ DE RESULTADOS COMPARADOS POR CATEGORÍAS (HABILIDADES) DEL GESTOR	
CULTURAL PROFESIONAL - 8 GESTORES ESTUDIADOS.....	449

## RESUMEN

El patrimonio edificado urbano constituye un espectro especial y dinámico de la actividad humana. La adecuada gestión de dicho patrimonio puede devenir en incremento de la calidad de vida de las comunidades que le dan sentido. El análisis de casos representativos sobre la gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015) aporta a desarrollar una panorámica y a sistematizar sus “lecciones aprendidas”. El desarrollo integral del referido patrimonio exige concertar entre actores sociales, optimizar la gestión de los recursos disponibles, en un marco de institucionalidad y ciudadanía débil, donde el liderazgo del gestor equilibra.

El objetivo general es determinar si la función directiva del gestor tuvo una influencia importante en los casos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015). Asimismo, como el problema de estudio es un fenómeno socio-cultural que no puede ser abordado correctamente a partir de la aplicación de una sola técnica o metodología, se utilizó la “triangulación”.

Los resultados muestran la necesidad de valorar el rol estratégico del gestor patrimonial, el cual no sólo concerta con los actores sociales sino que optimiza el aprovechamiento de los recursos disponibles y equilibra la institucionalidad y ciudadanía carenciadas. Asimismo, resulta evidente el efecto repotenciador del rol del gestor sobre el patrimonio, situación obtenida bajo su liderazgo y visión estratégica.

Palabras clave: Gestión del patrimonio edificado, Lima Metropolitana, 1990-2015

## ABSTRACT

The urban built heritage is a special and dynamic spectrum of human activity. Proper management of this heritage can become in increasing the quality of life of urban communities that give it meaning. The analysis of representative cases on management of built heritage in Metropolitan Lima (1990-2015) contributes to develop an overview and to systematize their "learned lessons". The development of the urban built heritage requires consultation between social partners, optimizing the management of available resources, in a scenario of weak institutions and citizenship, where leadership manager balances.

The main objective is to determine if the lead role of the manager had an important influence in cases of management built heritage in Lima (1990-2015). Also, since the study problem is a socio- cultural phenomenon that can not be studied properly from the application of a single technique or methodology, it was used the "triangulation".

The results show the need to assess the strategic role of manager, which not only negotiates with the social partners but optimizes the use of available resources, balancing the weakness of institutionality and citizenship. Likewise, since the analysis of the asset cultural, its context and the interviews, the reinforcing effect of the role of manager on the built heritage is evident, result obtained under his leadership and strategic vision.

Keywords: Built heritage management, Metropolitan Lima, 1990-2015

## INTRODUCCIÓN

Las primeras ideas relativas a esta investigación surgen en los diversos cursos desarrollados en el Doctorado en Turismo de la Facultad de Ciencias de la comunicación, Psicología y Turismo de la Universidad de San Martín de Porres, en los cuales la riqueza y degradación del patrimonio cultural de Lima Metropolitana provocó el mayor interés de mi parte. Ello se consolidó finalmente en esta tesis doctoral y en el Dr. Alberto Matorell Carreño como asesor de dicha tesis, resultando fundamental para terminar de perfilar este emprendimiento.

Mi simultáneo ejercicio de docencia universitaria, especialmente en las Maestrías en Gestión Cultural, Patrimonio y Turismo de la Universidad de San Martín de Porres (Lima), en Regeneración Urbana y en Conservación del Patrimonio Edificado de la Universidad Nacional de Ingeniería (Lima), en Arte Peruano y Latinoamericano con mención en Gestión Cultural y Desarrollo y en Gestión del Patrimonio Cultural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Lima), en Arquitectura con mención en Urbanismo de la Universidad Nacional del Centro del Perú (Huancayo), en Arquitectura con mención en Conservación de monumentos y Centros Históricos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (Cusco), hizo más evidente la urgencia de emprender mayores y más rigurosos esfuerzos por examinar los casos más representativos de la Gestión del Patrimonio Edificado en el Perú.

Esta situación coincidió además, con una paradoja: existe un interés creciente de parte de las entidades y actores pro-patrimoniales sobre la gestión del patrimonio edificado y por otro lado, existe una significativa ausencia de trabajos sistemáticos con éste tipo de enfoque, en nuestro país. Éste escenario terminó de definir mi interés en contribuir desde el mundo académico a reflexionar sobre éste tema. Así, un asunto de consenso entre las personas y entidades más preocupadas por esta situación, es reconocer su irreversible degradación. Ello resulta más dramático en países y ciudades como las nuestras donde la urgencia de satisfacer las necesidades más básicas posterga otras tan importantes como el derecho a disfrutar de su cultura. Por ende, el enfoque de la “puesta en valor social” del patrimonio para la población que le da sentido, adquiere gran vigencia. Tal escenario ha tenido valiosas experiencias y “miradas” desde sus gestores, los cuales ha respondido de formas diversas a estas demandas sociales y así potenciar a “lo patrimonial” como medio ciudadanizador e institucionalizador

Todo este marco general acerca del Patrimonio edificado fue la idea principal que motivó la realización de esta tesis, así mismo sus problemáticas y los avances liderados en los últimos años, por lo que, se formula la siguiente interrogante. ¿De que manera la función directiva del gestor tuvo influencia significativa en los casos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015)?

El objetivo principal de la investigación es determinar si la función directiva del gestor tuvo una influencia significativa en los casos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015), considerando los avances realizados, pero también los contextos de institucionalidad, normativa y financiamiento en el cuales se gestaron,

por lo que la hipótesis de la investigación demuestra que las experiencias desarrolladas sobre el patrimonio edificado en Lima Metropolitana en los últimas décadas se han visto fuertemente condicionadas por el liderazgo de la función directiva de sus gestores. Esta Tesis Doctoral espera configurarse en un instrumento de cambio, una contribución a la generación de conocimientos con sinceras pretensiones de aportar tanto a la reflexión como a una acción más visionaria, integrada y responsable sobre nuestro patrimonio.

El presente trabajo de investigación está dividido en 6 capítulos:

En el Primer capítulo se presenta la definición del problema central, que considera: Descripción de la realidad problemática, Formulación del Problema, Determinación de los Objetivos Justificación, Limitaciones y Viabilidad de la investigación.

El Segundo capítulo: Balance de la literatura, donde se consideran los antecedentes de la investigación, y la información existente sobre el tema de investigación.

El Tercer capítulo trata del Marco Teórico, bases teóricas de investigación, definiciones conceptuales sobre patrimonio cultural, gestión del patrimonio cultural y la función directiva en la gestión del patrimonio cultural.

El Cuarto capítulo incluye: El Diseño Metodológico utilizado en la investigación en aras de conseguir un mayor rigor científico determinándose el tipo, método, nivel, enfoque y técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Quinto capítulo: Resultados del análisis de casos, donde se analizan e interpretan los datos del contexto urbano-patrimonial y las cualidades del bien patrimonial además de las entrevistas realizadas a los directos gestores además de un cuestionario aplicado a un experto en el tema.

Sexto capítulo: Se realiza la discusión del trabajo de investigación llegándose a considerar finalmente las conclusiones.

Del mismo modo se presentan las fuentes consultadas, así como los anexos.

***JOSÉ CARLOS HAYAKAWA CASAS***

## **1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Desde las primeras aproximaciones a la investigación, la problemática del Patrimonio Edificado y su recuperación fue delineando sustancialmente las características que devendrían finalmente a esta tesis. Dichas características han adquirido un renovado interés en los estudios urbanos latinoamericanos –en contraste con la precedente concentración de atención en la periferia urbana- especialmente por dos aspectos de su problemática:

...se observa hoy en muchas metrópolis latinoamericanas el desarrollo de una nueva tendencia: la disminución de la tasa de crecimiento poblacional en los barrios o distritos de la ciudad... Otra de las razones por la cuales la problemática de las áreas centrales empieza a adquirir hoy en día mayor importancia en la discusión sobre el desarrollo de la ciudad latinoamericana proviene, ciertamente, de motivaciones menos “estructurales”.... Se trata de la “recuperación de los centros históricos. (Harms, H., Ludeña, W. & Pfeiffer, P. (Editores), 1996, pág. 9).



El Centro Histórico de Lima es una muy elocuente manifestación de dicha problemática.

Es en esa medida que uno de los diversos aspectos que tiene dicha temática como es el de la regeneración de la ciudad y especialmente sus zonas monumentales se empieza a destacar nítidamente en mi interés por su propia complejidad, por su relación próxima al quehacer arquitectónico, por su apuesta por mejorar las condiciones de vida y por el cuasi-significativo silencio de investigaciones referidas a dicho campo que permitan al investigador una estructuración de dicho fenómeno no-estructurado, caótico e imperfecto, con fines propositivos. Este escenario es padecido por el escenario nacional pero se potencia con inusual claridad en la realidad de Lima Metropolitana.

Así, el análisis de documentos, consultas con expertos en recuperación urbana, patrimonio cultural y mi propia experiencia refleja las siguientes áreas-problemas:

- No existe una adecuada sistematización de las experiencias de Lima Metropolitana sobre la gestión del patrimonio del patrimonio edificado como factor de mejora de la experiencia de vida urbana y específicamente del impacto de la función directiva en el éxito de dicha experiencia gestionaia.

- No existe una suficiente y adecuada gestión del patrimonio edificado de Lima Metropolitana, destacándose algunas experiencias exitosas soportadas desde su función directiva.

Por ende, el interés por la gestión del patrimonio edificado que poseen nuestras ciudades, “en la perspectiva de constituirse en factor contribuyente a la mejora de la experiencia de vida urbana de sus comunidades” está aumentando progresivamente a nivel nacional y en Lima Metropolitana. La intensa participación de su población residente/usuario en los procesos de recuperación de dichos bienes monumentales es considerada ahora como unas de las prioridades en países y ciudades donde antes buena parte de los escasos recursos económicos se destinaban a la ejecución de proyectos puntuales de recuperación de inmuebles monumentales y espacios públicos, pero sin una articulación significativa con componentes ni enfoques gestionarios.

Los bienes monumentales de las ciudades peruanas y sus gobiernos locales enfrentan en este siglo nuevos retos y roles respectivamente, lo cual plantea la necesidad de examinar las formas de gestión que están surgiendo, las cuales facilitan la colaboración entre los diversos actores sociales. Resulta pertinente recordar que el Perú posee un incomparable patrimonio cultural –y dentro de él destaca el patrimonio edificado- e inclusive tres Centros Históricos –Cusco, Lima y Arequipa- que han sido distinguidos con la declaración de “Patrimonio Cultural de la Humanidad”

por parte de la UNESCO, entre otros de incuestionable valor. No debemos olvidar la esencial condición de “patrimonio vivo” de dichas entidades urbano-monumentales, es decir que poseen una población residente que las usa, sufre y recrea cotidianamente, conservando así su valor de vigencia. Sobre su dinámica interna el Arq. Carlos Williams menciona que:

Las ciudades, o lo que en terminología especializada se llaman centros históricos, constituyen organismos complejos con un rico tejido de monumentos, espacios y aun edificios menores, que se apoyan e interrelacionan mutuamente en una imagen de conjunto muy coherente. Las interrelaciones sociales que les dieron vida todavía están presentes, y sus vivencias permanecen vigorosas (Ossio, Juan (editor), 1986, pág. 37).

Lamentablemente, las puntuales acciones de recuperación de dichas entidades urbano-monumentales no se han traducido en una significativa mejora en su calidad de vida, las cuales se ven paradójicamente afectadas por el deterioro en un medio privilegiado patrimonialmente hablando. Así, la atención por los “monumentos históricos” ha excluido la existencia de:

...un vasto patrimonio inmobiliario anónimo, sin aparente valor artístico (p. ej. las casas de vecindad, los callejones, etc.) existente en las áreas centrales, sino también de las necesidades reales de aquellos que por una u otra razón han decidido vivir en estas áreas, tras el abandono de éstas por parte de sus propietarios. (Harms, H., Ludeña, W. & Pfeiffer, P. (Editores), 1996, pág. 10)

Explicitan dicha realidad la ausencia de investigaciones sistémicas así como la carencia de programas eficientes de recuperación urbana y/o puesta en valor que se resuelvan desde la mirada de sus actuales residentes.

En las últimas décadas en nuestro país, subsisten indicadores alarmantes que ubican al Perú en una situación desfavorable en comparación con la mayoría de países latinoamericanos. La pobreza y la pobreza extrema – potenciadas como consecuencia del modelo económico excluyente predominante en las dos décadas pasadas, hacen que las malas condiciones de habitabilidad sean sufridas con mayor intensidad por la mayoría de la población, especialmente en las zonas monumentales centrales urbanas tugurizadas y hacinadas o en los mismos monumentos (Dirección General de Desarrollo Urbano-Vice Ministerio de Vivienda y Construcción–Ministerio de Transportes, 1998, pág. 13).

Así tenemos que la Dirección General de Desarrollo Urbano del Vice-Ministerio de Vivienda y Construcción del Perú nos refiere en primer término que un factor importante del deterioro urbano reconocible en bienes culturales edificados –especialmente en zonas monumentales- es la importante dispersión de las inversiones urbanas en habilitación y habitación urbanas expresadas en que durante la década del 80 la inversión en vivienda alcanzó un crecimiento de 1.7 % anual en contraparte al 3.6 % de tasa de crecimiento poblacional. Además, destaca la presencia de

170000 viviendas tugurizadas en Lima Metropolitana según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de 1986. El mismo documento estima que hacia 1990 existía en Lima-Callao “...*alrededor de 800000 habitantes ocupando cerca de 185000 viviendas tugurizadas*”. (Dirección General de Desarrollo Urbano-Vice Ministerio de Vivienda y Construcción–Ministerio de Transportes, 1998, pág. 13) y comprometidos con dichos estándares de calidad de vida. Asimismo, la ONG CEPROMUR menciona que el Área Central Metropolitana (16 distritos) “...*para el año 1993 tenía una población de 1495229 habitantes, de los cuales su Población en tugurios estaba constituida por 274593 habitantes*” (Centro de Promoción Urbana-CEPROMUR: Deterioro urbano y tugurización, 1994). Ello equivalía a un significativo 18,36% que se relacionaba con un área deteriorada del orden del 31% de la misma zona. Dicha situación se halla vinculada con el estudio del Instituto de Defensa Civil (INDECI) de 1995 sobre riesgo de vulnerabilidad inminente de viviendas, según el cual en la circunscripción de Lima Cercado existen 340422 habitantes que ocupan 71818 viviendas en riesgo de colapso. En este ámbito se inscribe el Centro Histórico de Lima donde se ha identificado que ocupan “...*18087 viviendas en peligro con una población de 101689 habitantes...*” tal como refiere el Instituto Nacional de Defensa Civil citado por (Dirección General de Desarrollo Urbano-Vice Ministerio de Vivienda y Construcción–Ministerio de Transportes, 1998, pág. 14), escenario altamente peligroso ante un potencial sismo de impacto importante.

Resulta importante señalar también que si bien existe una mayoritaria implementación de políticas urbanas y de recuperación monumental como *“...medidas de desregulación de los costes sociales y ambientales, con el fin de favorecer la competitividad empresarial, en especial de las empresas transnacionales y de alto valor añadido, como forma de fomentar la creación de empleo.”* (Arias, 2000, pág. 5) en la práctica no generan beneficios en la población más desfavorecida ni en los propietarios, con lo cual el enfoque desde una nueva aproximación de la gestión del patrimonio edificado en los centros urbanos genera nuevas posibilidades en el aumento global de la productividad vía tecnologías pro-reducción del consumo energético y de materiales y los que impulsen procesos urbanos que fomenten la cohesión social (empleo, integración social, derechos ciudadanos, etc.). Justamente, las prácticas urbano-monumentales más caracterizadas en los últimos tiempos –sustentadas en el marco de la globalización- han estado generalmente basadas en el desarrollo de grandes infraestructuras y operaciones urbanísticas para actividades económicas de elite. Ello ha producido simultáneamente que

...la cohesión... en las zonas perdedoras de las ciudades y la sostenibilidad ambiental... no se han abordado como objetivos estratégicos territoriales, atendándose tan solo con políticas de acompañamiento para la atención de los casos más graves de exclusión y de degradación ambiental. (Arias, 2000, pág. 5).

Lamentablemente, a pesar que hay visos recientes de mejoría, la situación de nuestro patrimonio monumental es un tema nacional francamente desatendido tanto por los órganos competentes como por la sociedad civil en su conjunto. Es una cruda realidad la comprobación del acelerado proceso de agresión y anulación de nuestro patrimonio monumental no tenga el impacto social correspondiente. Esta situación nacional fue ya retratada en un pasado reciente por el Arq. Santiago Agurto Calvo quien en un análisis plenamente vigente manifiesta como factores estructurales que condicionan esta debacle:

- ....- La equivocada concepción y mala estructuración del Estado peruano.
- La inexistencia de una vigorosa conciencia de identidad y solidaridad nacionales.
- La mentalidad etnocentrista, aristocratizante y alienada de nuestras clases gobernantes y pudientes.
- La ignorancia y pobreza de nuestras mayorías.
- La carencia y precariedad de la infraestructura estatal. (Agurto, Santiago, 1992, pág. 6).

El balance que hace Pimentel sobre las deficiencias y excesos cometidos en el patrimonio edificado del Perú es igual de negativo aunque aporta otros factores de agresión, inclusive desde la esfera de “lo público”:

Cuantos sitios arqueológicos e histórico-artísticos fueron destruidos o alterados por obras públicas que, si bien son necesarias para nuestro desarrollo, no incluyeron en su planificación el factor cultural expresado por

estos valiosos testimonios del pasado que bien pudieron ser salvaguardados conciliando o integrando así el pasado digno y valioso con el presente para beneficio de nuestro futuro.... (Pimentel, 2004, págs. 79-80)

Igualmente, existen aspectos positivos en este escenario problemático del patrimonio edificado en el Perú –en general- y en Lima Metropolitana –en particular-. Por ejemplo, si analizamos el movimiento turístico que arriba a nuestras tierras en los últimos veinte años podremos comprender que los turistas extranjeros arriban, esencialmente,

...porque tenemos monumentos, tanto arquitectónicos, cuanto urbanos, así como sitios declarados en la Lista del Patrimonio Mundial, a lo que tenemos derecho por ser firmantes de Convención del Patrimonio Mundial Cultural y Natural... pero que, al igual que nos da derechos, nos obliga al mantenimiento, conservación y restauración de ese patrimonio en especial, y del declarado de manera nacional (De Orellana, 2009, págs. 8-9).

Esta situación es especialmente grave en el caso de Lima Metropolitana, puesto que representa un medio urbano en el cual, por el centralismo que domina el país, las inversiones económicas siempre han sido infinitamente mayores que en cualquier otra región peruana. Por ende, el crecimiento de la ciudad es extraordinariamente acelerado y con él se da una extensa construcción de infraestructura en las zonas periurbanas, con lo cual *“...la explosión demográfica-urbanística de Lima, como resultado de su falta de planificación, ha significado la casi total destrucción del Centro Histórico y*



*el arrasamiento de los restos arqueológicos que se encontraban dentro del perímetro urbano y las inmediaciones del mismo*” (Agurto, Santiago, 1984, pág. 13). También señala Agurto voluntad de “hacer obra” de Presidentes, Ministros, alcaldes, constructores y/o inversionistas, han causado un daño irreparable al Patrimonio Monumental de la Nación, ante la cuasi-complicidad silente de las autoridades correspondientes y la indiferencia de la opinión pública, ignorante del significado e importancia de dichos bienes culturales destruidos. Así, *“...el damero de Pizarro ha perdido su unidad urbanística y ha visto desaparecer la mayor parte de los monumentos arquitectónicos que le daban tan hermosa personalidad. Algunas calles se han anchado innecesariamente, otras constituyen absurdos tajos en el viejo contexto urbano...”* (Agurto, Santiago, 1984, pág. 13), lo cual ha significado el sacrificio de un importante patrimonio civil y religioso y un reemplazo con discutibles construcciones que rompen el espacio con sus volúmenes discordantes. En esa tónica de “modernización” muchas edificaciones coloniales y republicanas han sido afectadas con la subdivisión de predios, la tugurización de interiores, el desmantelamiento de balcones, para dar paso a engendros arquitectónicos plenamente afectados por la “contaminación visual” de paneles de plástico y aluminio, vitrinas, avisos multicolores y luces de neón.

Esta situación de un área monumental tan importante como el Centro Histórico de Lima se inserta en el marco del deterioro de los centros urbanos

latinoamericanos, en los cuales es posible identificar hasta dos grupos de factores que condicionan su actualidad:

Primero, todos aquellos factores señalados (económicos, sociales, culturales, tecnológicos, etc.) que hicieron posible grandes transformaciones urbanas, vía planes ejecutados con consecuencias, incluso en cambios de la edificación menor... Segundo. El proceso de expansión y reestructuración de la ciudad en función de las nuevas y "necesarias" articulaciones, entre los sectores residenciales y aquellos comerciales recientemente establecidos, implicó el tener que atravesar con nuevas vías y en diversos sentidos la vieja trama urbana... (Villegas, A. & Estrada, E., 1990, pág. 27).

Además, debemos destacar varios síntomas del vigente deterioro producido en los centros monumentales nacionales como identifica el Colegio de Arquitectos del Perú -entidad de importante rol gremial al respecto- tales como:

1. La progresiva destrucción de ciudades como Ayacucho, Huancavelica, Jauja, Huaraz o Tarma. Ello se explica en parte por una mal entendida modernidad que imita modelos arquitectónicos y construcciones foráneas que desvirtúan los valores arquitectónicos y las características locales.
2. El abandono de los centros históricos como destino de la inversión privada y pública, que precipita su deterioro...
3. La carencia de reglas claras y sencillas y las excesivas restricciones para las intervenciones en los centros históricos por parte de las municipalidades y el Instituto Nacional de Cultura...

4. La mala calidad de las intervenciones públicas y privadas en los espacios públicos de características especiales o tradicionales...
5. La falta de control urbano y la complejidad y los vacíos en la normatividad urbanística edificatoria...
6. El descuido de los gobiernos provinciales y locales, así como de algunos organismos sectoriales nacionales, que no hacen respetar las características del lugar y del entorno e inducen a la práctica del 'hecho consumado' (Colegio de Arquitectos del Perú, 2003, pág. 8).

Mucho se ha destruido de la Lima virreinal-republicana, pero lo que queda de su pasado esplendor permite estimar lo extraordinario del paisaje urbano desaparecido y lamentar lo vandálico de la destrucción efectuada. Lima puede mostrar todavía algunos conjuntos urbanos y monumentos de gran valor. Lo que es más, desde hace años recientes se ha despertado un fuerte interés por esos bienes culturales y tanto las autoridades respectivas como los organismos oficiales, entidades particulares y el público interesado, se preocupan actualmente por la conservación, restauración y puesta en valor de dichos monumentos.

Infortunadamente, el panorama relativo a los bienes culturales que nos han legado nuestros antepasados limeños precolombinos es aún más catastrófico. Así, los objetos que poseen algún valor comercial son sujeto de un tráfico imparable, extrayéndolos de las tumbas y exportados ilícitamente y/o atesorados en colecciones particulares, cerradas al público

y a la misión cultural que les corresponde, aunque mal que bien se conservan y aún existe la posibilidad de expatriarlos para una mejor formación histórica de los peruanos de mañana.

La situación de los bienes arquitectónicos-urbanísticos precolombinos de Lima Metropolitana es aún mucho más grave.

Sólo se conservan, reducidos a su mínima expresión, uno que otro resto de los que antes se encontraban, a cada paso, en lo que hoy es el área urbana de la capital. La destrucción de los bienes inmuebles ha sido implacable y casi exhaustiva; edificios, conjuntos monumentales y hasta poblaciones enteras han desaparecido bajo la llamada picota del progreso (Agurto, Santiago, 1984, pág. 14).

¿Quiénes los afectan? Primero los agricultores, siempre ansioso de incorporar más metros cuadrados de área de cultivo; luego los industriales y urbanizadores, para cuya avidez económica nada es intangible; y, finalmente, los pobladores de zonas periurbanas, a quienes la pobreza y falta de oportunidades y apoyo oficial obligan a habitar en zonas periféricas y a habitar precariamente en cualquier espacio. Todos ellos, con la pasiva complicidad de las autoridades o con su directa intervención, han destruido buena parte del otrora riquísimo patrimonio prehispánico de la comarca limeña. Lo que es peor: la destrucción no se mantiene ni disminuye; sino que por el contrario se intensifica al ser perpetrada haciendo uso de los equipos de tecnología moderna.

Agurto se preguntaba, con justificada razón: ¿Por qué (sic) ocurre este vandalismo en todo el Perú y especialmente en Lima? ¿Es posible que en Lima, la capital de un estado centralista, donde se concentran los Poderes Públicos Nacionales y Sectoriales de la conservación del patrimonio cultural, ocurra impunemente tales crímenes de lesa cultura? Hay respuestas varias para esas preguntas y con certeza una de las más válidas debe ser la que responsabiliza al *“...mercantilismo de los capitalistas, poderosamente incentivados por las formidables presiones económicas que se dan en todos los campos de inversión que ofrece el capital”* (Agurto, Santiago, 1984, págs. 16-17). Pero también existen importantes factores sociales que explican la depredación del patrimonio cultural prehispánico y, muy especialmente, del arquitectónico-urbanístico. Estos son: *“...la ignorancia general que existe respecto a la historia de Lima anterior a los españoles y la incomprensión, desprecio y discriminación que la mayoría de las clases gobernantes del Perú tiene por toda manifestación cultural que no les sea propia”* (Agurto, Santiago, 1984, pág. 17).

Es necesario identificar que este lamentable escenario patrimonial en Lima Metropolitana y de sus intervenciones no resultó de una continuidad de políticas públicas culturales, una visión de conjunto y/o una orientación prospectiva sobre los escenarios a enfrentar sino todo lo contrario, reproduce las deficiencias nacionales y por ende devino un proceso inorgánico,

inconstante y enfatizado a través de actuaciones personales en coyunturas particulares y que hacen recordar una experiencia principal en el S. XX: el accionar del restaurador Arq. Emilio Harth–Terré, quien en el escenario post-terremoto de 1940 asumió la gran cantidad y relevancia en los encargos de recuperación de los monumentos restaurados en aquellas épocas y circunstancias. Puedo identificar que ya en el Perú –y en Lima principalmente- desde la década del sesenta

...fue el Arq. Víctor Pimentel Gurmendi quien luego de sus viajes y especialización en restauración de monumentos en Italia y su posterior protagonismo en el II Congreso de Técnicos en Conservación y Restauración de Monumentos –que conllevó la redacción de la Carta de Venecia y la creación del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios), retornó al Perú y luego insistió indismayablemente –en Lima y en varias ciudades del interior del Perú- en la necesidad de “refundar” -académica y profesionalmente- la Restauración de monumentos con parámetros más científicos. Del mismo modo, el Arq. José Correa adquiere una significativa especialización en Italia y España que le permitió asumir un importante liderazgo en la Dirección de Conservación del Patrimonio en Instituto Nacional de Cultura, especialmente en éste momento cumbre que representó la década del setenta... (Cosme, Carlos (compilador), 2013, pág. 128).

Un componente gestor de gran potencia es el marco normativo y en este la Ley 28296 Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación plantea un

escenario ineludible que si bien formula avances con relación a la Ley anterior 24047 (de 1985) no ha llegado a propiciar modificaciones estructurales en los resultados pro-patrimoniales esperados. Al respecto Correa menciona: *“Reitero, la mayor deficiencia de la nueva ley está en que no genera recursos económicos para el Patrimonio Cultural, ni ofrece incentivos para la sociedad civil en su conservación”*. (Correa, 2004, pág. 84). Coincide clamorosamente Samanez cuando señala la enorme debilidad de un marco propiciatorio de la inversión/actuación pública pero sobre todo privada sin medidas ni dispositivos que soporten coherentemente dicho escenario esperado:

En el artículo IV se declaran de interés social y de necesidad pública todas las acciones de protección de Patrimonio Cultural de la Nación, sin embargo no se propone ninguna partida presupuestal del Estado para ese fin. Los recursos económicos e incentivos tributarios que se menciona en el Título V son los mismos que ya existían...resultan insuficientes para atender la grave situación... La contradicción se hace más notoria cuando se lee la disposición que advierte que los gastos que se generan por la aplicación de la referida Ley, no deben implicar demandas adicionales al Tesoro Público (Samanez, 2004, pág. 81).

Sin embargo, es esperanzador –aunque resulte algo contradictorio- que los escasos pero heroicos esfuerzos de recuperación y puesta en valor de algunos bienes monumentales y la ampliación de la discusión de lo académico y lo sectorial al espacio ciudadano del ciberespacio y las redes

sociales a través de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTICS) han empezado a generar frutos, tal y como lo destaca Martorell cuando enfatiza los resultados de una encuesta reciente que consultaba a la población sobre su opinión respecto a la conservación del patrimonio: Los resultados ilusionan:

En Lima más del 30% opina favor de la conservación y lo más interesante es que cerca del 85% de los ciudadanos limeños piensan que los sitios arqueológicos no deben ser afectados por obras nuevas. Eso nos dice que la idea que todo el mundo piensa que las huacas son cosas viejas e inservibles es errónea y no se está actuando en línea con lo que la gente piensa (Martorell, Alberto, 2013, pág. 13).

Finalmente cabe resaltar que este estudio se propone contribuir a desarrollar líneas de investigación que aborden estos enfoques que vinculan las potencialidades del patrimonio edificado de las ciudades en elementos integrados y coherentes, y que concilian las expectativas de la población pre-existente -que conserva y crea dichos recursos culturales específicos- con una adecuada gestión de dicho patrimonio, pero siempre bajo la perspectiva de contribuir al desarrollo de la comunidad local. Además, al incidir en el patrimonio cultural edificado se contribuirá a la recreación de una “mirada integradora” de la lógica urbana, entendida esta como interacción de dos componentes connaturales: la estructura física y el sistema urbano, entendidos respectivamente como:



El primero, constituido por elementos relacionados a la forma de implantación de cada actividad en el espacio urbano, y su modo de ocupación en términos arquitectónicos o físicos, vinculados por elementos infraestructurales. El segundo comprende el conjunto de actividades realizadas en la ciudad y las relaciones que mantienen entre sí. (Ramón, 1999, pág. 21)

Ambos elementos van estrechamente articulados aunque cada uno de ellos posee su propio ritmo, resultando el primero inercial y el segundo más bien dinámico.

Los ocho casos estudiados en Lima Metropolitana (Parque Las Leyendas, Huaca Palomino, Huaca Pucllana, Huantinamarca, Catedral de Lima, Casona de San Marcos, Jirón Contumazá, Zona Monumental de Pueblo Libre) me permitirán desarrollar una metodología de aproximación a manera de aplicación, lo que a su vez podrá generar una lectura de dicha problemática y la formulación de factores estratégicos de gestión del patrimonio edificado desde la función directiva que permitan esbozar un derrotero de solución que maximice las fortalezas y oportunidades que los diversos enfoques gestionarios definan.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De que manera la función directiva del gestor tuvo influencia importante en los casos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015)?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo los factores influyeron en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015)?
- ¿Cuales fueron los referidos factores que tuvieron mayor influencia en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015)?
- ¿Existió diferencia entre los casos de gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015) en relación a la importancia atribuida a cada uno de éstos factores?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar si la función directiva del gestor tuvo una influencia importante en los casos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015).

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores que influyeron en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015).
- Evaluar cuáles de los referidos factores tienen mayor influencia en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015).
- Analizar si hay o no diferencia entre los casos de gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015) en relación a la importancia atribuida a cada uno de éstos factores.

### **1.4. Justificación de la investigación**

Esta investigación se justifica según criterios de conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica, por las siguientes razones:

El país requiere contar con un marco factible y coherente de gestión de su patrimonio edificado, en la perspectiva de la mejora de la experiencia de vida urbana de sus comunidades. Lima Metropolitana no es la excepción a ésta afirmación sino su más clara confirmación

De otro lado, es evidente el renovado interés internacional -también nacional y limeño- por las áreas centrales deterioradas de la ciudad y sus

bienes monumentales y el reconocimiento de la importancia de su rol denotativo-connotativo hacia una lectura integral del desarrollo urbano contemporáneo.

El presente estudio tiene una gran proyección social porque la situación de deterioro físico y social en la cual se encuentran gran número de monumentos, ambientes urbano-monumentales, zonas monumentales y sitios arqueológicos conformantes de las ciudades del mundo y especialmente los del Perú – en ciudades como Cusco, Lima y Arequipa las cuales además fueron distinguidas con la declaración de la UNESCO como “Patrimonio Cultural de la Humanidad”- afecta flagrantemente a una población significativa, excluida y empobrecida y nos reta a “construir caminos” que permitan aprovechar precisamente dicho patrimonio edificado en beneficio de las propias comunidades locales, sin “hipotecar” su disfrute por la generaciones futuras.

Asimismo he tenido presente que con esta investigación se contribuya a resolver la frecuente insensibilidad pragmática que poseen buena parte de investigadores patrimonialistas y funcionarios gubernamentales con relación a gestionar los bienes monumentales, situación lamentablemente vigente para la mayoría de casos del escenario peruano y válida para Lima Metropolitana. Ello explica la continuación de intervenciones con modelos de gestión verticalizados, que no incorporan a la población pre-existente y/o que no significan una evidente mejoría de la experiencia de vida urbana de

sus comunidades, sino por el contrario expulsión, erradicación o anulación de dicho patrimonio. Lo que logran dichos procesos es eliminar la fuente connatural de dichos procesos culturales, rompiendo entonces los vínculos más estrechos ya generados en los centros históricos. Los ocho casos seleccionados de Lima Metropolitana me permitirán desarrollar una manera de aplicación de éste enfoque de aproximación, que a su vez generará una lectura de dicha problemática e identificar factores estratégicos de gestión que permitan esbozar un derrotero que maximice las fortalezas y oportunidades que la especificidad de cada comunidad definan.

En la selección del problema de estudio, se ha identificado el hecho que el tema del patrimonio edificado urbano y lo relativo a su gestión ha estado mayormente ausente en las agendas latinoamericanas de las políticas nacionales, regionales y/o locales de desarrollo -incluyendo al Perú y a Lima Metropolitana- así como también existe una significativa carencia de investigaciones nacionales que aborden sistemáticamente los procesos de gestión del Patrimonio Edificado, especialmente para áreas centrales pre-existentes como los centros históricos y/o zonas monumentales, donde asumir dicha aproximación resulta de una importancia estratégica y de una urgencia radical, para sus comunidades. Así, la temática de procesos sistemáticos devino verdadero “elemento estratégico”, ya que la experiencia indica que fue uno de los factores capitales que determinó el mayor o menor éxito de cada uno de estos procesos.

El estudio pretende aportar información sobre la gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana no solamente en términos cuantitativos (volumen y diversidad de actores socio-culturales) sino cualitativos (los roles que estos “juegan” y/o podrían asumir, especialmente los directivos), lo cual adquiere especial relevancia en la medida que la entidad rectora del patrimonio cultural -léase Ministerio de Cultura- no existe mayor información ni atención a este tipo de aproximación. Considero también que esta investigación se justifica en la medida que generará derroteros para futuras investigaciones sobre la problemática de la gestión del patrimonio edificado desde su función directiva vinculada a contribuir al logro en la mejora de la experiencia de vida urbana de sus comunidades y a la definición de los principales puntos de la agenda actual, de políticas de conservación y puesta en valor social del patrimonio cultural.

La metodología de esta investigación sugerirá una singular forma de estudiar a las bienes patrimoniales edificados, ya que se sustenta en la convicción que las políticas de gestión del patrimonio cultural son parte esencial de una estrategia de construcción de la experiencia de vida urbana, sobre la base de una lectura de sus saberes, capacidades, valores y expectativas.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

- Poca colaboración de las instituciones para brindar información relevante a los casos seleccionados.
- Escasa bibliografía peruana sobre los aspectos teóricos del problema de investigación.
- Inexistencia casi total de trabajos de investigación del análisis de casos de gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor en Lima Metropolitana (1993-2013).
- Tiempo bastante acotado que impiden seleccionar mayor cantidad de casos para el desarrollo de esta investigación.
- Recursos económicos limitados que impiden un análisis de casos con una muestra más amplia.

### **1.6. Viabilidad de la investigación**

La presente Tesis Doctoral se soporta en la importancia que tiene el patrimonio edificado en Lima Metropolitana, gran legado cultural reflejado en la cantidad, calidad y magnitud de sus bienes monumentales que la hacen la región más rica e importante del Perú y una de las más importantes de América. Este estudio representa un enorme desafío intelectual sólo factible de ser realizado a partir de un análisis estratégico y la planificación de un estudio que aborde dichos aspectos clave.

Así tenemos que este estudio es viable porque a pesar que existe un verdadero límite de recursos económicos la programación de sus

actividades y alcances está diseñada en coherencia con dicha realidad económica. La viabilidad de esta investigación se soporta también en la voluntad y compromiso de participación de todos los directores de los casos estudiados. El recurso tiempo si bien está muy acotado pero resulta suficiente para el abordaje académico propuesto. Finalmente, el enfoque metodológico nos permitirá obtener respuestas al problema planteado.



## **2. CAPÍTULO II: BALANCE DE LA LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Al reconstruir una mirada retrospectiva vinculada a la temática de la gestión de su patrimonio edificado, en la perspectiva de la mejora de la experiencia de vida urbana de sus comunidades, es preciso identificar que estamos refiriéndonos a un enfoque absolutamente reciente para nuestra región latinoamericana. Esta paradoja tiene 2 razones esenciales: la primera asociada a la intrínseca riqueza cuantitativa y cualitativa de sus emplazamientos, estructuras y dinámicas, y la segunda relacionada a una importante tradición de “preservación del patrimonio” a nivel regional. Este segundo ítem es esencial porque tiene referentes claves en el siglo XX como los primeros dispositivos legales regionales de las décadas del 20 y 30, las primeras operaciones de “puesta en valor” de centros y ciudades históricas en las décadas del 50 y 60, los cursos de Conservación y Restauración de Monumentos y Ciudades Históricas del Centro Regional de Cusco -mediante convenio entre el Proyecto Regional de Patrimonio Cultural y Desarrollo PNUD/UNESCO y el Instituto Nacional de Cultura- de

la década del 70. El autor Paulo de Azevedo refiere que dichas primeras iniciativas latinoamericanas “...daban un mayor énfasis a la restauración de los grandes monumentos con finalidad cultural y/o turística, que propiamente a la rehabilitación urbana del área” (Oficina Regional de Cultura para América Latina y El Caribe de la Unesco – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2003, pág. 13).

Tal vez uno de los rasgos mas caracterizadores de este tipo de intervenciones “pro-monumento histórico” –en el contexto del patrimonio edificado- haya sido la asociación de “centro histórico” y “patrimonio monumental”, la cual ha devenido la mayoría de las veces en

...una forma de mistificación del pasado y un modo de eludir los problemas sociales, culturales y ambientales con los que viene aparejado la problemática de los “centros “a renovar. Es decir, las áreas centrales fueron vistas mas como una suerte de ficción museística pletórica de edificios de gran valor, antes que como un espacio de vida y cultura en permanente cambio. (Harms, H., Ludeña, W. & Pfeiffer, P. (Editores), 1996, pág. 10).

Esta situación era diametralmente diferente a la acontecida en Europa donde -para el mismo período- las políticas integrales de preservación y desarrollo de unidades urbano-monumentales superaban los 40 años de experiencia. Así, por ejemplo países referentes importantes como “...Francia e Italia ya en aquella época habían elaborado leyes y/o

*programas específicos con el convencimiento que solo a través de la planificación urbana integral sería posible preservar aquellas ciudades”* (Oficina Regional de Cultura para América Latina y El Caribe de la Unesco – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2003, pág. 13). Para el caso francés debemos destacar la Ley 63.903 de 1962 -promovida por su entonces Ministro de Cultura André Malraux- y su reglamentación Dec. 63-691 de 1963 planteaban la gestión integral de las ciudades históricas o parte de ellas a partir de la

...mejoría de la calidad de vida urbana y en el rescate de sus valores culturales, obligando a que toda intervención fuese precedida por un plan permanente de salvaguardia integrado a la planificación urbana y territorial; su implementación contase con recursos administrados por una comisión constituida por representantes de los ministerios relacionados con las principales cuestiones urbanas y del alcalde local (Oficina Regional de Cultura para América Latina y El Caribe de la Unesco – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2003, pág. 13).

Finalmente su ejecución se hallaba condicionada por la aprobación de una mayoría efectiva de los vecinos comprometidos y el aseguramiento al derecho de retorno de los inquilinos a sus antiguas viviendas, aunque reajustando su respectivo valor en función de las mejoras realizadas.

De Italia, es reconocida internacionalmente la experiencia de la Municipalidad de Bologna, la cual se inició hacia mediados de la década del 60 –y en plena recesión europea- inicia un programa de rehabilitación de su centro histórico basado en el *“...redireccionamiento de las inversiones publicas y privadas hacia el centro de la ciudad, “el construido”, en vez de privilegiar la expansión periférica y la inevitable especulación inmobiliaria”* (Oficina Regional de Cultura para América Latina y El Caribe de la Unesco – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2003, pág. 13). La síntesis representaba el reordenamiento de nuevas funciones a partir de las tipologías arquitectónicas pre-existentes hacia el logro de un “crecimiento urbano cero”. Esta experiencia resulta especialmente valiosa porque -aunque estuvo impregnada por factores político-administrativos más que metodológicos- logró implementar un modo de intervención diferente al tradicional, el cual potenciaba una participación social creciente en la definición y gestión de la planeación, promovida por sus gestores Pier Luigi Cervellati, Roberto Scannavini y Carlo De Angelis. El caso de Bologna no solo fue el resultado de las propuestas de estos especialistas sino sobre todo de una larga lucha social, donde este problema social no era interpretado aisladamente. Aquí, el eje vertebrador fueron siempre

...los propios habitantes pues, al fin y al cabo, las ciudades no tienen sentido si no son capaces de responder a los requerimientos de éstos. Ciudades construidas por y para la gente fue la premisa que permitió que la recuperación de Bolonia hiciera eco; pero esta se recuperó íntegramente en

beneficio de sus pobladores sin escatimarles un solo centavo. Aquí, el centro histórico no solamente fue considerado como un bien cultural inalienable, sino como un notable patrimonio-edificado que no podía ser absurdamente desperdiciado, abandonado o sujeto a la especulación”. (Patiño, 2002, pág. 10).

Esta experiencia europea madura hasta llegar a la aprobación por parte del Consejo de Europa –Ámsterdam, 1975- de la Carta Europea del Patrimonio Arquitectónico que introduce el concepto de “conservación integrada”, el cual consiste en el resultado de la acción conjugada de técnicas de restauración y de investigación de funciones apropiadas, que permita que estas reservas de vivienda económica puedan regenerarse *“...con el espíritu de justicia social y no ser acompañadas del éxodo de los pobladores de condiciones modestas”* (Patiño, 2002, pág. 14). Este es un aspecto sustancial, porque contrasta con una lectura anacrónica de las zonas monumentales y de los centros históricos como espacios cuya condición “sine qua non” era el deterioro y el colapso económico; lugares sin atractivos ni posibilidades de inversión económica y azotados por la precariedad económica de los inquilinos, el incremento delincriminal, la promiscuidad social y la virtual ruina del integro del patrimonio edificado. En dicha lógica, no era viable implementar

...programa alguno de renovación urbana que no se apoye en una inversión económica de gran escala y el retorno de los viejos usuarios: cualquier cambio de la situación existente basado en el concurso de los inquilinos

económicamente precarios es sencillamente ilusorio. La condición exigida: la expulsión de la población allí residente y su reemplazo por nuevos personajes, imágenes bucólicas, lujosos centros comerciales a través de grandes inversiones inmobiliarias. (Harms, H., Ludeña, W. & Pfeiffer, P. (Editores), 1996, pág. 11).

Esa situación ameritaba una nueva aproximación y premisas de acción. Ya en la década del 80 se logra enfatizar nuevos contenidos asociados al desarrollo sostenible, es decir que se incorporó *“...a las estrategias y políticas de desarrollo el concepto de sostenibilidad en el sentido de que era necesario preocuparse porque el desarrollo no fuese obtenido a cualquier costo..”*, (Zuleta, L. y Jaramillo, L., 2003, pág. 13) es decir hablamos de un desarrollo condicionado y limitado a las posibilidades del medio natural y social. Lamentablemente, dicha concepción ha sido frecuentemente tergiversada hacia una noción análoga al autofinanciamiento de proyectos, relegando su esencia vinculada a los impactos en los medios naturales y sociales mencionados.

Como iniciamos diciendo, la atención sobre la gestión en el mundo de la cultura en general -y muy especialmente en los países latinoamericanos- hacia procesos de evaluación y sistematización de las experiencias de intervención y puesta en valor social del patrimonio edificado, es más bien reciente y se empieza a implementar desde la década del noventa. Y profesionalmente el escenario es aún más novel: *“...la demanda de*

*profesionales con entrenamiento específico en gestión urbano/patrimonial y consecuentemente, la oferta de cursos de gestión integral del patrimonio data de los últimos cinco años*". (Oficina Regional de Cultura para América Latina y El Caribe de la Unesco – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2003, pág. 13).

Entre las fuentes bibliográficas que estudian los alcances de la aproximación teórica/metodológica desde la gestión del Patrimonio cultural destacan algunas de las más importantes y relevantes, las cuales iremos reseñando a continuación:

-María Ángeles Querol y Belén Martínez (1996), enfatizan en una reconceptualización de la Gestión del Patrimonio Cultural orientada a la concienciación social y mediante labores de diversa índole y escala que van desde la asesoría para el logro de una normativa apropiada hasta los trabajos correspondientes a la difusión a diversos niveles del conocimiento. Ella señalan que justamente las referidas actividades son susceptibles de ser reagrupadas en 3 grandes conjuntos: *"las relacionadas con la planificación de las intervenciones, las que se ocupan de su control y las que se centran en las labores de difusión...necesitamos presentar al protagonistas de la historia y a las circunstancias que le rodean...: la normativa y la organización administrativa"* (Querol, María Ángeles & Martínez, Belén, 1996, pág. 27).

Rosa Campillo (1998) identifica con gran claridad el cambio histórico y paradigmático del sector cultural hacia un enfoque más contemporáneo que entiende y justifica a la gestión del patrimonio cultural como estrategia de desarrollo y que acompaña los vertiginosos cambios que nuestra sociedad ha tenido y que se expresan en la “patrimonialización generalizada” como signo de nuestros tiempos:

Tradicionalmente, se ha pensado que un Patrimonio abundante es un inapreciable tesoro cultural, espiritual; pero una carga tanto más insostenible para el Estado como para la Iglesia o para cualquier familia.... En la actualidad, sin embargo, ya es una convicción para los entendidos..., que un Patrimonio abundante no sólo no es una carga, sino que, mediante una gestión moderna, puede y debe transformarse en una fuente de riqueza material y de desarrollo para la región que lo posee... (Campillo, 1998, pág. 40).

Fabio Rincón (1998) coincide y remarca la validez contemporánea del espacio disciplinar y profesionalizador que representa la gestión cultural en las miradas sectoriales, tradicionales y convencionales como se abordaban las acciones y oficios de la cultura. Además refresca un ejercicio académico y profesional nutrido desde su propio accionar y casi tautológico pero sin la pausa ni la distancia para (re)inventarse o (re)crearse:

La Gestión Cultural es la respuesta contemporánea al espacio cada vez más amplio y complejo que la cultura ocupa en nuestra sociedad actual... cultura-



economía, cultura-medios de comunicación, cultura-sociedad, cultura-territorio, etc... expresa, a forma de reto o desafío, una alta complejidad en los procesos que ello implica... Es esta nueva situación de interrelaciones complejas, la que ha motivado el reconocimiento y la necesidad de una función en cultura que algunos han llamado gerencial, de gestión, administrativa, de trabajo, etc... (Rincón, 1998, pág. 17).

Cristina Fernández (1999) al referirse a la gestión del patrimonio cultural pero específicamente acotado a lo edificado y en entorno urbano es que señala su carácter conflictuado y poliédrico, propio de las simultáneas y múltiples miradas, agendas y actores que lo convocan y que deberían traducirse coherentemente en un modelo de gestión abierto, participativo y plural:

La defensa del patrimonio arquitectónico urbano, monumental, cultural ambiental (tangibile o intangible) es un tema que circula en los ambientes intelectuales, tiñe de manera lateral las discusiones entre grupos vecinalistas y partidos políticos, se manifiesta en forma aislada en las esferas de gobierno, y por momentos parece estar de moda (Centro Internacional de Conservación del Patrimonio (Cicop) – Argentina, 1999, pág. 45).

-Josep Serrano (2000), explora la relación entre la gestión cultural –ya sea de índole público o privado- con la Administración local, espacio privilegiado por el autor para la implementación de un proyecto cultural de ciudad,

construido a su vez a partir de tres componentes: un único proyecto cultural orientado hacia el conjunto de la ciudad, una participación equilibrada e importante entre el sector público, el privado y el asociativo, presencia de interlocutores con vocación de servicio público capaces de dialogar sobre la ciudad y su proyecto cultural. Así obtendremos una administración local con un proyecto cultural municipal consensuado y que

...no actúa a la defensiva, ya que dispone de un marco de referencia y ha aprendido a trabajar con socios... que asume la gestión directa de algunos programas, equipamientos o servicios, pero que es capaz también de compartir la gestión... que define y dialoga con el resto de los agentes culturales... (Achón, J., 2000, pág. 36).

Josep Ballart y Jordi Juan Tresserras, (2001), apuntan por una comprensión de la gestión patrimonial que surge posteriormente a la atribución de valor - y que genera posteriormente una selección- y que responde y se adapta al tipo de construcción patrimonial activada. Dicha gestión patrimonial aborda seis funciones a saber:

1. Identificar, recuperar y reunir grupos de objetos y colecciones,
2. Documentarlos,
3. Conservarlos,
4. Estudiarlos,
5. Presentarlos y exponerlos públicamente,
6. Interpretarlos o explicarlos.

Las primeras tres funciones más el estudio constituyen la base del trabajo de cualquier institución patrimonial, siendo las funciones más tradicionales e históricamente más reconocidas... Las otras dos, más el estudio o investigación, que aparece como elemento irrenunciable desde ambas

facetas, tienen sobre todo que ver con la dimensión pública o social de la gestión patrimonial (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 23).

-Bob Mckercher y Hilary Du Cros (2002), nos hablan de la relación estratégica entre la Gestión del Patrimonio Cultural y el Turismo Cultural, destacándola como un redescubrimiento de postulados y enfoques de décadas anteriores: *“The challenge facing cultural tourism sector is to find a balance between tourism and cultural heritage management –between the consumption of extrinsic values by tourists and conservation of the intrinsic values by cultural heritage managers”*<sup>1</sup> (Mckercher, B. & Du Cros, H., 2002, págs. 9-10).

Francisco Riobóo (2002) se refiere a la gestión del patrimonio cultural a partir de su reconocimiento como concertación de actores y condiciones estratégicas, en un proceso activo como resultado de una intensa actividad intelectual técnica y de la variable actividad de comunicación con la sociedad. En ese marco, señala que la gestión busca conectar con la sociedad: transmitiendo el trabajo técnico especializado (investigación, conservación o musealización) y compartiendo con la sociedad los contenidos de interés de lo patrimonial. Con ello, apunta a que el objetivo de la gestión pretende que *“...mejore la presencia de lo patrimonial en la sociedad y haga rentable los recursos económicos disponibles, potenciando*

---

<sup>1</sup> Traducción libre del autor

*la inversión en personal técnico patrimonialista, de trabajo y formación, en detrimento de cuantiosas obras de restauración” (Riobóo, 2002, pág. 235).*

La Representación de Unesco en el Perú (2003) generó dos importantes esfuerzos editoriales para incentivar la asimilación del enfoque gestor en las Administraciones Públicas de Cultura. Así tenemos que dicha entidad señala un rol indispensable y una ponderación clave para la voluntad política como factor estructural para lograr un manejo exitoso de los bienes culturales: *“Para fortalecer, perfeccionar, agilizar la gestión cultural y hacerla más eficiente, se consideró primordial la voluntad y decisión política de descentralizar y desconcentrar las acciones del gobierno central y transferirlas hacia competencias departamentales y regionales que ejerzan plenamente las funciones institucionales correspondiente”* (Representación de Unesco en el Perú, 2003, pág. 21).

La misma institución apuesta claramente por los Planes de Manejo (2003) como una herramienta estratégica para operativizar la adecuada gestión que los bienes patrimoniales inmuebles deberían tener así como sus zonas de amortiguamiento. Justamente su proceso de preparación y desarrollo convoca una activa participación y concertación de los diversos agentes de desarrollo (locales, regionales nacionales, supranacionales) para definir sus objetivos, recursos y plazos de implementación. Estos documentos de gestión comprenden acciones de

...diseño, aplicación y monitoreo de procesos de gestión y apropiación social del patrimonio, donde puedan ser integrados los diferentes actores relacionados con el bien, en todas las acciones que deben llevarse a cabo para conservar y preservar el patrimonio material. Los objetivos son: lograr un uso y apropiación social del bien, alcanzar una conservación sostenible, generar un sentido de pertenencia y autoestima, así como asegurar los recursos financieros y los mecanismo de gestión para el mantenimiento, preservación y valorización del bien (Representación de Unesco en el Perú, 2003, pág. 33).

-Amalia Pérez-Juez (2006), estudia las posibilidades que plantea el turismo en la gestión cultural de bienes, en este caso de yacimientos arqueológicos, los cuales al ser acondicionados y musealizados consiguen preservar el legado cultural y sensibilizar a la sociedad. Sin embargo, no todos los referidos yacimientos pueden ser conservados, acondicionados o musealizados, por lo cual la selección resulta difícil y debe abordar un número y tipo significativo de variables. Ella insiste en el convencimiento de la validez del turismo entendida como gestión efectiva y contemporánea del patrimonio cultural:

Una de las más importantes conclusiones... es el convencimiento de que la sensibilización es el único camino para conseguir la protección, conservación y transmisión del patrimonio arqueológico. Y que esa sensibilización puede alcanzarse a través del turismo cultural...Al acondicionar un yacimiento estamos ofreciendo también una interpretación del mismo ligada a referencias no sólo personales del que lo musealiza sino

también del que lo visita... El acondicionamiento es una respuesta técnica a las demandas sociales de conocimiento y debe estimular las respuestas individuales proveyendo información... (Pérez-Juez, 2006, pág. 283).

José Hayakawa (2009) subraya enfáticamente la validez del enfoque gestionario inscrito en un marco más contemporáneo y que pretende optimizar el disfrute y goce social de los bienes culturales y por ende traspasando claramente los límites de la conservación para instalar el objetivo en su apropiación y puesta en valor social de aquellos para los individuos y comunidades que les dan sentido... o deberían dárselo:

... hablar de gestión implica referirse al manejo de algo que se administra para que genere los mejores resultados posibles. En el ámbito del patrimonio cultural esta gestión deberá administrar más allá de la superación del deterioro y/o anulación, repotenciando procesos de rehabilitación, reconocimiento y disfrute por y para todos, convirtiéndose en un verdadero elemento de desarrollo (Hayakawa, José, 2009, pág. 82).

## **2.2. Información existente de la investigación**

Resulta muy estratégico caer en cuenta y recordar que los estudios sobre temas de gestión cultural en el mundo -y muy especialmente en Latinoamérica y de singular manera en el Perú- hacia procesos de evaluación y sistematización de las experiencias de intervención y puesta en

valor social del patrimonio edificado, es relativamente reciente y se empieza a desarrollar desde la década del noventa. Y si a esto le agregamos la especificidad del escenario limeño o el intervalo del Patrimonio Edificado, nos quedamos aún más cortos.

Entre los estudios de casos –ya sean parciales o totales- de gestión del Patrimonio Edificado en el escenario nacional destacan algunos, los cuales reseñaremos a continuación:

-Fernando Armas explora en los derroteros de 5 experiencias de gestión del patrimonio cultural (Chilca, San Luis-Asia-Bujama, Cerro Azul, Lunahuaná, Mala) desde una perspectiva turística, situados todos en el Sur de Lima Metropolitana. Así, se estudia histórica, social y económicamente las provincias de Cañete y Yauyos, describiendo la formación de espacios turísticos y las respuestas/actitudes de sus pueblos, organizándolos en modelos según sus características, de cara a identificar la manera como conciben el patrimonio, el turismo y el desarrollo económico y social en función a los retos que afronta. Armas identifica

...la presencia de una fragmentación patrimonial muy intensa en nuestra área de estudio. Creada por el proceso histórico, por la acción directa del Estado, de las capitales provinciales, o promovida por la acción distrital local. Esta fragmentación patrimonial está a su vez ligada a una fragmentación espacial. Así como al asfaltado o creación de nueva infraestructura en las

cabeceras que busquen parcialmente revivir conceptos de cuencas (Armas, 2000, pág. 81).

-José Picón examina 3 experiencias que se avanzaron mediante el accionar de la Dirección de Patrimonio Histórico del Instituto Nacional de Cultura: los proyectos Piloto de Vilcashuamán (Ayacucho), Contumazá (Lima) y Maras (Cusco). Cabe mencionar que dichas experiencias se enmarcaron en las competencias de la identificación, registro, estudio, preservación, conservación, puesta en valor y uso social del Patrimonio Histórico Inmueble de la Nación peruana, implementado a través del Programa “Patrimonio, ciudadanía, y desarrollo” y en articulación con otras dependencias del INC. El autor destacaba el Proyecto Especial Vilcashuamán, el cual contaba con la participación de la municipalidad distrital, el Instituto Nacional de Cultura y los pobladores. Justamente, como resultado de este trabajo conjunto se diagnosticó que la raíz de la problemática pasa por

...la no existencia de integración espacial entre ciertos elementos de la actual configuración urbana de la ciudad... la valoración del Ushno y su integración con la Plaza Principal son acciones que forman parte de la recuperación de área monumental... debe existir un mejor control técnico que regule las nuevas construcciones, ampliaciones y/o remodelaciones para no alterar negativamente el paisaje urbano. Se realizarán talleres que promuevan el empleo de técnicas constructivas tradicionales con adecuado asesoramiento (Picón, 2005, pág. 16).



-El Instituto Nacional de Cultura (2006), examina diversas prácticas peruanas en gestión cultural, las cuales no sólo merecieron ser conocidas sino analizadas por diversos profesionales del campo. Aborda pendularmente 10 casos que desarrollan temas como la apropiación social y la gestión del sitio con valor patrimonial de Maras (Cusco), la gestión del Archivo General de la Nación, el Museo de Arte Contemporáneo de Arequipa, la co-gestión del Museo Nacional Sicán (Lambayeque), la participación peruana en la Feria del libro de Guadalajara, el Plan Maestro para la Conservación y Gestión del Complejo Arqueológico Chan Chan (La Libertad), el Festival Latinoamericano de Cine de Lima, la gestión de la Orquesta Sinfónica Municipal de Piura, la gestión del Centro Cultural CAFAE-SE José María Arguedas y el desarrollo del Portal Perú Cultural. En este universo el caso de Maras es el más próximo a mi objeto de estudio y parcialmente también el caso del Plan Maestro de Chan Chan o el Museo Sicán, aunque ninguno de ellos desarrolla un caso sobre Lima. Así tenemos que justamente este estudio plantea un análisis de casos que

...necesariamente aborde temáticas diversas desde la gestión del patrimonio cultural hasta la producción artística, y que provinieran tanto del sector público como del privado... esta publicación está dirigida a los gestores culturales que se desempeñan en el campo laboral de la cultura y las artes, a los estudiantes de los programas de gestión cultural y a todos aquellos que quieran conocer e investigar lo que está pasando en la práctica de la gestión cultural peruana (Instituto Nacional de Cultura, 2006, págs. 12-14).

-Evelyn Nuñez (2007) presenta brevemente el caso de Huaca Malena en Cañete (sur del departamento de Lima), destacándolo como un caso referencial -y en pleno proceso- para el escenario peruano por el liderazgo de los arqueólogos Rommel Ángeles y Denis Pozzi-Escot. Nuñez contextualiza el valor del proceso emprendido con gran apoyo de diversos actores sociales y con el acompañamiento sostenido de la Municipalidad de Asia:

...la Municipalidad de Asia financió el Proyecto Arqueológico Huaca Malena. En 1997 se hizo el trabajo de investigación, es decir excavación y limpieza, además de la puesta en valor de algunas piezas... Sólo en textiles, se recuperó 4000 ejemplares... asumimos el reto de sensibilizar a la gente a través del Programa Adopte un Textil. En 1998, junto al Comité Peruano del Consejo Internacional de Museos, lanzaron diez textiles para ser adoptados por empresas...estos dos arqueólogos se entrevistaron con el entonces alcalde de Asia, José Arias. Le propusieron la construcción de un museo municipal para la exhibición de las piezas rescatadas... En el 2001 ya estaba listo (Nuñez, 2007, pág. 35).

-Claudia Ranaboldo y Alexander Schejtman (2009) editan una valiosa publicación que sistematiza las experiencias que se desarrollaron mediante la Puesta en valor de diversas comunidades latinoamericanas y entre ellas varias peruanas (Valle del Colca, Costa Norte). Justamente en el referido estudio de casos Carolina Trivelli y Raúl Hernández examinan las

experiencias de “Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural” desarrolladas en la Costa Norte del Perú y con base en su Patrimonio Prehispánico, enfatizando la apuesta necesaria por la institucionalización y la construcción de una “voluntad política” que aporten a la sostenibilidad del proceso: *“...el compromiso personal por sí solo no es suficiente... es necesario el compromiso institucional sostenido –sea público o en la práctica usualmente privado- junto con un conjunto de condiciones “duras” como la calidad del monumento, la cercanía a un centro urbano, la accesibilidad, etc.”* (Ranaboldo, C. y Schejtman A. (editores), 2009, pág. 236).

-Alberto Martorell (2010), explora en la temática de los Itinerarios Culturales, específicamente desde su condición de Patrimonio Mundial. Dicha publicación analiza la evolución del concepto de patrimonio cultural en el contexto de la Convención del Patrimonio Mundial, profundiza en las características esenciales de conectividad e interrelación de los itinerarios culturales y desarrolla los casos del Camino de Santiago de Compostela-Camino Francés y el Qhapaq Ñan o Camino Principal Andino. Éste último caso es el que mas se aproxima al objeto de estudio concentrado específicamente en lo edificado-patrimonial en Lima Metropolitana. Sobre esta materia, Martorell remarca la importancia de la “Estrategia Global para la formulación de una Lista del Patrimonio Mundial más Representativa, Balanceada y Creíble” que examina la implementación de la Convención y sus sesgos opuestos a una verdadera universalidad de la Lista del

Patrimonio Mundial. Así, Martorell señala que ICOMOS ha formulado una clasificación donde se ubica el *“...tema del movimiento de personas, que se materializa en los elementos que hacen posible dicho movimiento, lo que constituye el elemento diferenciador que nos permite hablar de una categoría específica integrada por aquellos bienes creados justamente para tal fin”* (Martorell, Alberto, 2010, pág. 45).

-De la misma manera, Ángel Guillén (2011) examina las potencialidades que la noción de “paisaje cultural” nos plantea, no sólo como cambio de paradigma de desarrollo sino como posibilidad real de gestionar de una forma diferente lo patrimonial imbricado ya en lo territorial. Para ello desarrolla brevemente el caso del Plan de acondicionamiento Territorial del Colca (PAT-Colca), como Plan Territorial Piloto, el primer en su género en Arequipa y el Sur Andino y que concerta las voluntades políticas del Gobierno Regional de Arequipa y la Cooperación Española de cara a aportar al desarrollo sostenible para el valle del Colca. Guillén redefine este esfuerzo como una sinergia interactiva como base del cambio del paradigma, lo cual permite articular las relaciones entre los actores territoriales y reorientarlos hacia un devenir menos incierto y común. Justamente este nuevo paradigma ...propuesto a partir de la implementación de los instrumentos de gestión ambiental, sugiere actuaciones estratégicas en escenarios anticipativos, con una visión holística y un cambio de velocidad en la dinámica de articulación territorial, acciones denotadas en un horizonte estructurado desde el corto hacia el mediano y largo plazo (Guillén, 2011, pág. 69).

Entre los estudios de casos –ya sean parciales o totales- de gestión del Patrimonio Edificado en el escenario limeño destacan algunos, los cuales pasaré a reseñar:

-Alejandra Figueroa (2007), nos aproxima a la intervención y recuperación del importante enclave prehispánico de Mateo Salado (Cercado de Lima), el cual evidencia la valiosa pero insuficiente acción del Instituto Nacional de Cultura, el cual se encuentra comprometido en la investigación, conservación y puesta en valor de este a partir de un plan estratégico que apuesta por descubrir su arquitectura, estabilizar las estructuras y luego por elaborar un circuito de visitas completo. Justamente la autora destaca el importante esfuerzo institucional que representa *“...sustentado en el apoyo económico del gobierno central por más de un millón de soles para revalorar nuestro patrimonio arqueológico y ponerlo al servicio de la comunidad. El proyecto ha sido entendido por el INC como un esfuerzo de largo plazo...”* (Figueroa, 2007, pág. 13).

-Marco Guillén (2007), refiere al caso de Huantille en el distrito de Magdalena del Mar a través del Proyecto de Investigación y Puesta en Valor del Sitio, iniciado en el 2006 con recursos de la Municipalidad de Magdalena del Mar y la asesoría técnica y logística del Instituto Nacional de Cultura, el cual ha permitido darle mejores condiciones y a partir de un acuerdo con las familias

que habían instalado sus vivienda ilegalmente-. La municipalidad distrital entregó a cada familia... incentivo de abandono y ellas accedieron pacíficamente. Justamente, el autor destaca la misión:

Surge de la necesidad de poner la Huaca Huantille como eje integrador de la identidad cultural local. El objetivo es ofrecer al monumento una adecuada infraestructura que lo proteja de factores medioambientales y que permita a los visitantes recorrerlo sin daños... El proyecto para la puesta en valor de Huantille contempla una inversión total de 200 mil soles. El propósito municipal es integrarla a un circuito turístico formado por los malecones Grau y Castagnola, la Iglesia Corazón de maría y el bulevar (sic) vecino de la calle 28 de julio. En su segunda etapa, se incluye la realización de obras de acondicionamiento turístico y la implementación de un museo de sitio (Tin, 2007, pág. 21).

-Carlos Rea (2007), explica el caso de Huaca San Borja cuya puesta en valor se inició a partir de acciones de conservación y reforzamiento estructural, en el marco del convenio interinstitucional firmado entre el Instituto Nacional de Cultura y la Municipalidad distrital de San Borja en junio de 2000. Justamente, el autor destaca la finalidad esencial de esta experiencia:

El objetivo fue crear condiciones para la creación de un nuevo espacio de cultura viva, donde puedan difundirse los valores y sirva de marco para el desarrollo de actividades culturales y artísticas interinstitucionales. Paralelamente a los trabajos arqueológicos y de conservación se desarrollo una propuesta que permitiera su inserción a la comunidad... se ha contado con el concurso del Taller Interdisciplinario de Ciencias Sociales de la

Universidad de San Marcos (TICS), encargado de diseñar y organizar un estudio de impacto social y campañas de concientización dirigidas a la comunidad. De la misma manera es importante resaltar el apoyo del Patronato Huaca Pucllana en la implementación del sistema de iluminación, que permitirá no sólo reforzar las condiciones de seguridad en la zona, sino también visualizar los volúmenes arquitectónicos del monumento (Rea, 2007, pág. 21).

-Sebastián Solari (2013) cuenta de Proyecto Barrio, iniciativa de los vecinos del distrito Barranco enfocada en defender los espacios públicos, promoviendo el tráfico calmado, incentivando la expansión y el cuidado de las áreas verdes y revalorando las expresiones culturales participativas en el espacio público, a manera de “proyecto piloto” con pretensiones de replicarse en otros barrios del Perú. En ese sentido, la arboricultura resultó la actividad central puesto que reforestando surgió la necesidad de incorporar otras actividades como las fiestas, los talleres y la señalización. En esa línea se lograron fortalecer la seguridad, fraternidad, el trabajo en equipo y el embellecimiento local. Ello ha fortalecido la interacción vecinal y ha alimentado la capacidad de injerencia en la agenda distrital. Así, desde el núcleo de trabajo de Proyecto Barrio en torno a algunos vecinos de calle Cajamarca –ambiente urbano-monumental- se fueron incorporando brigadas de jardineros y muralistas, artistas, vecinos, familiares y visitantes, contando con un espectro amplio de gestión colaborativa:

...hay actividades que comprometen a un sector o a todo el barrio, la reforestación de una cuadra por ejemplo, reúne los vecinos que viven en ella... otra actividad como el carnaval convoca gente de todo el distrito y de otras partes de la ciudad. El trabajo... ha cambiado con el tiempo... y por lo tanto es necesario realizar distintos acercamientos (Solari, 2013, pág. 11).

-Mónica Rodríguez (2014) presenta con acuciosidad el caso del Centro Histórico de Lima (Lima Centro). La autora refiere que el grado contemporáneo de la autenticidad del Centro Histórico de Lima, en base a la subsistencia de los indicadores urbanos, arquitectónicos, sociales, culturales e históricos que fundamentaron la Inscripción en la Lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad (Unesco - 1991), demuestra que el impacto real de las intervenciones no dió resultados positivos en su conservación tras su Inscripción. A partir de este lamentable balance la autora propone:

...ejecutar un monitoreo más profundo del Centro Histórico, de inventariar los historiales urbanísticos de los procesos de intervención..., de efectuar un proceso permanente y coordinado de acciones preventivas y correctivas para evitar el mayor deterioro físico de la trama original, los inmuebles y ambientes urbanos, de reforzar la imagen que los limeños tienen de su espacio nuclear fundacional y de hacer la revisión integral y compatibilización del marco legal que lo regula para rescatarlo en forma efectiva y sostenible (Rodríguez, Mónica, 2014, pág. 167).



### 3. CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Patrimonio cultural

La importancia de construir una metodología de aproximación al tema del patrimonio cultural nos ayudará a configurar una visión más integral de su problemática, lo que luego redundará en una mayor cantidad y diversidad de elementos de juicio para interpretar las relaciones que existen entre sí

##### 3.1.1. Bien

Entendemos un bien -en la teoría de los valores- como “...*la realidad que posee un valor positivo y por ello es estimable. Cosas materiales o inmateriales en cuanto objetos de derecho*” (Real Academia Española, 2001, pág. 213). Con esto abordamos todas sus dimensiones: condición material o inmaterial, valor positivo base de una estimación y referenciación a un objeto de derecho de alguien. Cuando está en plural (bienes) adquiere interesantes connotaciones: “...*En este aspecto... el tecnicismo prefiere emplear el plural (bienes) para referirse a cuanto puede constituir objeto de un patrimonio...*”

(Cabanellas, 1981, pág. 477) Esta última definición no incluye “lo inmaterial” al referirse al concepto “cosa” por lo cual preferimos aproximarnos a una definición de “bien” vinculada a “entidad”. Estas entidades –materiales, inmateriales- pueden ser de diferentes tipos según variables de análisis diversas.

### 3.1.2. Valor

El valor es entendido en sus diferentes acepciones como el *“Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite... Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase”* (Real Academia Española, 2001, pág. 1540). Esta definición ofrece también algunas dimensiones sustanciales del concepto: magnitud de la importancia y generación de bienestar. A ellas, habría que agregarle la vinculación con el “bien”, por lo cual el valor se configura una: *“...Cualidad que poseen algunas realidades llamadas bienes, por lo cual son estimables.”* (Espasa Calpe S.A., 1998, págs. 2324-2325). Este tipo de estimación puede ser de diferente índole o magnitud según variables de análisis diversas. Precisamente, resulta de gran importancia caer en cuenta sobre esta situación, como así lo refiere Josep Ballart, ya que cuando hablamos de patrimonio hablamos de bien y por lo tanto de valor como

...aprecio hacia determinados objetos por el mérito que atesoran, por la utilidad que manifiestan, o por su aptitud para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar. Por todo eso el valor no es siempre inherente a las cosas... Se trata,... de un concepto relativo sometido a los vaivenes de la percepción y comportamiento humano y, por lo tanto, dependiente de un marco de referencias intelectuales, históricas, culturales y psicológicas que varía con las personas y los grupos que atribuyen valor (Ballart, 1997, págs. 61-62).

Dicha aproximación, a pesar de incidir restrictivamente en su carácter material con la mención de “cosas” –excluyendo a los bienes no materiales-, cubre satisfactoriamente su multi-dimensionalidad: estimación, origen asignativo, relatividad, referenciado a una colectividad o individuo. Vinculado al patrimonio, es posible clasificar los tipos de valor en 3 categorías:

- a) Un valor de uso... en el sentido de pura utilidad, es decir,... que sirve para hacer con él..., que satisface una necesidad material o de conocimiento o un deseo. Es la dimensión utilitaria...
- b) Un valor formal... responde al hecho... que determinados objetos son apreciados por la atracción que despiertan a los sentidos, por el placer que proporcionan, por razón de la forma y por otras cualidades sensibles, y por el mérito que presentan.
- c) Un valor simbólico-significativo... la consideración en que se tienen los objetos del pasado en tanto... presencias sustitutivas y hacen de nexo entre personas separadas por el tiempo, por lo que son

testimonio de ideas, hechos y situaciones del pasado... (Ballart, 1997, págs. 65-66).

De la misma manera, Frey y Pommerehne distinguen en los bienes patrimoniales tipos de valores, tales como:

Option value is the (imaginary) satisfaction someone experiences of having the opportunity to use or enjoy a particular piece of heritage. Existence value amounts to the value contained in the enjoyment of the mere existence of a heritage good –not of enjoyment of its presence or actual use of it. The bequest value is the value that future generations derive from a heritage good, and the prestige value is as its says: the prestige that a community or person derives from having a particular heritage good. Finally, the education value captures all benefits that heritage generates in terms of education (The Getty Conservation Institute, 1998, pág. 31).

### 3.1.3. Patrimonio

Para este concepto los investigadores Josep Ballart Hernández y Jordi Juan-Tresserras han aproximado una definición muy pertinente y a la vez esencial:

...patrimonio viene del latín; es aquello que proviene de los padres. Según el diccionario, patrimonio son los bienes que poseemos, o los bienes que hemos heredado de nuestros ascendientes. Lógicamente patrimonio es también todo lo que traspasamos en herencia (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 11).

Deducimos luego que nos estamos refiriendo a bienes, es decir entidades que poseen valor para alguien y que son transmitidas por herencia, afirmándose con dicho patrimonio el recuerdo y con éste la transmisión de una propiedad común –tanto material como inmaterial. Dicha noción de “patrimonio” posee como marco la lectura de una lógica conceptual constituida como relación establecida entre “...*la historia continuada ligada a las actitudes creativas en cada secuencia histórica... Configurando nuestro legado actual como conjunción de actuaciones realizadas en el tiempo... pero que nos conducen inevitablemente a la realidad actual...* (Riobóo, 2002, pág. 9)”. Al trasladar esta concepción de “lo individual” a “lo colectivo” surgen complicaciones a pesar de reconocer su existencia y necesidad comunes como enfatiza el investigador social André Desvallées: “*Del monumento, soporte de la memoria, hemos pasado al patrimonio, soporte de la identidad*” (Prats, 1997, pág. 8). Dicho conjunto patrimonial puede ser metodológicamente clasificado -siguiendo el criterio de origen- en cultural o natural, aunque como indican Pierre Laroche y Cristina Lamandi -referenciando a Herb Stovel- la conceptualización del “patrimonio” ha evolucionado integrando “...*all creations and products from both nature and man that constitute the temporal and spatial framewok of our lives in time and space* (Jokilehto, J., 1999, pág. 94)”, es decir patrimonio cultural y natural simultánea y ya indisolublemente inter-relacionados. Precisamente es

identificable que no es hasta bien entrado el siglo XX, al calor de las crisis del modelo desarrollista e industrializador y del creciente turismo cultural y de masas, cuando se consolida otra concepción, mucho más amplia e integradora del patrimonio, ya como herencia de la experiencia y el esfuerzo colectivo:

De enfocarse desde una mera concepción esteticista y restringida a los monumentos, el patrimonio se interpreta ahora de una manera mucho más general, como el lugar de la memoria. Deja de recluirse en recintos y ciudades privilegiadas y exige un reconocimiento vinculado al ámbito donde se ha producido, lo que refuerza su identidad. Se toma conciencia de su valor como herencia de una sociedad y de su carácter indisoluble, por tanto, de la misma y de su territorio (Sabatel, J., 2011, pág. 11).

El patrimonio al ser un concepto relativo, temporal, histórico puede construirse como resultado de la imposición estimativa de un grupo aunque lo idóneo sería que se originara en el diálogo y en los consensos entre actores sociales, lo que determinaría que la significación del patrimonio resulte de la sumatoria de valores que sobre el mismo tengan los distintos grupos socio-culturales. En este punto destaca la sistematización que propone The Getty Conservation Institute, acerca del complejo proceso de 'construcción del patrimonio' en varias escalas de la organización social. Así, Fernando Carrión

refuerza esta lectura dinámica y multiactoral de “lo patrimonial” conceptualizándolo desde una doble perspectiva:

Es el ámbito de un conflicto social, de la misma manera como ocurre al interior de cualquier núcleo familiar respecto de la herencia. Esto... define los sujetos patrimoniales en sus respectivas tensiones e interrelaciones.

Es la lógica de la transferencia socio-generacional del valor patrimonial, en la perspectiva del devenir. Esto es, define el carácter de sustentabilidad o la continuidad del cambio (Carrión, F. (editor), 2000, págs. 11-12).

Pero, la manera de evaluar los valores patrimoniales resulta una tarea bastante difícil, indudablemente resultante de varias de sus características esenciales: diversa naturaleza de los valores patrimoniales –algunos de los cuales se superponen o compiten-, los valores cambian cada tiempo y son fuertemente delineados por factores contextuales –fuerzas sociales, oportunidades económicas, tendencias culturales-, eventual conflicto entre valores y amplia variedad de metodologías y herramientas –en coherencia con la amplia variedad de disciplinas y profesiones involucradas con él-. Sin embargo, The Getty Conservation Institute formula premisas que factibilizarán dicha evaluación:

-heritage conservation is best understood as a sociocultural activity, not simply a technical practice...;

- it is important to consider the contexts of a heritage conservation project... as seriously and as deeply as the artifact/site is considered;
- the study of values is a useful way of understanding the contexts and sociocultural aspects of heritage conservation;
- traditional modes of assessing 'significance' rely heavily on... notion held by professionals, and they are applied basically through unidisciplinary means;
- consideration of economic values, a strong force shaping heritage and conservation, is outside the traditional purview of conservation professionals, and their integration with cultural values presents a particular challenge;
- no single discipline or method yields a full or sufficient assessment of heritage values, therefore, a combination of methods from a variety of disciplines should be included in any comprehensive assessment...;
- conservation management and planning should employ a strategy of inclusiveness by calling on different disciplines and bringing in the views of 'insiders' and 'outsiders'...;
- a more encompassing assessment of heritage values, and integration of these different values, will lead to better, more sustainable conservation planning and management;
- the test of more effective conservation planning is its responsiveness to the needs of stake holders, communities, and contemporary society (The Getty Conservation Institute, 2002, pág. 5).



Por ende, se desprende que el patrimonio como herencia colectiva cultural del pasado (nuestro, el de una comunidad local o el de la humanidad), relaciona a los hombres del pasado con los de ahora, en beneficio de su riqueza cultural y de su sentido de la identidad, conteniendo una doble dimensión que construye ciudadanía:

La herencia cultural... es un activo útil a las sociedades que sirve a distintos propósitos..., y si el derecho de las generaciones que la reciben es disfrutar plenamente de sus valores..., el deber que adquieren es el de traspasarla en las mejores condiciones a las generaciones venideras. (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 12).

De la misma manera debemos entender que el patrimonio es una construcción social, por lo que resulta

...un artificio, ideado por alguien (o en el decurso de algún proceso colectivo), en algún lugar y momento, para unos determinados fines, e implica, finalmente, que es o puede ser históricamente cambiante, de acuerdo con nuevos criterios o intereses que determinen nuevos fines en nuevas circunstancias. (Prats, 1997, pág. 20)

Así adquiere carácter social, participativo y dinámico, como repertorio de significados continuamente interpretados por un colectivo.

Justamente, Fernando Carrión -en esta lectura patrimonial donde la atención se ha desplazado desde el objeto al sujeto- caracteriza al sujeto patrimonial como expresión de una relación social que articula

3 componentes “...el momento, lo que se hereda y los actores sociales específicos... la definición de sujeto patrimonial implica que lo patrimonial existe en la medida en que es asumido por un sujeto que lo reconoce, apropie y proteja como tal” (Carrión, F. (editor), 2000, pág. 16). Cuando este proceso se generaliza se potencia la apropiación social y la democratización de dicho patrimonio.

Con relación a la acepción de “memoria colectiva”, resulta imperativo detenernos a analizarla para aprehender su sentido, ya que *in strictu sensu* la memoria tiene una esencia fragmentaria al fijar la atención en determinada entidad particular. Más bien son las entidades o grupos sociales quienes le proveen su dimensión colectiva como herencia común definiendo una propiedad sustancial:

...el patrimonio creado por la memoria y la palabra que lo expresa produce en el grupo el sentimiento de compartir una misma herencia y de atar los lazos que la hacen posible. En ese sentido, herencia, memoria y patrimonio son expresiones de un mismo espacio mental y social (Urbano, Henrique, 2000, pág. 15).

Asimismo hay que considerar una circunstancia muy trascendente como expresión de nuestra “condición postmoderna”: la tensión entre el patrimonio y la mirada turística, la cual es identificable -como expresión de esta conciencia postmoderna- por su carácter efímero y volátil que genera una “conciencia fragmentada”, entendida ésta como

construcción parcial del menú de valores y normas, de tal manera que *“...el individuo se dota de su propio código de conducta y rechaza o ignora lo que el grupo le ofrece como universo de valores y normas. Elige lo que más le conviene en las circunstancias que el tiempo y el espacio de momento le señalan”* (Urbano, Henrique, 2000, pág. 22). Esta conciencia fragmentada también se ve constituida por la canalización mercantilizada, es decir por hallarse signada por las leyes de la oferta y la demanda, las cuales cuantifican esta fugaz concentración de experiencias y sensaciones.

Por todo lo mencionado es lógico comprender que existe una sustancial oposición entre la “conciencia patrimonial” y la “conciencia fragmentada”, evidenciada por su propia naturaleza específica:

...la idea misma de “patrimonio” subraya la continuidad y herencia, mientras la de conciencia fragmentada apunta hacia el vacío del contenido simbólico y a la ahistoricidad del objeto. Corresponde éste a lo efímero y volátil de la mirada turística, aquel al esfuerzo estamentario, grupal o clasista desplegado en la producción del discurso que ata la comunidad o el grupo a sus raíces históricas o simbólicas... El patrimonio pasa a ser objeto ad extra y no ad intra, objeto que se adecua a la “mirada turística” y no a la expresión de un proyecto colectivo... (Urbano, Henrique, 2000, pág. 23).

Así, el valor queda determinado exclusivamente por la colocación del producto mercantilmente y no por su conciencia de asumir un legado. ¿Qué oportunidades surgen a partir de esta pugna entre la herencia identitaria del entorno patrimonial y la fragmentada mirada turística? Justamente, esta tirantez genera una nueva aproximación, construida a través de la interacción entre grupos o clases e individuos y donde

...el patrimonio designa en las sociedades contemporáneas el campo de producción continua de un discurso sobre los rasgos o elementos de una herencia común. Son los propios grupos o clases y los individuos que lo definen ya no de una manera definitiva y estática sino en el juego de intereses a que todos echamos mano según las circunstancias de tiempo y lugar (Urbano, Henrique, 2000, pág. 24).

Esta aproximación post-moderna nos plantea una característica que perfila nuestra actualidad: la patrimonialización generalizada:

Casi todo hoy es susceptible de ser declarado objeto de salvaguardia o de preservación... Esta manera... es probablemente la más reciente de sus numerosas definiciones... como fenómeno social altamente ligado al surgimiento de los problemas de identidad provocados por el desarrollo de la sociedad moderna, la cual nos muestra hasta qué punto la relación identitaria se quiebra en miles de pedazos a reconstruir continuamente hacia un futuro inseguro (Tenier, 2000, pág. 101).

Ello aparece estratégicamente vigente en nuestra cotidianeidad, en la medida del reconocimiento de oportunidades en la “aldea global”, como así lo destaca Alexandra Arellano refiriendo a Krzysztof Pomián cuando identifica que esta sustancial atención a la “cuestión patrimonial” manifiesta *“...un interés renovado por la memoria colectiva, por las memorias nacionales, regionales y locales que hoy parecen ser más importantes que nunca”* (Arellano, 2000, pág. 101). Pero, ¿cómo la “patrimonialización generalizada” se configura como eficiente medio para retomar la relación histórica entre pasado, presente y futuro? ¿Representa una verdadera y nueva orientación de la acción? Ello lo destaca André Micoud quien sugiere una lectura de oportunidades de continuidad histórica y Marie Tenier quien desarrolla dicha dimensión conceptual:

Los cambios ocurridos en la práctica reflejada por el patrimonio terminarán por orientarse no tanto hacia el pasado histórico conservado en el museo sino hacia un futuro reproducido y gestionado hacia el futuro... El patrimonio no solo se desarrolla como agente de conservación sino de reproducción y de gestión que transforma el objeto antiguo en uno del presente y que... es impulsado hacia delante (Tenier, 2000, pág. 181).

Para cerrar este Estado Actual y en esta misma línea de reflexión Françoise Choay recuerda que la “industria patrimonial” surgió de dinámicas pedagógicas y democráticas no lucrativas originalmente a

“fondo perdido” y en la perspectiva del desarrollo pero que ahora representa una parte cada vez más creciente de los ingresos nacionales. Queda claro también que dicha industria genera efectos secundarios negativos. Por ejemplo, el acondicionamiento a uso contemporáneo de los bienes patrimoniales y su toma de posesión inmobiliaria excluye a sus habitantes locales o a los no privilegiados y, con ellos, a sus actividades tradicionales y cotidianas:

...en vez de contribuir a la preservación de las diferencias locales y a frenar la banalización primaria de los entornos habitados... la valorización... tiende, paradójicamente, a transformarse en el instrumento de una segunda banalización... Las prácticas patrimoniales, ya sea como culto o ya sea como industria, están amenazadas de autodestrucción por el mismo éxito del que gozan... por el flujo desbordante e irresistible de visitantes del pasado... (Choay, Françoise, 2007, págs. 206-207).

Sin embargo, la comprensión del “patrimonio nacional” ha cambiado significativamente en la medida que han surgido “lecturas alternativas” que permiten recrear vínculos diversos en ámbitos diversos: *“El desarrollo reciente de la idea de patrimonio grupal, local y regional, el impulso que han experimentado algunos programas de descentralización y la formación de las nociones de autogestión y autonomía, muestran el despunte de una conciencia que rechaza los remanentes del centralismo”* (Consejo Nacional para la Cultura y las

Artes, 2003, pág. 47). Es previsible que dichas tendencias redefinirán a mediano plazo la relación entre los patrimonios sectoriales y las instituciones centrales a cargo del patrimonio nacional.

Pero, es concluyente el hecho que independientemente al ámbito de actuación y/o apropiación del patrimonio, este es un producto social y por ende circunstancia contemporánea de construcción identitaria:

*Aujourd'hui, donc, les sociétés modernes choisissent leurs patrimoines. Rien n'est patrimonial par nature ou par un ordre qui nous échapperait; les objets, les éléments immatériels et même les paysages forment un patrimoine quand ils sont proposés à cette fin, par des sujets qui en conviennent et qui s'y reconnaissent<sup>2</sup> (Le group-Conseil sur la politique du patrimoine culturel du Québec, 2000, pág. 2).*

Pero, ¿qué implica ver al patrimonio como construcción social? Esencialmente, identificar su aleatoriedad permite develar las políticas de la tradición y facilitar la tensión constante por incrementar el patrimonio valorado para que se reconozcan otros grupos sociales. Con respecto a la relación entre patrimonio y tiempo debo subrayar que en esta “era del patrimonio” hubo una significativa transformación de la relación entre memoria e historia. La memoria se refiere siempre

---

<sup>2</sup> Traducción libre del autor

a grupos vivos, en movimiento, abiertos a la dialéctica del recuerdo-  
amnesia, inconsciente de los cambios, permeable a diversos usos,  
susceptible a los vaivenes de la permanencia y en consecuencia se  
auto-configura como un fenómeno vigente y vinculante en el presente.  
La historia por contraparte representa la reconstrucción siempre difícil  
y limitada de lo “terminado”, del pasado-historia.

Todo lo vertido nos permite entender al patrimonio como una  
verdadera condición del siglo XXI, en la medida de la “lectura de  
oportunidades” que refiere Alexandra Arellano, ya que refleja:

...la fusión de la memoria y la Historia como nuevo sentido del  
pasado, donde el pasado aún está conectado con el presente y  
dirigido hacia el futuro a “velocidad natural”;... El patrimonio es  
también visto como la nueva figura de la nación que... lucha por crear  
la condición de nuevas nacionalidades. Es la fuerza que da la  
estabilidad, los... símbolos reconocibles y las identidades  
suficientemente resistentes para un mundo acelerado (Arellano,  
2000, págs. 111-112).

Hay que caer en cuenta la magnitud de la crisis, pero también del  
desafío, como así también lo expresa Françoise Choay:

*La mondialisation de la sauvegarde du patrimoine historique  
présente à l'heure actuelle une valeur symptomatologique. Elle nous  
désigne une compétence générique, la compétence d'édifier et*



*d'habiter, en instance d'être perdue. Mais cette fonction anthropologique ne peut être reconquise par simple accumulation conservatoire. Elle ne sera sauvée que si le patrimoine est investi par la mémoire vivante de nos sociétés techniciennes*<sup>3</sup> (Choay, Françoise, 2006, pág. 278).

Es la posibilidad de (re)pensar el patrimonio desde nuestra contemporaneidad la única alternativa sostenible, a ésta gran gesta.

Joan Feliu a su vez propone que la sensibilización de la opinión pública respecto al tema patrimonial resulta tan importante como la conservación patrimonial en sí misma:

La conciencia cultural de un pueblo es la mejor arma para la conservación de su patrimonio. Es necesaria la comprensión de la función cultural en nuestra sociedad. Debemos facilitar a la ciudadanía la toma de conciencia del valor del legado cultural como fuente de crecimiento individual y colectivo, así como garantizar la transmisión de su herencia y exigir el cumplimiento de pleno derecho al uso y disfrute del patrimonio por parte de todos (Feliu, J., 2014, pág. 23).

La apuesta pasa por implicar, convocar, persuadir, seducir, comprometer una actitud cívica, incrementar la oferta formativa,

---

<sup>3</sup> Traducción libre del autor

impulsar los avances de investigación, favorecer la concienciación social hacia una definición más amplia del patrimonio.

Buscando el rol que puede jugar la cultura en torno a su relación con la ciudad y en ese marco, qué es lo que haría sostenible y pertinente una intervención regeneradora con componente estratégico cultural. Sostenible, incluyendo a la cultura como la cuarta esfera de la sostenibilidad, y pertinente, desde la consideración misma de la escala adecuada a cada contexto y sus correspondientes estrategias.

Por ende, Fernando García propone considerar:

*...al patrimonio (ese del pasado y más el del futuro) y su potencialidad detonadora en cada intervención y a diversas escalas (edificio, área, espacio público), entendiendo el espacio como 'capital' de arranque (quizás, como proponía Julián Sobrino, de I+C+P, investigación + creación + producción frente al ya tan manido I+D+I (investigación + desarrollo + innovación)... la regeneración y la Cultura... son claras herramientas del desarrollo social. ¿Tiene la cultura –como UNESCO propone- la capacidad de posicionarse como el eje de políticas urbanas de desarrollo social?.. ¿Es la Regeneración Urbana integrada un detonante de procesos necesarios? (García, F., 2011, pág. 158).*

Resulta indispensable repensar no únicamente cuáles son los bienes que desde su sedimentación histórica -valorización promovida por

élites u organismos públicos- son los más significativos “...sino... como los bienes se transforman según los usos que diferentes sectores sociales les dan. Habrá que reconocer no sólo los bienes culturales de las élites o las artes, sino también la artesanía; la medicina científica, la popular; la cultura escrita y la oral” (Pizarro, D., 2006, pág. 4).

Finalmente, resultan válidas las interrogantes planteadas ‘en voz alta’ por Pablo Rivera acerca de qué y cómo debemos aproximarnos al ‘patrimonio’ desde una lógica ciudadana y genuinamente ‘ciudadanizadora’: “¿Podemos pensar políticas de anticipación patrimonial? ¿Cuándo? ¿Desde qué momento nos damos cuenta que algo se constituye en patrimonio? ¿Cuándo está a punto de caerse? ¿Cuándo algún organismo internacional lo postula como tal? ¿Podemos diseñar nuestro futuro pensando en qué será patrimoniable?... (Rivera, 2006, págs. 99-100).

#### 3.1.4. Cultura y ciudad

A pesar que resulta difícil y complejo hacerlo, la noción de “cultura” merece ser definida para una mejor administración de la información y por necesidades operativas de esta investigación. La polisemia del término cultura es verdaderamente compleja. Como referencia, menciona Jorge Cornejo la recopilación de 1952 efectuada por los

antropólogos Kroeber y Kluckhohn quienes recogieron más de 200 definiciones de cultura, cifra en actual crecimiento. Es indispensable entonces precisar el sentido con que esta investigación empleará dicho término.

Jorge Cornejo utiliza 3 acepciones básicas: La primera pertenece a Néstor García Canclini –citado por Cornejo- quien define la cultura como *"...la producción de fenómenos que contribuyen, mediante la presentación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a comprender, reproducir o transformar el sistema social, es decir, todas las prácticas e instituciones dedicadas a la administración, renovación y reestructuración del sentido"*. (Cornejo, 1987, pág. 3)

La segunda definición planteada por Alessandre N' Daw –citado por Cornejo- se aproxima a la cultura como

...el conjunto de los modos de expresión, de pensamiento y de acción propios de una comunidad dada. Comprende las creencias, las instituciones, las técnicas que imponen un mismo estilo de vida a los miembros de la sociedad a la que asegura la unidad y la estabilidad aunque sufriendo las transformaciones de esta sociedad, transformaciones a las cuales, por otra parte, ella no cesa de contribuir (Cornejo, 1987, pág. 3).

Por ello es posible hablar del carácter pluricultural o multicultural de la sociedad peruana. Finalmente, el tercer sentido que utiliza Jorge Cornejo del término cultura refiere la “...*particular opción de cada ser humano en cuanto a la producción o a la experiencia de lo cultural*” (Cornejo, 1987, pág. 4), lo cual lo asocia al derecho a la cultura, entendida como el derecho de cada quien a producir libremente sus propias expresiones culturales y a participar en la vida cultural de la propia comunidad y del mundo. Resulta valioso abordar los planteamientos de Jesús Prieto de Pedro sobre acepciones contemporáneas y antropológicas de la cultura a partir de 4 aspectos:

1. ..., el núcleo central y compartido podría sintetizarse en la idea de que ‘la cultura consiste en la memoria hereditaria no genética de la sociedad [...],... una herencia cultural que no es generada por los individuos aislados, sino por los agregados sociales en los que vive’. De allí se desprende ‘lo cultural como el fenómeno más genuinamente humano’ y ‘como hecho social’.
2. ...este núcleo central toma dos rumbos posibles: el evolucionista de Tylor y sus seguidores (‘cultura como proceso acumulativo ininterrumpido al que contribuye la humanidad entera’ y el histórico y culturalista de Boas (con acento en las ‘culturas’ como organismo vivos).
3. ...la presencia de diversos campos de contenidos que, sin divergencias sustanciales, dan forma al concepto de cultura a partir de los listados y repertorios de elementos que otorgan sustento a las descripciones de cada escuela.

4. ...la presencia extendida... del componente de ideas y valores´ que con ciertos matices,... ponderan ´los elementos de naturaleza no informativa, sino catética o volitiva, las creencias, ideales y valores. (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 30).

La noción preliminar que nosotros vamos a utilizar para este trabajo de investigación, es una síntesis de las anteriores: Producción del ser humano, de carácter continuo y de fenómenos que permiten comprender, reproducir o transformar el sistema social de determinada comunidad (como modo de vida y forma de convivencia).

Resulta fundamental tomar conciencia sobre la mitología alrededor de la idea de “cultura”. Por ejemplo, actualmente un lugar común es divorciarla de su cuerpo social, lo cual es un grave error de enfoque y conceptualización. Ello se sustenta en su relativamente reciente abordaje multidisciplinario como apropiación del término pero no de su sustrato teórico. En síntesis hay que destacar que el binomio sociedad-cultura constituye el imprescindible e indesligable marco de referentes de vida en sociedad, de seguridad y de proyección a futuro al dar expectativas de vida y sustrato institucional que lo factibiliza ideológica, normativa y/o concretamente.

Sin embargo, en nuestro panorama actual donde los procesos de globalización sobrepasan fronteras nacionales, vinculando

comunidades en nuevas realidades de tiempo y espacio, se plantean nuevas premisas de análisis sobre la noción de cultura. Aquí, destaca precisamente la 'desterritorialización de la cultura' como una de sus más notables consecuencias y como espacio gestor de importantes y válidos cuestionamientos contemporáneos, tal como lo refiere Henrique Urbano: *"No hay límites para la información, y tampoco los hay para el imaginario. Por consiguiente, la cultura como horizonte no se restringe a un espacio cultural preciso sino más bien recibe el impacto de múltiples fuentes y diferentes y variados lenguajes"* (Urbano, Henrique, 2004, pág. 19).

Hoy, las identidades y "pertenencias" se construyen con referentes simbólicos de origen local, nacional y transnacional. Esta situación puede leerse como una dislocación ya que históricamente, se ha asumido a las culturas como sistemas simbólicos y formas organizativas estructuradas a partir de historias y territorios específicos. En la actualidad dichas estructuraciones se suceden a partir de formas de identificaciones colectivas (género, sexualidad, etnicidad) y de organizar grupos humanos desde el nivel local hasta el global (consumo, color político), que, a su vez, pueden articularse y entrecruzarse indistintamente. Así, dicha escena actual nos plantea un reto fundamental: *"...definir, reconocer, los temas que reúnen a los sujetos, los intereses que los agrupan... para detectar cómo se*

*reorganizan en torno de nuevos ejes y elaboran nuevos significados para sus acciones” (López, S.; Portocarrero, G.; Silva. R.; Vich, V. (editores), 2002, pág. 74).*

Por otro lado, Víctor Vich destaca que resulta sumamente necesario caer en cuenta de un hecho básico pero aún no tan obvio y que apela al reconocimiento mismo de nuestra diversidad cultural

...nuestro planeta está constituido por una radical heterogeneidad simbólica... Por ello... no debería existir más La Cultura como categoría absoluta y “universal”, sino sólo las culturas, vale decir, múltiples formas de aprehender y constituir el mundo social... hoy en día... se ha pasado a entender esta categoría como un “tejido simbólico” y una dimensión afectiva y práctica que,... configura nuestra vida social a partir de la estructuración de relaciones materiales y pulsiones imaginarias. (López, S.; Portocarrero, G.; Silva. R.; Vich, V. (editores), 2002, pág. 28).

Insiste Vich en que en esta nueva lectura es posible comprender que la dimensión cultural es sustancial para nuestra vida misma ya que todos nos encontramos estructuralmente inmersos en este universo simbólico que resulta *“...fundamental para la constitución del yo y es el elemento central en la formación de las identidades sociales. La cultura, cualesquiera que sea, da forma al sujeto y funda en él una epistemología desde donde interpretará el mundo”* (López, S.;



Portocarrero, G.; Silva. R.; Vich, V. (editores), 2002, pág. 28). Así, la “Cultura” entendida como una dimensión “externa” y necesaria a “acceder” despojándose de lo propio sería más un efecto ideológico vinculado a redes de poder que soportan la dominación de unos grupos sobre otros.

No obstante, es necesario reconocer que en nuestras sociedades existen signos y prácticas simbólicas que son más o menos valoradas, probablemente a partir de cualidades “intrínsecas” o diversas estrategias ideológicas que construyen hegemonías o al sustrato psicoanalítico que destaca los medios por los cuales “...*todo producto cultural posee un deseo que también se esfuerza por esconder y reprimir*” (López, S.; Portocarrero, G.; Silva. R.; Vich, V. (editores), 2002, pág. 29). Sobre este tema el autor Víctor Vich, reitera la idea que si “...*las identidades sociales son siempre efectos relacionales y que se constituyen no tanto por lo que son en sí mismas sino también por lo que excluyen, entonces... las complejas transferencias entre una y otra entidad son parte de los mismos procesos constitutivos que todas ellas necesitan para existir*” (López, S.; Portocarrero, G.; Silva. R.; Vich, V. (editores), 2002, pág. 29).

Esta reflexión resulta fundamental para nosotros porque permite identificar un aspecto sustancial de la dimensión cultural de nuestra

sociedad: la tensión en los procesos valorativos de las manifestaciones culturales en privilegio de unas y en desmedro de las otras. Al respecto el mismo autor profundiza el análisis y referencia a Gramsci destacando que la cultura es *“...un espacio de lucha por el significado hegemónico,... una forma de controlar la significación y, sobre todo, de intentar administrarla de acuerdo con los patrones que un determinado grupo o ideología social pretende imponer”* (López, S.; Portocarrero, G.; Silva, R.; Vich, V. (editores), 2002, pág. 30).

Por todo ello, una mirada crítica a “lo cultural” debe distanciarse de una lectura “armónica” o “consensual”, y más bien afianzarse en su comprensión como espacio de lucha política donde se vinculan contenidos e intereses sociales diversos. Además y como ya fue mencionado, si la cultura es un espacio permanente de lucha, es posible deducir que las culturas, son siempre universos simbólicos en constante cambio a lo largo del tiempo y de la historia. Así tenemos que *“Una cultura no sólo siempre está en contacto con otras culturas, sino que además toda cultura se encuentra internamente diferenciada y resulta muy difícil hablar de un “sujeto cultural absoluto...”* (López, S.; Portocarrero, G.; Silva, R.; Vich, V. (editores), 2002, págs. 30-31).

Por otro lado, hablar de cultura es hablar de heterogeneidad. Dicha noción posee 2 componentes esenciales tales como transculturación e hibridez. La noción contemporánea de transculturación refiere a las ...diversas formas de contacto donde las dos culturas terminan mutuamente afectadas y donde el nuevo producto asume una identidad más heterogénea e inestable... la transculturación es el momento en que dos culturas chocan y, por una lucha de fuerzas, los elementos de una de ellas pasan a integrarse, siempre en tensión, dentro de la otra (López, S.; Portocarrero, G.; Silva. R.; Vich, V. (editores), 2002, pág. 31).

Por lo tanto, nos estamos refiriendo a la relación existente entre una cultura hegemónica y otras culturas subalternas, situación que implica un devenir. A diferencia de la categoría de hibridez – la cual destaca la presencia de signos al interior del objeto transculturado, la heterogeneidad subraya las pérdidas, las exclusiones y el lugar desde donde se reconstituye el poder.

Así, dicha heterogeneidad *“...aparece cuando nos damos cuenta de que las cosas ya no pueden continuar pensándose totalmente como esencias... sino más bien en términos de diferencia”* (López, S.; Portocarrero, G.; Silva. R.; Vich, V. (editores), 2002, págs. 32-33). Esta decantación hacia el tema de la diferencia nos permite abordar a su vez la complejidad de nuestra sociedad contemporánea,

saturada de diversos productos simbólicos y prácticas culturales que exceden todo esquematismo y representación más estable la cual si bien ha tenido en occidente antecedentes de cambios constantes en la representación, nos plantea una situación bastante más inédita: la de monumentales “préstamos culturales” y la de mayor circulación de la información a escala global. Por ello destaca Vich -a partir de referenciar a Butler- que al plantearse cuestionamientos por “lo diferente” se torna muy pertinente siempre y cuando no consideremos la diferencia como “...algo que surge entre una identidad y otra sino, más bien, como parte de la condición final de toda identidad y, a la vez, como encaje indispensable en la estructuración de su límite constitutivo” (López, S.; Portocarrero, G.; Silva, R.; Vich, V. (editores), 2002, pág. 33).

En esta relación con el “otro”, Virgilio Alvarado refiere a Leno de Espinoza quien a su vez señala que el multiculturalismo es “...la convivencia en un mismo espacio social de personas identificadas con culturas variadas bajo el principio del respeto a las identidades culturales” (Fuller, Norma (editora), 2002, pág. 34). Pero este esfuerzo de construcción a partir del otro requiere un trato más profundo que el de la tolerancia del multiculturalismo. Así Vich cita a Hopenhayn:

Ya no es sólo la tolerancia del otro-distinto lo que está en juego, sino la opción de la autocreación propia en la interacción con ese otro... Al viejo tema del respeto por el otro se acopla, no sin conflicto, la

nueva aventura de mirarnos con los ojos del otro. Y entrar en esa mirada del otro me hace a mí ser otro respecto de mí (López, S.; Portocarrero, G.; Silva, R.; Vich, V. (editores), 2002, pág. 35).

Precisamente aquí es donde surge el enorme reto de la interculturalidad como forma de convivencia entre las comunidades. Un hecho sintomático de su fundamental importancia es que prácticamente todas las últimas guerras de la humanidad han asumido dimensiones culturales. La interculturalidad pretende superar las limitaciones del multiculturalismo –que incide solamente en la coexistencia de culturas- y la pluralidad cultural –que señala una interacción y coexistencia simultáneamente armónica y/o conflictiva- sobre la construcción de una sociedad intercultural, la cual presupone a su vez un proyecto político que establezca un diálogo entre culturas a partir de la aceptación de la propia identidad y de la autoestima. La estructura intercultural se basa en 3 principios esenciales:

La ciudadanía... implica el reconocimiento pleno y la búsqueda constante de igualdad real y efectiva de derechos, responsabilidades, oportunidades...

El derecho a la diferencia... asume el derecho a la identidad y de desarrollar las propias expresiones socioculturales de todos y cada uno...

La unidad en la diversidad. La unidad... no debe imponerse sino que debe ser construida por todos y asumida voluntariamente (López, S.; Portocarrero, G.; Silva, R.; Vich, V. (editores), 2002, págs. 36-37).

Pero, definitivamente es posible avanzar al respecto y para ello debemos empezar por multiculturalizar para luego avanzar hacia la interculturalidad. Pero ello implica radicalizar la democracia. Así menciona Amartya Sen –citado por Norma Fuller- *“...que la democracia es la otra cara del desarrollo y que el desarrollo de capacidades sin interculturalidad es un falso desarrollo, un mono-desarrollo, una forma soslayada de imposición cultural”* (Fuller, Norma (editora), 2002, pág. 53). Es un hecho esencial pero no tan evidente que las culturas se conservan transformándose y que solo el ejercicio de la autonomía crítica de la gente puede garantizar que dicho cambio –propio de la interculturalidad- no se convierta en pasiva asimilación de las culturas originarias a las culturas del Estado-Nación. Como señala Jurgen Habermas, dichas culturas precisan indefectiblemente de *“...autocomprenderse,... acceder al pensamiento reflexivo, pues la conciencia crítica es la condición de la autonomía cultural. La libertad de decir sí o no hoy en día constituye una condición necesaria para la apropiación y preservación de una herencia cultural”* (Fuller, Norma (editora), 2002, pág. 45). Sólo en dicha cultura autoreflexiva, pueden conservarse aquellas tradiciones y formas de vida que vinculan a sus miembros con tal que se sometan a un examen crítico y dejen a las

generaciones futuras la opción de aprender de otras tradiciones o de convertirse a otra cultura y migrar de ella hacia otras cosas. Las culturas solo sobreviven si obtienen de la crítica y de la secesión la fuerza para su propio recambio.

Pero, es justo en este punto crítico de la interpelación propia de las culturas donde es necesario retomar la reflexión a nuestra reciente circunstancia histórica contemporánea: la relación entre cultura y globalización.

Este vertiginoso y cambiante escenario provee un menor perfil en el conflicto de las ideas pero al mismo tiempo un mayor peso -a toda escala- del conflicto entre culturas y valores. De un lado la pérdida de memoria histórica a medida que aumenta la información sobre la circunstancia vigente y en contraparte destreza en el manejo de la actualización de la información. Es decir: mayor flexibilidad de adaptación y simultáneamente mayor inconsistencia de valores, pero de tal manera que *“...la globalización afecta las categorías básicas de nuestra percepción de la realidad en cuanto transgrede la relación tiempo-espacio y la reinventa bajo condiciones de aceleración exponencial...”* (Degregori, C; Portocarrero, G., 1999, pág. 19).

Es decir, existe una racionalidad instrumental-universal que sustituye, opone, contrasta, ilustra, sugiere, desecha y recicla. La producción de sentido se diversifica al ritmo del procesamiento consumista y de la circulación de las formas y entonces se homogeniza en la medida que lo funcional invade el mundo sensible. Así tenemos como signo de nuestros tiempos, que *“...en esta coexistencia paradójica, la vida crece en insularidad y en interdependencia. La permeabilidad en la integración blanda del consumo cultural coexiste con la opacidad de las pobreza duras en las metrópolis latinoamericanas”* (Degregori, C; Portocarrero, G., 1999, pág. 23).

Pero, en el escenario vertiginoso, paradójico e inestablemente construido que nos ofrece la globalización cultural ¿qué oportunidades viables nos ofrece el proyecto modernizador?... Martín Hopenhayn apuesta por la transculturalidad –priorizada por el mismo autor por su mayor efecto de desplazarse a sí mismo a través del “culturalmente-otro” a diferencia del multiculturalismo o la interculturalidad que destacan más el efecto de agregación, diversificación o de mestizaje cultural-, la cual apostaría sus mejores esfuerzos a que *“...en la progresiva permeabilidad entre culturas y sensibilidades distintas, resultado del efecto mediático y el migratorio, todos vamos desarrollando una suerte de pasión antropológica, donde el conocimiento del otro-radicalmente-distinto nos embarca en el*



*juego de ser otros...*” (Degregori, C; Portocarrero, G., 1999, pág. 24). Por ello, si identificamos un contexto que concibe el vínculo con el otro como comunidad de sujetos resignificantes y permeables en sus disímiles producciones de sentido, la transculturalidad adquiere implicaciones impostergables, ya que la “comprensión del otro” genera un desplazamiento de perspectiva.

Aquí, aparece la oportunidad común: las síntesis transculturales no solo se constituyen en reto a la apertura, sino en real necesidad para superar procesos desidentificatorios desatados centrífugamente y por ende, promesa de metamorfosis sin antecedentes. A decir del filósofo francés Gilíes Deleuze:

*El yo disuelto se abre a una serie de roles porque genera una intensidad que presupone la diferencia dentro de sí,... y que penetra a todos los otros, a través y dentro de los múltiples cuerpos. Siempre hay otro aliento en el mío, otro pensamiento en el mío, otra posesión en lo que yo poseo, mil cosas y mil seres implicados en mis implicaciones* (Degregori, C; Portocarrero, G., 1999, pág. 26).

Por lo tanto, para la región latinoamericana, la utopía transcultural de la Aldea Global aparece irreal “...si no se reducen las brechas en las oportunidades de que disponen distintos grupos sociales para participar como sujetos activos en el intercambio simbólico a distancia; si no se encaran los contrastes entre integración simbólica

*y desintegración material; y si no se promueve una ciudadanía que no discrimine...*” (Degregori, C; Portocarrero, G., 1999, pág. 30). Revertir esta situación y reconocer a ese “otro” como parte de una identidad colectiva que nos incluye puede constituirse en salida democrática al encuentro y la invitación a la “utopía transcultural” de la globalización, puede ser entonces aprovechada por América Latina, pero solo si se sostiene en una franca permeabilidad entre sujetos socioculturales en el marco de una normativa ciudadana que apueste por una profunda relación de reciprocidad en derechos y oportunidades.

Ello nos lleva a entender que la manifestación más importante de la cultura desarrollada en la historia de la humanidad –la ciudad- debe asimilar ello también y replantearse como “nuevo proyecto” escenario de dichas apuestas por la diversidad y el reconocimiento del “otro” y donde deberemos aprender –y aprehender- a “vivir juntos”, lo que nos lleva indefectiblemente a un concepto que reconstruye el sentido de producir cultura en la ciudad y qué entendemos como “urbanidad”, como refiere José Ignacio López:

Lo que con la nueva urbanidad se pretende es facilitar y promover el encuentro enriquecedor de lo diverso, e incluso disfrutar de él, entenderlo como fuente de gozo y de dinamismo de la personalidad y de la vida urbana, para que florezcan la libertad, la igualdad, la fraternidad y el bienestar, como quería el proyecto moderno, pero también el reconocimiento y el gozo de lo diverso, las diferentes

nociones de vida buena, la relación lectiva con las propias tradiciones y la solidaridad (López, 2003, pág. 28).

Esta referencia hacia la cultura urbana es particularmente importante y pertinente porque el estudio se orienta a analizar los centros históricos en algunas de sus dimensiones, y como realidad urbana se halla lejos”...*de ser homogénea: es fruto de muchos conflictos y pugnas; y no se expresa de la misma manera en ciudades de diferente tipo, tamaño, importancia económica, etc.*” (Alonso, 1990, pág. 59).

Lo postmoderno en ciudad supera al paisaje urbano moderno – megaestructuras, espacio estrecho e ilimitado, orden racional y flexible, dureza y opacidad, visión serial y discontinua- y retoma “lo local” con mayor detalle, resolución artesanal e intrincada. Ésta nueva aproximación celebra la diferencia, el policulturalismo, la variedad y destaca la “...*reconnection with the local, involving deliberate historical-geographical reconstructions...*” (Dear, 2000, pág. 142).

### 3.1.5. Patrimonio cultural

En la línea conceptual referida sobre la cultura, Don Adams y Arlene Goldbard enfatizan una lectura contemporánea como “época de oportunidades”, la cual podría aprovecharse en las circunstancias actuales merced a un eficiente entendimiento del rol que le compete

al patrimonio cultural en el contexto de la diversidad: *“An incredible diversity of cultures has always existed. But it is in our times that they have taken center stage, become the protagonists of history...”* (Adams, Don y Goldbard, Arlene, 2001, pág. 105).

María de los Ángeles Moreno asimismo refiere que en esta cultura-entorno de significaciones en la cual los sujetos se constituyen como tales -individual y colectivamente-, los sujetos no heredan las significaciones como memoria inerte, sino como memoria para la constitución de sí y como espacio para (re)crear significaciones que enriquezcan la memoria. Así también Pablo Macera manifiesta:

Una primera es incluir como Patrimonio Cultural –además de los inmuebles y de los bienes muebles artísticos- también a los objetos paleontológicos, a la producción artesanal y a las tradiciones orales en sus diversas expresiones narrativas, musicales y coreográficas. Hay patrimonios visibles y hay otros, como insiste Millones, que deben luchar contra la percepción cotidiana del objeto (tal es caso del documento) o la aparente ausencia física del mismo, como sucede con la tradición. (Hildebrandt, M., 2000, págs. 62-63).

Con esa mirada más amplia, se advierte que la materialidad del “bien cultural” se constituye en “bien patrimonial” a partir del reconocimiento de su valor simbólico, tal y como señala Martorell: *“...el bien cultural... adquiere la dimensión del patrimonio cultural cuando esa materia se*

*convierte en el continente de un símbolo mayor, capaz de ser apropiado por un colectivo social... Entonces la preservación de la materia tiene por objetivo final el cuidado de la vida del símbolo”.*

(Martorell, Alberto (Coordinación general), 2014, pág. 36)

En esa misma línea, los documentos educativos-culturales de la Municipalidad Metropolitana de Lima dan buena cuenta de ese carácter heredado del patrimonio cultural, que heredamos de nuestros ascendientes pero que podemos heredar a nuestros descendientes y que refleja el lugar de nuestro hábitat y e identidad colectiva. Por ende no sólo “...*habita en los libros, con los eruditos o en el recuerdo, sino que convive con nosotros siendo parte de nuestro paisaje cotidiano. Si bien es frágil no es pasivo, y se manifiesta cuando es conocido y usado, en principio, por sus vecinos más próximos”* (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013, pág. 5).

Por las referencias conceptuales esgrimidas, es factible hablar de patrimonio cultural en términos de un conjunto constituido por los bienes culturales –es decir elementos o entidades susceptibles de ser estimados como testimonios de determinada actividad humana, por un ente social-, los cuales trascenderán su condición de concreción de la actividad del hombre, para explicitar sus expectativas y miedos, su tecnología, su manera de enfrentar la naturaleza y sentir la belleza,

su pensar político y sentir religioso, además del ambiente donde se desarrolló. Justamente estos valores culturales –de naturaleza subjetiva- definirán el nivel de interés general en él y su medio ambiente, la interpretación de su carácter cultural intrínseco y el desarrollo de políticas de tratamiento. Según Jukka Jokilehto y Bernard Feilden estos valores culturales son:

Valores de identidad (basados en el reconocimiento):

...está relacionado con los lazos emocionales de la sociedad hacia objetos o sitios específicos. Pueden incluir las siguientes características: edad, tradición, continuidad, conmemoración, leyenda; o bien vínculos sentimentales, espirituales o religiosos. Pueden también ser simbólicos, patrióticos o nacionalistas...

Valor técnico o artístico relativo (basado en la investigación):

...se basa en evaluaciones científicas e histórico-críticas, así como en la determinación de la importancia del diseño del bien cultural, y la relevancia de su concepción y hechura en términos técnicos, estructurales y funcionales...

Valor de originalidad (basado en estadísticas):

...relacionan al bien con otras construcciones del mismo tipo, estilo, constructor, periodo, región, o combinación de estos; definen la originalidad del bien, su representatividad o singularidad... (Jokilehto, J. y Feilden, B., 1995, pág. 37).

Sin embargo, estos mismos autores identifican que estos bienes culturales poseen también importantes valores socio-culturales

actuales, entendidos como valores de uso correspondientes a la sociedad actual y a sus circunstancias socio-económicas y políticas.

Tenemos entre sus tipos principales:

-Valor económico: ...puede no restringirse a un valor financiero... valor generado por el bien cultural o por la acción de conservación.

-Valor funcional: ...se relaciona con el valor económico, en tanto involucra la continuidad de la clase original de función o la iniciación de un uso compatible...

-Valor educativo: ...incluye su potencial para el turismo cultural, y la concientización sobre la cultura y la historia que promueve como medio para integrar los bienes históricos en el presente.

-Valor social: ...Incluye la interacción social en la comunidad, y juega un papel en el establecimiento de la identidad social y cultural.

-Valor político: ...está relacionado con eventos específicos de la historia del bien cultural, asociados a su vez con la región o el país. La relevancia actual del bien puede estar influenciada por esos eventos en tanto coincidan con las intenciones de las prioridades políticas vigentes (Jokilehto, J. y Feilden, B., 1995, págs. 38-39).

Sobre la necesidad de insistir en la noción y esencia del valor asociado a un bien patrimonial, especialmente cultural, Olaia Fontal – citada por Fontal y Calaf- incide en la posibilidad de ser leído desde diversas perspectivas y en la riqueza que ese desafío profesional e institucional nos supone para “darle sentido” como herencia colectiva:

...lo que no se valora, no merece apenas atención, ni se restaura ni se tiende a transmitir. Y esto... nos conduce a la importancia de trabajar por la puesta en valor de esos bienes patrimoniales, para que su sociedad legataria realmente los aprecie, respete y reconozca en ellos valores estéticos, históricos, sociales, identitarios, etnográficos, naturales, artísticos... los bienes patrimoniales no solo cuentan con uno de estos valores, sino que tienen varios; cuantas más miradas diferentes, más valores encontraremos... (Calaf, R. Fontal, O. (Coordinadoras), 2006, pág. 19).

Así, existen sentimientos que expresan afectos y carga psicológica que el bien cultural suscita en la persona y/o en la comunidad, tal como plantea Juan Manuel Sarmiento –citado por Rincón-:

-Sentimiento de pertenencia:... derecho que uno tiene a la propiedad de un bien, a sentirlo como suyo, porque lo ligan a él lazos de afecto y en él se siente representado.

-Sentimiento de identidad:... compenetración que siente la comunidad o el individuo hacia un bien o un conjunto de bienes y que determinan quién y qué es ese individuo o esa comunidad.

-Sentimiento de continuidad: Cuando un bien o conjunto de bienes... han permanecido con sus valores vigentes y se han extendido en el tiempo sin interrupciones. (Rincón, F. (editor), 2000, págs. 179-180).

La UNESCO estableció en la Recomendación sobre la protección, en el ámbito nacional del patrimonio cultural y natural (1972), tales como:



-Los monumentos: obras... que tengan un valor especial desde el punto de vista arqueológico, histórico, artístico o científico...

-Los lugares: zonas topográficas, obras conjuntas del hombre y de la naturaleza así como las zonas incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor especial por su belleza o su interés desde el punto de vista arqueológico, histórico, etnológico o antropológico (PNUD - UNESCO, 1986, págs. 180-181).

Al respecto, la UNESCO en la Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural de 1972 consideró en su artículo primero que el conjunto del patrimonio cultural estaba constituido por:

-Los monumentos: obras arquitectónicas, de escultura o de pinturas monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia.

-Los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les dé un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia.

-Los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza así como las zonas incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia. (PNUD - UNESCO, 1986, pág. 86)

Es importante destacar que el Estado peruano ha ratificado el contenido íntegro de la Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural de 1972 el 24 de febrero de 1982, con lo cual asumió obligaciones y reciprocidad con los otros Estados. Similarmente la recomendación citada le ha permitido al Perú obtener principios y métodos que la comunidad internacional ha juzgado de interés para todos los Estados, y que representan las mejores y más recientes normas profesionales. Posteriormente, aquella definición de la Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural de 1972 fue considerada insuficiente, por lo que fue ampliada con la Declaración de México (1992), incluyendo además:

...las obras de los artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas surgidas del arte popular y el conjunto de valores que dan sentido a la vida. Es decir, obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de un pueblo: la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte, los archivos y las bibliotecas (Tello, S. (Compiladora), 2002, págs. 6-7).

En esta misma línea conceptual se ubican las últimas aproximaciones europeas como es el caso de APEL<sup>4</sup>, las cuales desarrollan la misma comprensión –y eventualmente- mejoran las concepciones de

---

<sup>4</sup> Acteurs du patrimoine europeen et legislation

UNESCO al reconocer mayor cantidad y diversidad de valores, aunque aquí enfatizan restrictivamente la idea de “cosa”, excluyendo por ende el tema del patrimonio cultural inmaterial, al comprenderlo excluyentemente como “...tout objet, bâtiment et environnement auxquels la société attribue des valeurs esthétiques, artistiques, documentaires, écologiques, historiques, scientifiques, sociales, ou spirituelles *particulières et qui constituent un patrimoine essentiel et culturel a transmettre aux générations futures*”<sup>5</sup> (Acteurs du patrimoine europeen et legislation, 2001, pág. 40).

El patrimonio cultural con el nivel máximo de reconocimiento a su valor genera la inclusión del “bien cultural” en la lista del Patrimonio Mundial para lo cual debe atenerse a criterios como “...debe ser ‘auténtico’ y haber ejercido una gran influencia, o aportar un testimonio único, o estar asociado a ideas creencias universales, o constituir un ejemplo eminente de hábitat humano tradicional y representativo de una cultura...” (González-Varas, 1999, pág. 47).

Pero entonces ¿qué resulta ser un bien cultural?:

...un objeto que tiene un valor especial para una determinada cultura, por lo que merece ser conservado... Sin embargo, aún cuando hablamos continuamente de objetos y cosas, merece la pena

---

<sup>5</sup> Traducción libre del autor

destacar que el bien cultural no es simplemente un objeto físico. Podríamos decir más bien que es una cosa compleja, compuesta de aspectos corporales y de aspectos incorpóreos. En general, los bienes que son expresiones de la cultura no son meras cosas físicas sino una agregación de perspectivas, de valores y de intereses merecedores de protección (Hildebrandt, M., 2000, págs. 35-36).

Esta definición aporta variables a la lectura del bien cultural material aunque no asume en la misma magnitud “lo inmaterial”.

Porque muchas cosas han cambiado y entre ellas la noción de patrimonio cultural nacional. Ya lo refirieron García Canclini y otros especialistas cuando enfatizan en que se ha producido un cambio radical de los conceptos que orientan en clave contemporánea la pregunta acerca de qué es lo que vale en cultura, qué es lo que debe se debe proteger y qué no. Es necesario un cambio de actitud y de paradigma que apueste por una concepción renovada que rechace la noción que suponía al patrimonio cultural formado por un conjunto de bienes y prácticas que recibíamos como "un don" desde un pasado esencializado y con valor simbólico incuestionable:

“Hoy se discute genuinamente cómo quitar esencialismo a las nociones de patrimonio cultural, como evitar su afincamiento restrictivo al área de lo meramente nacional, como provocar en el ciudadano una relación más libre y creativa con el patrimonio, desde una visión más refinada y actualizada acerca de las formas en que

una sociedad puede apropiarse hoy de sus historias y memorias colectivas” (Caetano, 2003, pág. 2).

De esta manera, apostar por proteger el patrimonio cultural implica preservar el patrimonio del mañana. Asimismo, James Allen refuerza la idea de un patrimonio cultural como factor de desarrollo:

*Humankind's longstanding interaction with the natural environment – its quest to understand it and organize communities to work within it – suggest the deepest, most intrinsic reasons to value culture and its place in development. This interaction also suggests how we also suggests how we might build a sustainable commitment to cultural heritage conservation* (Seralgedin, I.y Martin-Brown, J. (editores), 1999, pág. 88).

Convencionalmente, es posible identificar 2 tipos de patrimonio cultural, según el criterio de la naturaleza del bien:

Patrimonio cultural inmaterial: Denominado también no-físico o intangible. Comprende “...los valores culturales y los significados sociales contenidos en la música y las artes del espectáculo; el lenguaje y la literatura; las tradiciones orales, la toponimia, los festivales, los ritos y las creencias; el arte culinario y la medicina tradicional entre otros” (Representación de Unesco en el Perú, 2003, pág. 24). Bob McKercher y Hilary Du Cros complementan dicha

definición: “...is traditional culture, folklore, or popular culture that is performed or practiced with close ties to ‘place’ and with little complex technological accompaniment” (Mckercher, B. & Du Cros, H., 2002, pág. 83). Entre los bienes que conforman el patrimonio inmaterial debemos considerar a aquellas expresiones culturales transmitidas generacionalmente por medios no escritos ni gráficos, además del arte popular, las técnicas de producción ancestral, las lenguas vivas, los modismos regionales y locales, la gastronomía del lugar, así como el saber de medicina tradicional, las costumbres y las tradiciones. El patrimonio cultural no material es clasificable según Inés Del Águila – refiriendo los aportes de Giovanni Pinna al respecto en categorías como “...las representaciones físicas de la cultura o estilos de la vida tradicional... Las expresiones individuales y colectivas que no cuentan con forma física..., Los significados simbólicos y los metafóricos de los objetos...” (Hayakawa, José, 2009, págs. 77-78).

Patrimonio cultural material: Denominado también Patrimonio físico o tangible. Corresponde a una herencia temática tradicional y/o costumbrista cuya cualidad esencial radica en su condición física. Según la UNESCO está comprendido por “...all assets that have some physical embodiment of cultural values such as historic towns, buildings, archaeological sites, cultural landscapes and cultural objects, or items of movable cultural property” (Mckercher, B. & Du

Cros, H., 2002, pág. 65). El patrimonio cultural material puede ser subdividido según un criterio de desplazamiento en 2 sub-categorías:

- Patrimonio cultural material mueble: Conformado por aquellas obras testimoniales que pueden ser desplazadas. Generalmente con estos testimonios no se utiliza el término monumento. Comprende según la UNESCO a *“Museos, artefactos, objetos que den testimonio del saber tecnológico y de los valores estéticos de las culturas del pasado, y artesanías”* (Representación de Unesco en el Perú, 2003, pág. 17).
- Patrimonio cultural material inmueble: Conformado por aquellas obras testimoniales que no pueden ser movidas o desplazadas. Generalmente con estos testimonios se utiliza el término monumento. Comprende según la UNESCO a *“Monumentos, sitios, ciudades históricas, paisajes culturales y sitios sagrados”* (Representación de Unesco en el Perú, 2003, pág. 17). En la misma línea, enfatiza dicha concepción: *“... asociados a la arquitectura, están expuestos a las fuerzas de la naturaleza, al deterioro por el paso del tiempo y a la destrucción, sea esta accidental o no. Los sitios arqueológicos, casonas e iglesias coloniales y republicanas pertenecen a esta categoría”* (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013, pág. 6).

Dicho patrimonio inmueble ha sido clasificado por la UNESCO como:

- Monumentos:... obras de arquitectura, esculturas o pinturas significativas desde el punto de vista histórico, científico o artístico.

-Conjuntos:... grupos de construcciones aisladas o reunidas... que por... su arquitectura, unidad e integración al paisaje, tengan un valor histórico, científico o artístico.

-Sitios: Los arqueológicos han sido erigidos como testimonio de civilización del pasado; los industriales, como demostración de centros de producción... certifican no solo la arquitectura de un período en sí, sino la vida social y económica,...

-Paisajes culturales:... manifestaciones interactivas entre el ser humano y su entorno natural... son el testimonio de la creación humana que los delineó y... prueban la armonía recíproca y la influencia existente entre los seres humanos y el mundo natural.

-Lugares sagrados:... áreas cuyos rasgos naturales... se han visto dotados de valores simbólicos y son utilizados para celebraciones religiosas, curativas, meditativas, contemplativas y conmemorativas.

-Patrimonio cultural subacuático: Se lo identifica con lagunas, lagos, ríos, mares, océanos y aguas territoriales donde existen tesoros que aún no han sido rescatados o investigados y que pueden ampliar el conocimiento y comprensión de las culturas del pasado (Representación de Unesco en el Perú, 2003, págs. 19-20).

Además de la identificación de la necesidad de preservar y divulgar dicho patrimonio cultural, resulta esencial incorporar otra tanto o más importante y que bien enfatiza el Convenio Andrés Bello en su convocatoria “Somos Patrimonio”: repensar la noción del patrimonio más allá de lo pasado y de lo monumental. “...*Está asociado con la*



*vida cotidiana, el presente y futuro de los pueblos, etnias, naciones y comunidades...*” (Convenio Andrés Bello, 2002, pág. 2). Por ende, es susceptible de asignársele un valor a todo aquello que lo asocie con nuestra vida cotidiana, es decir con el presente y futuro de los pueblos y comunidades que lo conservan, crean y recrean. Dicha noción ampliada y expresada por el Convenio Andrés Bello comprende *“...hechos vivientes, aquellos... protagonizados por personas que actualizan permanentemente una determinada memoria o tradición y que no pueden ser tratados como cosas sino como procesos inseparables de los actos, comportamientos y actividades personales o grupales, dentro de los cuales se actualizan”* (Convenio Andrés Bello, 2002, pág. 4). Entre estas manifestaciones consideramos a las tradiciones alimenticias, las creencias y prácticas mágico-religiosas, las leyendas, las narraciones en vivo de historias, las tradiciones orales, los mitos y los imaginarios colectivos, las fiestas populares y los ritos tradicionales o contemporáneos urbanos, los saberes y oficios, las formas de organización social para la producción, el manejo de tecnologías adecuadas y la relación armónica con el medio ambiente, entre otras. Así, el patrimonio deviene “algo vivo”, que permite a los colectivos humanos reconocerse, auto-disfrutarse e identificarse como partícipes de un devenir común.

En ese sentido, no es posible comprender al patrimonio cultural como algo dado y 'per se', sino como resultado de un proceso de selección y apropiación social que debe ser generado desde el presente y hacia el pasado-futuro. Justamente, en la escena contemporánea, presenciamos una etapa histórica en que la 'patrimonialización' *"...ya no responde únicamente a una arbitrariedad cultural ejercida por una minoría o grupo privilegiado por su capital cultural, sino que somos testigos de cómo las comunidades locales, barrios u otros colectivos reivindican su patrimonio cultural y se convierten en los principales actores de su gestión"* (Aguayo, N. y Arellano, C., 2014, pág. 199).

Entre otros conceptos podemos incluir al patrimonio urbano, el cual se refiere a sectores, ambientes, espacios e incluso toda una ciudad o porción de ella. Al respecto, José Fariña refiere que se halla constituido por *"...un conjunto de elementos sometidos a fuertes tensiones, debido a que su valor económico sobrepasa muchas veces a su simple consideración como herencia cultural"* (Fariña, 2000, págs. 18-19). Efectivamente, muchas veces el deterioro y/o anulación del patrimonio urbano quedó condicionado por el accionar de promotores, explicitando la eventual victoria de la lógica mecanicista-económica -como apropiación de la realidad- sobre la histórica -como acumulación simbólico-formal de dicha realidad-.

Asimismo, se puede establecer una tipificación patrimonial según su magnitud e identidad arquitectónico-urbana, en 3 categorías:

-Monumento: Originario del vocablo latino monumentum que significa memoria o testimonio. La Real Academia Española de la Lengua lo define como un “...objeto o documento de utilidad para la historia o para la averiguación de cualquier hecho... obra científica, artística, o literaria que se hace memorable por su mérito excepcional”. El concepto de monumento comprende todo aquel legado que ha contribuido a formar nuestro pasado y nuestro acervo cultural y por ende aceptamos y necesitamos para seguir adelante. Ahora, esto abarca tanto el objeto aislado como su entorno inmediato.

-Ambiente urbano monumental: Comprende aquellos espacios urbanos de una singularidad notable -como su escala, fisonomía volumétrica y/o edificación circundante o entorno- que poseen valor urbanístico de conjunto y que por ello deben ser conservados. Así, se le considera como un espacio urbano con gran calidad arquitectónica y urbanística... Dicha calidad depende entonces tanto de cualidades arquitectónicas individuales, cuanto de efectos generales o de conjunto (armonía total o parcial). Eventualmente se produce una superposición entre el ambiente urbano-monumental y la “zona

monumental” y/o el “centro histórico”, es decir cuando la unidad y el valor urbanístico se extienden a casi todo el núcleo urbano.

-Centro histórico: Tipo patrimonial urbano de máxima dimensión, en su momento. La conceptualización del “centro histórico” en clave latinoamericana alcanzó una formulación más madura hacia el “Coloquio sobre Preservación de los Centros Históricos ante el Crecimiento de las Ciudades Contemporáneas”, en el cual se los identifica como *“...todos aquellos asentamientos humanos vivos, fuertemente condicionados por una estructura física proveniente del pasado, reconocibles como representativos de la evolución de un pueblo”* (Instituto Nacional de Cultura, 1977, pág. 19). Un aporte muy interesante y más reciente es su comprensión como: *“...una relación social compleja y particular donde los sujetos patrimoniales definen el ámbito específico de la conflictividad (la heredad) y el mecanismo de transferencia generacional (sustentabilidad). El traspaso social del testimonio se desarrolla en el marco de un conflicto que debe incrementar valor en el proceso de transmisión”*. (Carrión, F. (editor), 2000, pág. 12). Así, la posibilidad de mantener al “centro histórico” como “asentamiento humano vivo” radica en la adición de valor que se haga, es decir añadir más historia o “más pasado al presente”.

En esa perspectiva de reflexión-acción, resulta muy necesario apostar por un nuevo paradigma patrimonial: *“...conservación significa diferenciar los recursos críticos, que no pueden perderse, de los compensables. Los primeros deben ser resguardados, mientras que los segundos deben admitir lo nuevo en tanto armonice y sea reconocible con su propio lenguaje”* (Navarro, 2014, pág. 24). En la misma línea de pensamiento Stefano Bianca reconoce parte de la agenda patrimonial contemporánea que asume lo urbano no sólo como conjunto de problemas y complejidades sino como desafíos y retos que nos interpelan y convocan activamente:

*...historic cities incorporate a promise for the future. For they contain the genetic seeds of certain deep structures and corresponding human practices and processes that the future generations cannot afford to lose... They will thus be able to instil life, social relevance, emotional content and sensorial enjoyment to emerging new urban structures –which otherwise are a risk of remaining stillborn products of a purely abstract imagination, projected into a meaningless reality... Spurring the creative imagination capable of overcoming the current divorce between ‘conservation’ and ‘development’ would open new and bright perspectives to the concept of historic urban landscapes* (Bianca, Stefano, 2010, pág. 33).

De la misma manera Víctor Peña refiere a los Paisajes Urbanos Históricos como una nueva forma de aproximación y simultánea

herramienta de gestión, trascendiendo su consideración de nueva categoría conceptual y de protección. Este nuevo enfoque se construye en el espacio común 'patrimonio cultural-paisaje' *"... no sólo el origen moderno de su significado actual sino también la visión de conjunto que pretenden ofrecer, la cual ha venido evolucionando a lo largo de caminos paralelos... ambos conceptos son complementarios y... una colaboración metodológica entre ambas perspectivas es posible"* (Peña, V., 2014, pág. 70).

A manera de provocación, Françoise Choay propone 3 frentes de lucha: desde la educación y la formación, de la utilización ética de los edificios heredados y finalmente de la participación colectiva a la producción de un patrimonio vivo. Para ello, argumenta tres estrategias acerca de 'lo patrimonial' en el mundo contemporáneo:

1. Pallier l'absence d'une culture de base en matière d'espace édifié est... une première urgence... D'une part..., il s'agirait de faire dispenser par des historiens de l'art professionnels un enseignement qui permet l'acquisition d'un savoir historique. D'autre part, il importerait d'initier, par l'implication du corps entier et de tous les sens... à une exploration concrète de l'espace bâti comme de son cadre naturel, ces espaces concrets dont la connaissance et la reconnaissance sont occultées par l'hégémonie de l'espace virtual...
2. La reconquête de la compétence d'édifier et d'habiter un patrimoine contemporain et innovant dans la continuité de l'ancien passé aussi

par une propédeutique engageant ensemble urbanistes, architectes et habitants dans la réappropriation et la réutilisation systématique des héritages... et des leurs échelles d'aménagement...

3. Il faut enfin pointer, parmi nos stratégies de résistance à la normalisation planétaire, le rôle des associations locales de citoyens et des structures administratives locales ouvertes à la participation de leurs administrés...<sup>6</sup> (Choay, Le patrimoine en questions. Anthologie pour un combat, 2009, págs. 44-47).

### **3.2. Gestión del patrimonio cultural**

#### **3.2.1. Gestión, cultura y patrimonio**

Un punto de partida para reflexionar acerca de este potente trinomio es redefinir las políticas culturales en nuevos términos y bajo nuevas premisas, en la perspectiva de obtener en consecuencia nuevos resultados. Ello implica señalar nuevos derroteros, tales como.

...En primer lugar... hace falta muchísima investigación... con base empírica consistente respecto a los temas de la cultura... resulta decisivo como soporte de una renovación efectiva de políticas...

...En segundo lugar... La cultura es acumulativa por definición... lo cual quiere decir... que las políticas culturales no prosperan ni arraigan desde las escisiones culturales.

---

<sup>6</sup> Traducción libre del autor

...En tercer lugar... se necesitan políticas culturales activas, con impulsos reformadores... pero con selección rigurosa... una política cultural democrática... un pluralismo efectivo.

...Por último... la necesidad imperiosa de apostar a la flexibilidad, al énfasis en... la innovación, de los recursos humanos, de profesionalizar... la gestión cultural... y construir una solución original, que diseñe soluciones a la medida de aquellos a quienes destina su política... (Caetano, 2003, pág. 2).

La “mirada patrimonial” es la oportunidad estratégica para desde nuestra contemporaneidad poner en valor un bien cultural y que la comunidad pueda “darle sentido” y hacerlo sostenible. Difícil labor pero ineludible si apostamos por un proceso ‘patrimonializador’ y convocante de diversas miradas. Olaia Fontal lo enfatiza:

Todo ello nos permite hallar diferentes valores en ese mismo patrimonio, y esto solo puede hacerse cuando todos miramos lo mismo y al mismo tiempo. Así, salimos del sistema de parcelas, donde cada uno mira aisladamente sin saber muy bien qué ven los demás, para pasar a un sistema de collage, donde el conjunto es mucho más que la suma de miradas; esa coralidad genera una composición, consciente de su relatividad, pero segura también de su complejidad y voluntad de aproximación (Calaf, R. Fontal, O. (Coordinadoras), 2006, pág. 19).



Como menciona Juliana Zevallos, el medio nacional de proximidad y goce de “lo cultural” tiende a resultarnos complicado y desalentador porque frecuentemente la gestión cultural *“...no es entendida ni aplicada de acuerdo con los valores de desarrollo cultural en el territorio. Sigue repitiendo modelos obsoletos, sin interés, sin ninguna propuesta consciente de progreso e integración... debe reflejar el hecho que hay personas que habitan en sus cercanías”* (Bonnet, E.; Soulages, F.; Zevallos, J.(editores), 2014, pág. 159).

En general, hablar de gestión implica referirse al manejo de algo que se administra para que genere los mejores resultados posibles. En el ámbito del patrimonio cultural esta gestión deberá administrar más allá de la superación del deterioro y/o anulación, repotenciando procesos de rehabilitación, reconocimiento y disfrute por y para todos, convirtiéndose en un verdadero elemento de desarrollo. Así, podemos definirla como el *“...conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de conseguir una óptima conservación de los bienes patrimoniales y un uso de estos bienes adecuado a las exigencias sociales contemporáneas”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 15).

La identificación de la realidad de nuestro patrimonio cultural y como es gestionado, nos lleva a caer en cuenta que más allá del interés por él, su situación de abandono y deterioro expresa una gestión

deficiente. Por ende: ¿cuáles serían las mejores soluciones para conseguir un sistema de gestión adecuado y sin prejuicios? Precisamente dichos prejuicios han producido la ruina de buena parte de él y su arrinconamiento social, al no haberlo sabido ofertar y poner al alcance de todos, ulteriormente, auténticos dueños de los bienes que constituyen el patrimonio de los pueblos. Así, son reconocibles peligros pero también se pueden observar avances significativos que pronostican externalidades positivas en el manejo patrimonial.

En esa línea, son identificables grandes desafíos que configuran el quehacer modernizador de la administración pública “cultural”:

-La necesidad de incorporar una “lógica de la productividad” en la cultura y la actuación administrativa, para superar la falta de receptividad, los problemas derivados de la austeridad presupuestaria y el desarrollo del Estado del Bienestar implica ampliar las relaciones Estado-ciudadano, como “usuario” de ésta empresa de servicios públicos. Justamente, esta incapacidad de las administraciones públicas para responder a las demandas del público y las empresas configurar el actual perfil de necesidades: *“...que el sistema administrativo sea comprensible, que responda a las necesidades reales de los clientes, que sea accesible y que estimule a una participación activa”* (Campillo, 1998, pág. 172).

-La necesidad de integrar la “dimensión de la competitividad en la gestión pública, fruto de la competencia entre naciones y territorios. El grado de desarrollo en una economía de mercado se condiciona por *“...la capacidad de su sistema productivo para competir en los mercados internacionales...”* (Campillo, 1998, pág. 173).

Este escenario es particularmente familiar para nosotros ya que en el Perú -y en general en Latinoamérica- la gestión del patrimonio cultural se soporta generalmente en el accionar de la Administración Pública, reduciéndose al mantenimiento y administración, situación conceptualmente distanciada de una gestión que implique una política clara, con objetivos, estrategias y propuestas de actuación coherentes. De la misma manera existen otras deficiencias como: *“...la necesaria coordinación entre los agentes diversos implicados en la política patrimonial... Los recursos, escasos, están mal distribuidos y descoordinados...”* (Campillo, 1998, pág. 174).

De esta manera, la gestión del patrimonio cultural se constituye en una alternativa estratégica y contemporánea que tienen nuestras sociedades para lidiar con el rol cada vez más importante y complejo que cumple la cultura en sus respectivas configuraciones. De esta manera las relaciones existentes entre cultura y economía, medios de comunicación, sociedad y/o territorio *“...no sólo expresan la*

*ampliación del sector cultura hacia contextos que antes no le eran afines sino principalmente expresa, a forma de reto..., una alta complejidad en los procesos que ella implica” (Rincón, 1998, pág. 17).*

De esta manera solo será posible obtener una ciudad sostenible si es que sus ciudadanos tienen la percepción que pueden satisfacer sus expectativas, realizar sus sueños y lograr una mayor calidad de vida con, por y en ella. Así, la gestión contemporánea involucra el logro de resultados contrastables con aquellos propuestos inicialmente, por lo cual –y tal como plantea Gerardo de Jesús Domínguez- se impone una actitud de máximo involucramiento en su logro “...y éstos apuntan a la satisfacción total del cliente, tanto en el sector privado como en el sector público. De este manera se identifica la sociedad como nuestro real... cliente” (Rincón, F. (editor), 2000, pág. 322).

Asimismo, resulta impostergable resaltar un sentido utilitario del patrimonio, es decir que lejos de entenderlo únicamente en su valor intrínseco, es estratégico que para que este “invento” social adquiera “sentido social”, la sociedad debe percibirlo útil y necesario. Así, si la gente deja de identificarle valor y utilidad, muy probablemente desaparecerá; no sólo física, sino conceptualmente, tal vez la forma más radical de desaparición. Para ello se debe potenciar su valor de uso en la comunidad: “...que ésta descubra los valores identitarios, culturales, educativos, sociales, turísticos, etc., que se desprenden

*del patrimonio e intentar que se convierta en un elemento de calidad de vida para los ciudadanos*” (Padró, J.y Miró, M., 2002, pág. 61). En ese sentido, es fundamental socializar su uso desarrollando estrategias que permitan su apropiación colectiva.

Finalmente, resulta útil contextualizar históricamente la maduración de la “gestión del patrimonio cultural” en el marco de la “gestión cultural”. El primer antecedente significativo acontece hacia la década del sesenta cuando surgen los procesos de desarrollo cultural vinculados a la “animación”, entendida ésta como recolección, inventario, conservación y difusión de “la cultura” –léase “alta cultura”. En la década del 70 se establece el concepto de “diseminación”, el cual significa desconcentrar, es decir, reconocer acciones que impliquen una cultura plural y sin un excluyente y único centro geográfico, estético o ideológico. En los años ochenta la “Apropiación-Hibridación” asimila procesos, como lo señala Rincón, a partir de *“...mirar la acción cultural desde los conceptos de hibridación, de reapropiación, de re-creación, de reconstrucción de las identidades...”* (Rincón, F. (editor), 2000, pág. 329), todos muy propios de la crisis de los modelos socio-económicos y culturales vigentes en ese momento. Ulteriormente y ya hacia la década de los noventa surge el concepto de “Gestión cultural”.

Además, es posible hacer ciertas distinciones en los procesos de gestión asociados a los tipos de patrimonio cultural existentes: material e inmaterial. Así, la gestión del patrimonio cultural material debe considerar los siguientes estadios que proponen los autores Michael Pearson y Sharon Sullivan:

- 1. The identification, classification, and documentation of the heritage asset and its components within a defined area.*
- 2. The assessment of the cultural values evoked by the physical fabric of the asset.*
- 3. An analysis of the opportunities and constraints which will have a bearing on the production of a management policy that will in turn direct the conservation of the cultural values of the heritage asset...*
- 4. The implementation of decisions and recommendations devised earlier in the process, including that of ongoing monitoring or detailed recording prior to removal of heritage asset<sup>7</sup> (Mckercher, B. & Du Cros, H., 2002, pág. 66).*

Entonces, esta gestión del patrimonio cultural apela a convertir la información científica en poderosa herramienta de promoción, mediante un periodismo culto, especializado y ágil, museos modernos y creativos o agencias de turismo que formulen nuevos productos e itinerarios, es decir, de “...diseños urbanos y suburbanos pulcros, que

---

<sup>7</sup> Traducción libre del autor

*respeten y resalten los monumentos del pasado, de museos locales. Todo ello inserto dentro de una política de conservación del paisaje y del ambiente” (Makowski, 1999, pág. 32).*

Y como aporta la educación a ‘lo patrimonial’, ya sea por cualquiera de los 3 modos diferenciados -aunque claramente complementarios- del mundo de la pedagogía (educación formal, educación informal, educación no formal)? Pues aquello denominado actualmente como ‘educación patrimonial’ posee 3 objetivos fundamentales:

(1) dar a conocer el patrimonio a la población general, (2) concienciar a la población para contribuir a preservarlo de la destrucción y abandono, y poder así legarlo a las generaciones futuras, y (3)” proporcionar a la población el goce de la contemplación y comprensión del valor y significado del patrimonio...” (Aguilera, 2007, pág. 82).

La contemporaneidad nos interpela y exige un nuevo paradigma gestor: apostar claramente y con pasión por una “cultura con los ciudadanos” lo cual implica apostar por las ideas, por los valores, todos ellos en sintonía actualísima con las necesidades y retos para la vida cotidiana de los plurales ciudadanos de hoy y los venideros. Así tenemos que apostar por la cultura exige un nuevo enfoque:

...las organizaciones de hoy subrayan el debate de ideas, de perspectivas, las ciencias y sus tecnologías, el diálogo con otras

culturas... Una cultura para articular... un mundo plural, democrático y social. La cultura entonces, como motor y creadora de ciudadanía sólo puede ser plural: aunando voluntades y estilos de vida de ciudadanos diferentes. Democrática: siempre con ellos, junto a ellos, de abajo arriba. Y social: aire que se respira desde una convivencia activa y construída (Puig, 2004, págs. 308-309).

En esa misma línea destaca la apuesta por la “apropiación social del patrimonio” que desde América Latina se viene desarrollando desde hace algunas décadas –especialmente desde la plataforma institucional del Convenio Andrés Bello y su loado concurso “Somos Patrimonio”- y que representa tal vez el aporte teórico más importante a las reflexiones sobre la gestión contemporánea del patrimonio. En ese marco, se puede definir a la referida “apropiación social del patrimonio” como “... *la relación que una población tiene con un bien histórico-cultural, renovando sus usos a unos actuales y demandados, de manera que la comunidad incorpore estos testimonios a su cotidianidad...*” (Carrascosa, Begoña y Nieto, Cristina, 2013; Carrascosa, Begoña y Nieto, Cristina, 2013)

La necesidad de una informada toma de decisiones entre un menú de alternativas ha tenido como consecuencia que las aproximaciones a la gestión patrimonial estén cambiando también. Y para aumentar las potencialidades, resulta imprescindible identificar los valores



específicos de los bienes patrimoniales en la perspectiva de decidir cómo gestionarlos adecuadamente sin producir impactos contraproducentes en ellos:

*The complexity surrounding heritage should therefore compel society to engage in its holistic management rather than to conserve only specific structures, as happened in the past. With the greatly widened scope of what is regarded as heritage, the increasing complexity of the problems facing it, and the need to use it sustainably, whether for tourism or for other purposes, care of the heritage inevitably involves making decisions about what change is, or is not, acceptable... Managing heritage is increasingly demanding and, at the same time, the outputs and outcomes expected from the management processes are ever greater*<sup>8</sup> (Unesco - World Heritage Centre, Centro Internacional de estudios para la conservación y restauración de bienes culturales (ICCROM), Consejo internacional de monumentos y sitios (ICOMOS), Unión internacional para la conservación de la naturaleza (IUCN), 2013, pág. 23).

La disyuntiva queda entonces clara y remarcada: “O consideramos que el patrimonio es algo vivo y capaz de interactuar de manera dinámica con la cultura de una sociedad en permanente mutación, o asumimos que su muerte es imparable cuestión de tiempo” (Urruzola, J., 2013, pág. 10). En la misma línea de pensamiento se

---

<sup>8</sup> Traducción libre del autor

ubica la relación dialéctica entre permanencia y cambio ya que expresan 2 riesgos extremos: inmovilismo nostálgico y transformación depredadora. Una posible resolución de aquella aparente paradoja es planteada por el Arq. Ernesto Spósito al conceptualizar al patrimonio *“como una herramienta para la construcción de futuro”* (Arana, Mario, 2013, pág. 14).

En este espacio de reflexión crítica acerca de lo que convencionalmente se viene desarrollando en la mayoría de prácticas gestionarias se destaca el marco de acción del ‘uso social’ en contraste con la hegemónica ‘puesta en valor’. Éste debe ser entendido como lo plantean Gianmarco Marcone y Rodrigo Ruiz, citados por Rosario Pajuelo *“...un proceso dialógico y democrático para proteger, conservar y promover los bienes culturales materiales e inmateriales de manera participativa, buscando su reconstitución como elemento trascendente para el desarrollo sostenible”* (Pajuelo, 2016, pág. 137). Como también remarca Pajuelo citando a Emmerich la historia y memoria son consideradas verdaderamente significativas *“...sólo en el presente, para beneficio de la contingencia actual, es decir orientada a mejorar la calidad de vida de la población. (Pajuelo, 2016, pág. 137)”*. En sentido el ‘uso social’ requiere una participación activa de las instituciones públicas y privadas, las comunidades, las organizaciones locales y de la población en sus entido más amplio.

A manera de colofón, es importante mencionar que una gestión integral del patrimonio debe perseguir el éxito total en la implementación y desarrollo de la cadena lógica de intervención y este dependerá de muy diversos aspectos, entre los cuales destacan:

1. El marco legal y su desarrollo reglamentario concordante o no con la realidad patrimonial de la nación;
2. La catalogación sistemática y exhaustiva de los bienes patrimoniales en cualquiera de sus categorías;
3. La existencia o no de un organismo gestor operativo;
4. El desarrollo de estrategias unitarias de intervención encaminadas a la confección de planes especiales u otros instrumentos de protección;
5. La creación y mantenimiento de equipos estables de intervención;
6. La interdisciplinariedad...;
7. El desarrollo de políticas que contemplen incentivos fiscales;
8. La descentralización administrativa y de gestión, basada en el principio de que el municipio es la célula básica de gestión del patrimonio;
9. La política de educación;
10. La participación de la sociedad civil (Bermúdez, A.; Vianney, J.; Giralt, A., 2004, pág. 96).

En esa misma línea, la especialista Iliana Mignaqui –citada por Mattos y Arnaldo- identifica los desafíos contemporáneos de la gestión patrimonial:

Frente al debilitamiento del Estado como promotor del desarrollo urbano y a la obsolescencia, ausencia y/o insuficiencia de los marcos regulatorios vigentes, para gestionar nuestras políticas de

preservación del patrimonio, es necesario trabajar sobre los niveles de actuación y organismos con competencia...tanto a escala nacional, provincial, municipal y conocer los recursos económico-financieros disponibles para emprender esta tarea (Mattos-Cárdenas, L. y Juan, A. (editores), 2002, pág. 90).

Sobre el mismo tema pero ya en la identificación de las condiciones para que cualquier experiencia de gestión integral del patrimonial cultural pueda resultar exitosa, resultan claves factores ciertos factores estructurales los cuales son determinantes para obtener dicha éxito pero que a su vez explican las relaciones e interacciones posibles entre el patrimonio y su medio socio-económico:

Tres son los macrofactores... 1. El entorno socioeconómico; 2. La estructura institucional y administrativa; 3. El factor tecnológico... Entre los factores específicos condicionantes de las actuaciones en el patrimonio, éstos pueden tener carácter estructural o coyuntural. Entre los primeros: 1. El marco legislativo vigente; 2. El volumen patrimonial; 3. Las dimensiones del municipio/núcleo urbano y su posición en el ordenamiento territorial... Entre los factores coyunturales se incluye: 1. La voluntad política; 2. La disponibilidad de recursos económicos, y 3. La disponibilidad de recursos tecnológicos (Bermúdez, A.; Vianney, J.; Giralt, A., 2004, págs. 96-97).

En síntesis y luego de la revisión de diversas fuentes y autores, podemos destacar cuatro componentes gestionarios que resultan indispensables para el análisis de cualquier experiencia gestonaria.

Ellos son:

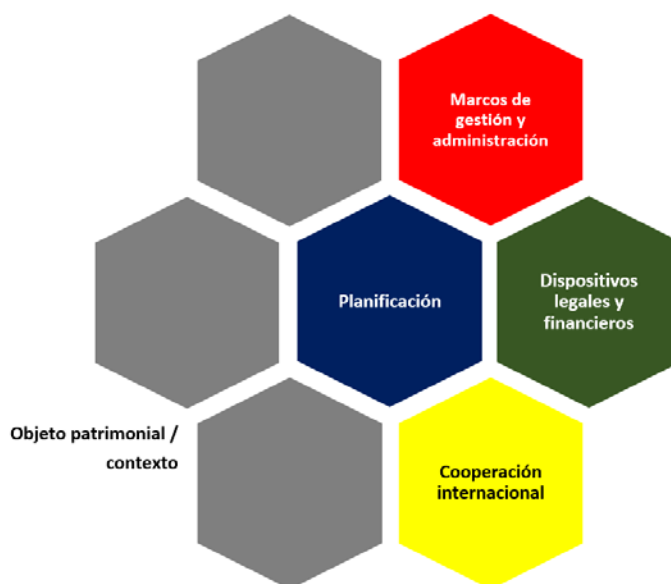
-Marcos de gestión y administración.

-Planificación.

-Mecanismos legales y financieros.

-Cooperación internacional.

Cada uno de ellos responderá a la circunstancia del propio objeto patrimonial y su contexto específico, pero resulta interdependiente y complementario con los otros, por lo cual una experiencia gestonaria exitosa será aquella que obtenga desempeños positivos en estos individualmente y entre sí, como se grafica en el siguiente esquema:



**Figura 1: Componentes gestionarios vs. Objeto patrimonial / Contexto**

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.2.2. Marcos de gestión y administración

La creación de un nuevo marco de responsabilidad para la gestión pública constituye la columna vertebral del proyecto de modernización administrativa. Así, la responsabilidad externa es ejercitada esencialmente vía los mecanismos de control político-democráticos, aunque su aplicación siendo esencial -como práctica legitimizadora- resulta insuficiente en términos gestionarios de eficacia y eficiencia. Es destacable que en los programas de modernización de la administración, se opte por un sistema mixto de gestión, con financiación pública de las políticas y prestación de servicios de la ejecución del programa confiada al mejor oferente, con lo cual el Estado renuncia a ser el gran empresario que asume todas las responsabilidades de implementación. Éste financiamiento público es parcialmente conveniente porque en la gestión del patrimonio cultural es reconocible que “...los recursos públicos serán siempre escasos y que la sociedad posee gran cantidad de recursos y un creciente interés por esos *temas culturales*” (Campillo, 1998, pág. 185). Así, en lugar de monopolizar tales recursos con una fiscalidad asfixiante y normas reguladoras restrictivas, el Estado debe “...*abrirse a la sociedad para buscar junto a ella las políticas movilizadoras de todos los recursos y los sistemas de gestión más adecuados en orden a conseguir... crear una verdadera economía de la cultura mediante una gestión moderna y dinámica*” (Campillo, 1998, pág. 185).

Sobre éste tema, Patrice Béghain menciona que el rol del Estado-Nación o de los poderes locales debe refundarse superando el rol arbitrario de 'definir' que es 'lo patrimonial' -y cuando lo es- para priorizar el diálogo entre los ciudadanos y los profesionales, liderado más bien por la autoridad competente. Los principios sobre los cuales debe soportarse esta intervención de liderazgo público:

*-la liberté totale de recherche et de diffusion;*

*-la prise en considération égale des patrimoines dans leur diversité;*

*-la définition d'un cadre juridique de protection;*

*-la mise en oeuvre des moyens propres a assurer la préservation et la transmission du patrimoine;*

*-la volonté d'en faire un des éléments de la politique d'éducation;*

*-la formation scientifique et technique des professionnels<sup>9</sup> (Béghain, 2012, pág. 148).*

Es identificable que el fin perseguido es reemplazar los mecanismos de control político-burocrático por otros de control mediante principios de mercado, los cuales representan un estímulo externo para una gestión más racional y eficiente, estrategia con significativas implicancias para las organizaciones públicas, tales como:

---

<sup>9</sup> Traducción libre del autor

-Un cambio de cultura organizativa:.. la cultura de la responsabilidad se orientará a la consecuencia de resultados, a estimular la responsabilidad personal, a dar prioridad al servicio del ciudadano, a crear conciencia de costes y a favorecer la innovación y mejora continuas.

-El reconocimiento de la legitimidad de la función general: en contraste con la estricta separación entre política y administración... la Gerencia Pública aparecerá como un espacio “intermedio”...

-La utilización de nuevos instrumentos de gestión:..., requiere instrumentos que permitan la dirección y el control... Éstos... son: un marco de planificación estratégica y presupuestario que permita establecer los objetivos que han de alcanzarse y el modo de relacionarlos con los objetivos corporativos:...sistemas de información y control adecuados, que permitan el seguimiento de los recursos de la unidad y de su progreso hacia la consecución de los objetivos, y la toma de decisiones correctoras... (Campillo, 1998, pág. 186).

El “management público” así está constituido a través de una doble y simultánea dimensión: un conjunto de técnicas o instrumentos de gestión y por otro, un orden cultural e ideológico que legitima las prerrogativas propias de la gestión. Sus referentes más vigentes son:

-El modelo francés de empresas culturales autónomas estatales, gestionadas según el patrón de empresas de mercado.



-El modelo anglosajón, que contrata empresas privadas para la realización de los programas.

-El modelo italiano, novísima iniciativa mediante la “Sociedad Italiana de Bienes Culturales” (SIBEC) de capital mixto y que admite incluso la presencia de inversionistas extranjeros.

Finalmente, para fomentar la constitución de una mejor relación entre lo público y lo privado, es necesario lograr 3 condiciones básicas -en opinión de John Crompton- las cuales son:

- La actitud ante la otra parte: no se puede entrar en una dinámica de diálogo con... una actitud de confrontación basada en prejuicios tradicionales..., sospechas... y reproches.

- El grado de definición de la política de actuación del ente público en materia cultural y de implantación-participación del sector privado: el ente público ha de tener muy claro en que parámetros está dispuesto a negociar con el sector privado.

- La definición de una política clara de tarifas cuotas o tasas a abonar por la ciudadanía... tema clave... que exige un radical cambio de esquema mental con respecto al papel que los precios políticos juegan en... la cultura, y... en las posibilidades reales de desarrollar un sector privado cultural cada vez más consolidado en sus relaciones directas con la ciudadanía (Gómez, 2000, págs. 74-75).

El marco de gestión y administración representa el conjunto de instituciones y organizaciones públicas y privadas que intervienen en

la gestión del patrimonio cultural. Así, como ya es aceptado que la conservación del patrimonio cultural es tarea de todos los actores sociales, ésta se plantea como un interés –y por ende deber-compartido y –como refiere la especialista Eloísa Wattamberg- ello explica “...no sólo la diversidad de relaciones institucionales que exige y que genera, sino que éstas sean instrumento imprescindible en la gestión de aquél” (Millaruelo, José y Orduña, Enrique (coordinadores), 2000, pág. 185).

Es un hecho incuestionable la identificación de la crisis del “Estado de Bienestar” en el escenario contemporáneo, situación que afecta directamente a la administración pública de los estados nacionales del mundo y que se explicita en un desbalance entre el meteórico crecimiento de las demandas sociales y el crecimiento más bien moderado de los recursos disponibles para satisfacerlas. Precisamente, ante la crisis de este “Estado de Bienestar” surge el “Estado Relacional”, actor socio-cultural que replantea la relación público-privado y que asume “...el rol de liderar, orientar y gestionar redes de organizaciones, tanto públicas como privadas. En esta nueva dinámica relacional, en el centro está el ciudadano como sujeto activo de derechos y no como beneficiario...” (Etxeberria, 2000, pág. 44). ¿Cuál es el resultado? Un modelo organizacional de Estado “más modesto” que va retirándose de ciertos campos de acción cultural que

ha venido desarrollando, lo cual no implica desentenderse de sus obligaciones sino más bien gestar “nuevas institucionalidades” producto de la acción conjunta entre instituciones públicas estatales y paraestatales, no gubernamentales y/o del tercer sector. Este “nuevo Estado” –en palabras de la especialista Virginia Pontual- persigue *“...objetivos y resultados estratégicos..., delega al sector privado la prestación de servicios públicos, da prioridad a acciones para la captación de recursos financieros más que realiza gastos públicos y transforma los ciudadanos en consumidores”* (Pontual, V., 2002, pág. 118). A ello debe adicionarse la descentralización en la toma de decisiones y de las responsabilidades políticas, con un énfasis especial en la participación de la sociedad en la elección de las alternativas de desarrollo.

Con relación a las instituciones y organizaciones gestoras comprometidas con el patrimonio cultural, es necesario identificar que el marco general respectivo se estructura en diferentes niveles, análogamente a la estructura jurídica. *“Estos niveles, en función de la organización administrativa y territorial de cada país y su entorno geográfico, pueden variar entre tres o cinco (internacional, supraestatal, estatal, autonómico, y local...)”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 83). Simultáneamente, las distintas instituciones, intervinientes en la gestión del patrimonio cultural, se organizan

universalmente, bajo las siguientes modalidades: Organizaciones e instituciones gubernamentales e intergubernamentales, organismos gubernamentales, organizaciones profesionales y organizaciones e instituciones privadas.

En este contexto, ¿Cuál es la relación entre la ley y las instituciones? Para poder gestionar eficazmente el patrimonio cultural resulta fundamental soportarse en el marco legal. Por ende, una gestión moderna de dicho patrimonio debe soportarse en “...un conjunto de leyes modernas que sirvan al objetivo de la gestión patrimonial y se traduzcan en políticas públicas coherentes, programas de actuación detallados y adecuados recursos humanos y económicos” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 86). A pesar que este conjunto de leyes modernas aparecen en el mundo entre fines del siglo XIX y principios del siglo XX -cuando el Estado social logra imponerse sobre el Estado liberal- el verdadero impulso es logrado por el desarrollo económico y social Post-Segunda Guerra Mundial y sus grandes consecuencias, las cuales forzaron a las administraciones públicas nacionales a desarrollar una gestión patrimonial, más integrada, coherente y generosa –especialmente a escala internacional- motivadas por un público progresivamente concientizado por devastadoras amenazas. Este marco legal e institucional forma la estructura jurídica que rige la gestión patrimonial de nuestro tiempo. A los tradicionales niveles local

(o regional) y nacional se añade en el siglo XX un nivel supraestatal que promueve una verdadera legislación internacional con relación al patrimonio cultural.

Sobre estos ámbitos o niveles jurídicos, profundizaré el análisis en el nivel supraestatal, en la medida que los otros se ven muy particularizados por las características de cada realidad.

El nivel jurídico supraestatal o internacional se origina con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial ante el destrozo ocasionado a los bienes patrimoniales. En ese contexto, los países reaccionaron positivamente a la unión de esfuerzos para preservar este patrimonio para el presente y el futuro, destacando el hecho que:

...los estados miembros de organizaciones supranacionales como la ONU reconocieron que... existe un tipo de bienes... especialmente amenazados que llamamos bienes culturales, cuyo carácter especial les confiere un valor superior intemporal y universal, que requieren ser protegidos por todos los estados conjuntamente ya que son herencia común de toda la humanidad (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 88).

La Convención de La Haya de 1954 explicitó la nueva figura del “daño al patrimonio cultural de toda la humanidad”. Las décadas que siguieron a la posguerra vieron incrementarse las amenazas sobre el patrimonio cultural, para lo cual se incrementó también la protección

global a los derechos de autor así como a los derechos colectivos de las comunidades menos favorecidas por el desarrollo.

Como sólo los Estados son soberanos, el valor de plantear la salvaguarda del patrimonio cultural a nivel supraestatal se sustenta en dos aspectos: *“...por un lado, en la misma unión de esfuerzos, el compromiso conjunto alcanzado, así como en la voluntad que del mismo demanda hacer frente...; por otro en la asunción de una doctrina que hablaba por primera vez de la existencia de un patrimonio común para toda la humanidad”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 89). Tras la ONU –y especialmente a través de su organización UNESCO- otras organizaciones supraestatales -de escala regional- iniciaran actuaciones con el mismo tenor.

En este nivel jurídico supraestatal destaca el rol que viene cumpliendo la UNESCO, la cual fue creada en 1946, en París y se inspiraba en los principios de la declaración Universal de los Derechos Humanos. La UNESCO ha trabajado en la defensa del patrimonio cultural como organización de la ONU para la promoción de la educación, la ciencia y la cultura. Su División del Patrimonio Cultural –perteneciente al Sector de Cultura de la UNESCO- está encargado *“...de velar por los bienes culturales y los museos, y administrar las correspondientes campañas internacionales. También ejecuta proyectos operacionales*

*en cooperación con el Centro del Patrimonio Mundial, el ICCROM y el ICOMOS” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 89).*

La red de organismos y organizaciones vinculados a la UNESCO, destinada a hacer efectivas las resoluciones de carácter proteccionista de su Conferencia General, comprende:

- “La Asamblea General: reúne a los Estados Parte de la Convención de Patrimonio Mundial. Esta asamblea se *“...convoca cada dos años, coincidiendo con la reunión ordinaria de la Conferencia General de la UNESCO, para elegir el Comité del Patrimonio Mundial, examinar el estado de cuentas del Fondo del Patrimonio Mundial y tomar decisiones sobre los asuntos que le afectan”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 91).
- El Comité del Patrimonio Mundial: aplica la Convención del Patrimonio Mundial y decide sobre los nuevos bienes a inscribir en la lista del Patrimonio Mundial. Este organismo está encargado de ...examinar los informes de estado de conservación de los bienes incluidos en la lista y pedir responsabilidades a los Estados Parte en caso de mala gestión. También es quien asigna fondos con cargo al Fondo del Patrimonio Mundial para los bienes que requieren restauración, financiar acciones de cooperación técnica y formación, actividades educativas y promocionales, y casos de emergencia (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 91).

- El Centro del Patrimonio Mundial: creado en 1992, asegura la administración diaria de la Convención. Su labor consiste en  
...organizar las reuniones del Comité del Patrimonio Mundial, proporcionar asesoría a los Estados Parte en la preparación de las candidaturas de bienes, dar asistencia técnica, coordinar la presentación de informes sobre la condición de los bienes listados y emprender acciones de emergencia cuando se precise. También es responsable de administrar el día a día del Fondo del Patrimonio Mundial. Además... organiza seminarios y talleres, actualiza la base de datos de la lista y elabora material educativo y promocional sobre el Patrimonio Mundial (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 91).

Por las labores que desarrolla ha de colaborar estrechamente con la División del Patrimonio Cultural del Sector Cultural de la UNESCO, el ICOMOS, la UICN, el ICOM y el ICCROM.

- El Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de Bienes Culturales (ICCROM): creado en Roma en 1959, es un organismo intergubernamental que *“...suministra asesoría técnica a países y organizaciones para la conservación de los bienes culturales protegidos, así como formación en procedimientos y técnicas de restauración”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 91).



- El Consejo Internacional de Monumentos y Lugares Históricos (ICOMOS): fundado en 1965, para promover la Carta de Venecia. Se trata de una organización profesional encargada de *“...evaluar para el Comité del Patrimonio Mundial, y en general para la UNESCO, los bienes propuestos para su inscripción en la lista del Patrimonio Mundial; asimismo realiza estudios e informes sobre el estado de conservación de monumentos y yacimientos arqueológicos en general”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 91). El ICOMOS es uno de los principales participantes de la Red de Información del Patrimonio Mundial. En base a la Carta Atenas (1931) y la Carta Venecia (1964) elabora informes y directivas relacionados con la recuperación de monumentos, universalmente estimados. La Carta de Cracovia (2000) supone una nueva lectura que el ICOMOS incorpora para progresar en la renovación de las políticas y los procedimientos tradicionales de conservación ante las concepciones que la sociedad contemporánea exige.
- El Consejo Internacional de Museos (ICOM): fundado en 1946, es una organización profesional consagrada a la promoción y desarrollo de los museos y profesión museológica en el ámbito internacional. Basada en comités nacionales, el ICOM promueve *“...foros de estudio y discusión de los problemas que afectan a la conservación y difusión del patrimonio en el mundo, y proporciona*

*asesoramiento a la UNESCO*” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 91). Su relación con el Centro del Patrimonio Mundial es progresivamente mayor al expansionarse la Red de Información del Patrimonio Mundial en la cual participa.

- La Organización de las Ciudades del Patrimonio mundial (OCPM): establecida en 1963 para desarrollar un espíritu de solidaridad y una estrecha relación de cooperación entre las ciudades del Patrimonio Mundial, especialmente en la aplicación de la convención. Su misión es *“...facilitar el intercambio de conocimientos y técnicas administrativas para la protección de monumentos y yacimientos, así como vehicular recursos financieros...”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 91).

Merced al análisis del soporte institucional se hace necesario profundizar en el estudio de estas organizaciones en su relación con la misma gestión del patrimonio cultural. Entonces, ¿qué tipos de organizaciones gestoras y modelos de gestión existen?

Las organizaciones o instituciones que gestionan los bienes patrimoniales adquieren diversos tipos según la autoría que asume la responsabilidad legal y económica de la organización, denominada “autoridad tutelar”. Similarmente, la forma de

gestionarse a sí misma organizacionalmente y de gestionar el patrimonio a su cargo también es variable. Así, según Lord & Lord y el balance de la literatura relacionada, son identificables 4 tipos de organización –no necesariamente vigentes actualmente y con la misma incidencia-, en función del tipo de autoridad tutelar que tienen y de la estructura que adoptan:

-Organizaciones dependientes.

-Organizaciones autónomas.

-Organizaciones independientes no lucrativas.

-Organizaciones privadas.

- Organizaciones dependientes: Son aquellas que “...*dependen orgánicamente de un organismo de la organización de la administración pública..., o de una gran institución social...*” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 119). La característica clave es la relación de dependencia orgánica o resultar parte de cualquier otra dependencia de la misma administración, empresa, organismo o ente tutelar. En consecuencia, estas organizaciones no gozan de autonomía de gestión, ni administrativa ni económica-financiera. Su financiación proviene “...*directamente y de forma casi exclusiva del ente tutelar. Generalmente se trata de una asignación anual fija prevista con antelación y convenientemente*”

*reflejada en los presupuestos generales del organismo tutelar”*  
(Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 120).

- Organizaciones autónomas: Son las que, *“...dependiendo orgánicamente de un organismo tutelar, han sido investidas de un cierto nivel de autonomía de gestión bajo la responsabilidad de un patronato, junta o consejo”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, págs. 120-121). Esta cesión de poderes se entiende porque la autoridad tutelar pretende conferir mayor libertad de movimientos a la organización, incrementar la libertad de gestión de los bienes custodiados y favorecer la posibilidad de diversificación de las fuentes de financiación, en la perspectiva de lograr un mejor cumplimiento de sus labores. El patronato, asume competencias como: *“...supervisar la labor de la dirección, delimitar las políticas de la organización a mediano y largo plazo, planificar conjuntamente con el director, trabajar en pro de la viabilidad económico-financiera de la organización”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 121). El sistema de financiación es análogo al de la organización dependiente, aunque:

*...se tiende... a sustituir la asignación anual por una subvención anual. La diferencia... estriba en la cantidad, que ya no es fija, cosa que estimula a la organización autónoma a buscarse sus propios medios complementarios de financiación.* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 121)

- Organizaciones independientes no lucrativas: Son aquellas *“...reglamentadas por la correspondiente ley, cuyo ánimo no es el lucro sino el servicio a la comunidad. Acostumbran a tener forma de asociaciones o fundaciones”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 122). Este tipo gestiona bienes culturales a partir de la cesión contractual del organismo propietario del bien a la entidad gestora. Están *“...regidas por una junta, patronato o concejo con plenos poderes para actuar públicamente, que asume la plena responsabilidad legal y económica de la entidad de acuerdo con la legislación específica de cada lugar”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 122). Los poderes de la junta o patronato son similares a los de las juntas de las organizaciones autónomas, pero con dos diferencias básicas: *“...contratar a un director ejecutivo y el personal requerido por la organización, y asegurar la estabilidad financiera de la entidad...”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 122). Financieramente, obtienen *“...subvenciones de las administraciones públicas para la realización de programas específicos, que deben complementar con ingresos procedentes de la realización de actividades comerciales* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 122)”, a partir de donaciones en especie o aportes económicos, que realizan miembros del patronato.

- Organizaciones privadas: Son las “...organizaciones -empresas privadas unipersonales o sociedades- que gestionan bienes patrimoniales de forma privada con el propósito principal de obtener un beneficio empresarial” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 123). El empresario o la sociedad -responsable legal y económico de la organización- contrata a un director para las funciones ejecutivas y al personal requerido. Los fondos necesarios se obtienen de la propia explotación del bien cultural gestionado, sin otros apoyos. Como negocio, estas organizaciones funcionan necesariamente según eficiencia económico-financiera.

De la misma manera como en Europa se hablan de fundaciones, en Norteamérica se habla más de filantropía, entendida ésta como una forma de asociación voluntaria de ciudadanos privados para el desempeño de tareas de carácter público, la cual se ha desarrollado enormemente -además de la tradición sajona comunitaria y benéfica- por el tradicional privilegio del contribuyente de deducir sus aportaciones para fines lucrativos de los ingresos netos por los que tributa, a manera de apoyo fiscal. Asimismo, es necesario mencionar para el caso peruano al fallido Decreto Legislativo 1198 (2015), el cual fue derogado por el Congreso de la República, instrumento legal de carácter voluntario el cual fomentaba la participación pública y privada en la conservación y puesta en valor de los monumentos

arqueológicos. En esa perspectiva, se propuso convenios de gestión cultural como una alternativa efectiva e inscrita en el marco de una gestión contemporánea y descentralizada. La ausencia de un debate meditado y argumentado que acompañase dicha derogatoria - alentado por la voz de algunos dirigentes de la Región Cusco impuesta por sobre otras voces regionales del Perú-, expresa muy elocuentemente la precariedad de las políticas públicas peruanas y su traducción en mecanismos gestionarios mas eficientes y modernos.

### 3.2.3. Planificación

Al hablar del rol de la planificación como actividad de gestión del patrimonio cultural, es necesario recordar que para generar una eficiente inter-actuación iniciativa pública-iniciativa privada es estratégica la creación de un “espacio de concertación” que incluya a todas las instituciones públicas, privadas y agentes sociales involucrados, y que permitiría -merced a su perfil constitutivo heterogéneo- *“...discutir libremente,... plantear todos los puntos de vista posibles y conocer todos los recursos disponibles, para trazar programas y repartir cargas en un ambiente de absoluta libertad...”* (Campillo, 1998, pág. 221). Así, la planificación buscará, especialmente, la intercomunicación y coordinación imprescindible de todos los actores comprometidos, es decir, a la sociedad integral y pertinentemente representada.

La gestión del patrimonio cultural en su actividad de planificación debe considerar los siguientes aspectos:

-La protección del patrimonio y la identidad local... presentando una oferta... que se sustente en la adecuada preservación... de los... valores de la zona. Los beneficios generados... deben reinvertirse en la propia mejora...

-La reafirmación del papel de la planificación, ante el... mercado como factor exclusivo... del desarrollo. Los poderes públicos deben asumir un protagonismo ineludible en... la planificación territorial y el control de... impactos negativos...

-Las personas como protagonistas de su proceso de desarrollo. Los habitantes son el principal... recurso de un territorio;... es imprescindible implicar el mayor número posible de personas en los proyectos de dinamización del patrimonio...

-La consecución de la mejora de las condiciones de vida de la población local... la... preservación debe ir orientada en primer lugar a la mejora de las condiciones de vida local... (Padró, J.y Miró, M., 2002, pág. 66).

Asimismo, el proceso de planificación relacionado a la gestión del patrimonio cultural se halla imbricado de temas como los que propone Virginia Pontual:

*“i) Políticas, programas y proyectos técnicos, gerenciales y financieros;*



- ii) *Sistema institucional: Instituciones, actores, modelo organizacional y mecanismos de negociación e integración;*
- iii) *Sistema de acompañamiento y control;*
- iv) *Imagen prospectiva de la gestión de la conservación del patrimonio cultural”* (Pontual, V., 2002, pág. 119).

El desarrollo y consolidación de la planificación genera 3 modelos teóricos disímiles para legitimar su función, según Francis Sonnenberg:

-La planificación racional-comprensiva: versión comprensible como *“...el conjunto de procedimientos a través de los cuales el planificador clarifica objetivos, realiza un análisis sistemático para generar alternativas, establece criterios para elegir entre esas alternativas y... controla sus resultados”* (Campillo, 1998, pág. 223). Éste enfoque legitima el juicio experto del plan trazado, apareciendo mejor situado para defender el interés común.

-La planificación participativa: surgida para rearticular ciudadanos y otros actores sociales en la toma de decisiones. Así, ésta planificación surge como una versión mejorada de la racional-comprensiva. Así, el planificador se esfuerza en que *“...el plan se tengan en cuenta las ideas y puntos de vista de los ciudadanos y agentes sociales afectados”* (Campillo, 1998, pág. 224) humanizando el proceso

decisorio, incluyendo la movilización de los actores sociales y la dimensión política del proceso.

-La planificación estratégica: producto empresarial considerablemente disímil a los anteriores porque *"...propone las grandes cuestiones sobre la situación actual de la organización implicada, sus objetivos o la manera de resolver ciertos problemas fundamentales, pero... sin considerar que se pueden buscar soluciones ideales de conjunto"* (Campillo, 1998, pág. 224), explicitando su desconfianza sobre las posibilidades reales de predecir el futuro y obteniendo por ende una situación que factibilice la capacidad de moverse rápidamente ante determinadas circunstancias. La planificación estratégica nunca se considera acabada y posee un carácter parcial, selectivo y variable.

Las responsabilidades de planificación pueden estar centralizadas o no. Las habilidades de los planificadores estratégicos se legitiman en la visión y el enfoque sistemático y disienten sensiblemente de las atribuidas a los planificadores racionales, en especial a su visión omnicomprendiva a largo plazo. La principal contribución del enfoque estratégico radica en *"...presentar amenazas y oportunidades, y en su capacidad para buscar la coordinación e integración organizativa necesarias para hacer frente a dichas eventualidades"* (Campillo, 1998, págs. 224-225). La planificación estratégica se preocupa en desarrollar respuestas contingentes a coyunturas futuras.

En la actualidad resulta advertible una clara tendencia a adoptar la planificación estratégica en la esfera de 'lo público', especialmente en 3 grandes espacios:

*“...En las... unidades ejecutivas de la Administración pública que disfrutaban de una amplia autonomía de gestión... se ha recurrido a la elaboración de planes estratégicos con la finalidad de clarificar la posición... en el entorno, determinar sus objetivos prioritarios y seleccionar sus estrategias de actuación”* (Campillo, 1998, pág. 225).

Asimismo, la lógica de la planificación estratégica ha sido implementada en ámbitos sectoriales o en proyectos complejos, con implicaciones de amplio alcance, concurriendo en el proceso

*“...diversas organizaciones y es normal que una de ellas disfrute de un mayor grado de centralidad sobre el conjunto, lo que implica el ejercicio del liderazgo integrador”* (Campillo, 1998, pág. 225).

Finalmente, la planificación estratégica destaca en la ordenación del desarrollo económico social y urbanístico de comunidades territoriales y/o ciudades, concibiendo el plan como estructura vertebradora que convoca *“...la participación de... actores económicos, políticos y sociales de la comunidad, para elaborar un diseño... sobre las claves de su desarrollo, construir una visión de futuro común y seleccionar los objetivos prioritarios de intervención”* (Campillo, 1998, pág. 226). Este espacio de actuación se concentra en la diversidad y pluralidad de los

actores participantes en el proceso de elaboración y ejecución del plan estratégico y en la ausencia de alguna organización con liderazgo centralizado.

En ese contexto, *“...el diseño de la red interorganizativa que asuma la función planificadora es... determinante para que el plan pueda alcanzar sus objetivos”* (Campillo, 1998, pág. 226).

La implementación de un plan estratégico genera importantes beneficios como: pensamiento a largo plazo y desarrollo de estrategias efectivas; clarificación de la orientación futura; establecimiento de prioridades; toma de decisiones merced al análisis de sus implicancias; desarrollo de bases coherentes para la toma de decisiones; ejercicio de la máxima discrecionalidad en áreas controladas; toma de decisiones mediante funciones y niveles organizativos; resolución de problemas organizativos importantes; mejoramiento del funcionamiento organizacional; desarrollo de capacidad de propuesta ante circunstancias cambiantes; desarrollo de capacidad de trabajar en equipo, entre otras de similar importancia. La planificación estratégica enfatiza su carácter de proceso con mayoría de opciones adoptadas socialmente. Allí, se requieren orientaciones básicas de trabajo –constituyentes de un proceso de toma de decisiones estratégicas basado en compromisos de acción colectiva– tales como:

Configurar la unidad de planificación de modo plural y flexible, como... múltiples grupos internos y externos relacionados con problemas y posibles soluciones de la decisión estratégica...

...es imprescindible... un liderazgo integrador... cuyo ejercicio ha de basarse en la legitimidad...

...se requiere un proceso que vaya incrementando la reflexión progresivamente, para ensanchar el espacio de interés común...

(Campillo, 1998, págs. 226-227).

Jukka Jokilehto –merced a las experiencias del programa ICCROM-ITUC- identifica competencias-clave que el conservador-planificador necesita tener:

*Related to the analysis of the existing situation:*

- *Ability to identify and interpret values and their relation with the physical and functional structure of the city.*
- *Ability to investigate the historic development process of a city, the main constraints, political and economic forces and actors.*
- *Ability to read and interpret the main data for the physical, social and economic characterization of the city, with the aim of fostering a perspective view of its development and future.*

*Creation of the conservation master plan:*

- *Ability to develop planning methods and tools for the preparation of plans and projects in the conservation and development of a historic city.*

- *Ability to lead and motivate team work in the conservation planning process, in order to enhance awareness of diversity as a group resource.*
- *Ability to deal and negotiate with different interpreters and actors in conflict situations.*

*Implementation and management of the plan:*

- *Ability to implement and manage integrated plans, including necessary frameworks, forming relationships and partnerships, monitoring and maintenance planning, planning for crisis situations.*
- *Ability to establish contacts and involves different actors in the integrated planning and development process, in order to increase knowledge of the tools and techniques for communication and advocacy<sup>10</sup> (Jokilehto, J., 1999, pág. 67).*

Resultan imprescindibles los siguientes instrumentos organizativos para la planificación estratégica:

- Un grupo de trabajo, con representación mayoritaria de actores sociales implicados, para formular estrategias efectivas.
- Un comité permanente de planificación estratégica, con participación obligatoria de decisores clave, especialmente de los máximos responsables.

---

<sup>10</sup> Traducción libre del autor

-Un comité paralelo, con participación de agentes externos representativos.

La planificación se plantea como una secuencia de pasos donde la ejecución y los resultados están presentes en todo momento y son los siguientes:

-Acordar la realización del plan estratégico, en negociación con los diversos actores que han de intervenir...

-Clarificar el mandato... que ha de cumplir el grupo creado.

-Clarificar la misión y los valores del grupo... su razón de ser y justificación social junto con el mandato... definir los espacios... a actuar y la dirección futura...

-Evaluar el entorno exterior... clarificando... oportunidades y... amenazas... construir... escenarios para explorar alternativas...

-Evaluar la situación interna... así como el proceso... disponer... información sobre los recursos... sobre su estrategia y... sobre los resultados...

-Identificar los temas críticos... La formulación del «tema crítico» debe contener... tres elementos: -... descrito... como un asunto sobre el cual hay que hacer algo...; Los factores que hacen del tema... fundamental... el mandato, la misión, las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (DAFO); Las consecuencias... de no enfrentarse con el tema crítico...

-...es necesario formular estrategias para cada tema crítico... técnicamente viable y políticamente aceptable para los interesados clave, coincidiendo con los valores centrales...

-...es necesario establecer una visión de futuro efectiva para la organización... en la medida que sea ampliamente... reconocida, consigue una amplia movilización de energías... (Campillo, 1998, págs. 227-229).

Precisamente, en el patrimonio cultural se consolida una visión que se constituye como parte de un 'sistema cultural', por lo cual sus usos, valoraciones sociales y entorno resultan la base del proceso planificador. El referido proceso sostiene como principios la conservación integral y sustentable del patrimonio, referenciada a sistemas patrimoniales generados mediante procesos de construcción y valoración social. Por ende, en esta planificación las políticas y las acciones se deben orientar a determinados objetivos, planteados por Nahum Noguera:

- a) Definir en un ámbito de socialización o ciudadanía, el significado del patrimonio cultural;
- b) Lograr que mediante la concertación y los consensos se establezcan propuestas de corresponsabilidad efectiva en el manejo... con mecanismos de cooperación multisectoriales o interinstitucionales con los prestadores de servicios y,



c) Demarcar los planes o programas de manejo como los documentos en los que se concreta... la planificación. (Noguera, N., 2002, pág. 79).

Según Virginia Puntual, el proceso de formulación de un Plan de Gestión de la Conservación (PGC) debe resolver el montaje de una estructura organizacional -con mecanismos definidos de participación, negociación y decisión, la conformación de un equipo técnico, el montaje de un programa de trabajo –objetivos, objeto en cuestión, período de análisis y proposición y modelo conceptual de gestión-, la movilización y sensibilización de las instituciones y actores envueltos en el planeamiento y montaje de un esquema de comunicación.

Aquí, destacan el ‘plan de manejo’ como potente instrumento de gestión que guía la toma de decisiones para la conservación del patrimonio, en la concertación y participación efectiva de la sociedad. Éste, contiene los lineamientos generales de manejo y se organiza en áreas operativas, con una cobertura que integra los campos científicos, conservativos, identitarios, legales, educativos, difusorios, políticos y económicos. Éstos componentes deben incidir en el desarrollo humano y su administración deberá ser consecuente con una habilitación de espacios y servicios ad hoc para el desempeño y vocación de los campos referidos. Dentro de estos planes destaca sustancialmente la ‘priorización’ que integra y concilia los aportes e

intereses de las disciplinas especializadas y de las instancias o agentes sociales que factibilizan la transformación del entorno cultural y determinan el manejo del patrimonio, aunque sin perder de vista que las acciones de corto plazo que atienden aspectos prioritarios es preferible hacerlas de menor envergadura, convirtiéndolas en etapas de un proceso mayor, en una visión de largo plazo que permita sumar. En consecuencia, el reto es lograr una mayor vinculación y compromiso inter-actoral con la conservación del patrimonio, además de generar condiciones capaces de responder a las demandas sociales, políticas y económicas a presentarse.

La elaboración del 'plan de manejo' requiere acciones como:

- Inspección inicial del sitio.
- Descripción del sitio y definición de los límites.
- Identificación de recursos.
- Evaluación de recursos.
- Formulación de objetivos y consideración de restricciones.
- Definición de proyectos.
- Programa de trabajo y planes anuales.
- Ejecución de trabajos.
- Registro, informe y análisis de resultados.
- Almacenamiento de la información y los datos.
- Revisión de la descripción del sitio y re-evaluación.

- Formulación de objetivos revisados y reconsideración de restricciones.
- Definición de proyectos futuros.
- Programa de trabajo revisado y próximo plan anual. (Jokilehto, J. y Feilden, B., 1995, págs. 53-54).

Dentro de la planificación, destaca el rol de la programación como proceso de dirección. Resulta esencial para avanzar estratégicamente ya que incrementa las posibilidades de éxito, asegurando que los recursos se asignen a actividades eficaces para progresar. Los recursos estratégicos se constituyen por tres partidas: “...*la inversión en activos tangibles; los incrementos de ingreso que puedan esperarse...; los gastos corrientes... a añadirse a los que se consuman actualmente, como consecuencia de la adopción de la estrategia...*” (Campillo, 1998, pág. 229). Estos recursos resultan estratégicos, porque deben emplearse exclusivamente para alcanzar una nueva estrategia o mejorar una pre-existente.

Resulta necesario comprender que la planificación para la conservación es un proceso específico que se materializa con la elaboración de los planes de manejo, pero que no se inicia ni termina allí. Como mencionan las autoras Camila Gianotti, Eugenia Villamarzo, Norma Piazza, Mariana Nin, Lorena Rodríguez y Victoria Lembo, es indispensable conceptualizar los planes de manejo como

*...instrumentos que organizan toda la información conocida y relevante de un área protegida, y a partir de su análisis y basado en criterios orientados a la conservación, se establecen una serie de... acciones para la gestión sustentable de los valores del área* (Gianotti C.; Villamarzo, E.; Piazza, N.; Nin M.; Rodríguez, L.; Lembo, V., 2015).

Todo lo referido anteriormente nos conduce indefectiblemente a un nuevo paradigma de la gestión del patrimonio cultural desde la Administración Pública, el cual apela a *un accionar más orientador, más generador de consensos y sinergias y de menos omnipresencia y actuación directa*. Es decir, nuevas maneras, pero un mismo eje de atención: la ciudadanía. Justamente, los nuevos y complejos escenarios del patrimonio convocan diversos debates entre los cuales destacan por su carácter innovador los referidos al rol que juega, puede o debe jugar el patrimonio en su contexto territorial y social – especialmente a las estrategias y las políticas de ordenación y desarrollo territorial- integrando al patrimonio en el desarrollo local. Así, se consolida una gestión del patrimonio cultural integradora que además de su rol regulador implicará la implementación de *“...un plan de usos y gestión que permita resolver de manera favorable para la sociedad y para el patrimonio el permanente conflicto de la utilización y ocupación del territorio...”* (Padró, J.y Miró, M., 2002, pág. 60).

Pero la relación entre lo patrimonial y lo urbano no ha sido sencilla y se ha expresado mediante una aparente paradoja. Se debe remarcar la primacía del bien común sobre el individual y por ende “...*la imprescindible mediación del plan como instrumento de anticipación y prefiguración de los procesos que afectan al territorio*” (Urruzola, J., 2013, pág. 10). El patrimonio requiere ser valorado en una perspectiva de pensamiento pasado-presente--futuro como marco temporal.

Por ejemplo, en el caso del Perú y sus centros históricos inscritos en la Lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad, se destaca una riqueza excepcional y una vitalidad como asentamiento humano vigente que justifican su valoración universal. Sin embargo, dichos bienes culturales son afectados por el emplazamiento peruano en el Cinturón de Fuego del Océano Pacífico o Cinturón Circum-Pacífico, lo cual implica una ubicación en una zona tectónica de alto riesgo. Así los autores Masuda Kanefusa y Olga Mendoza refieren un modelo de gestión del paisaje urbano de ciudades históricas en zonas sísmicas soportado a partir del estudio particular de casos en términos de “...*la morfología histórica urbana, su relación de paisaje con el entorno, estructura y composición urbana con respecto a la situación actual, analizando el sistema de administración del control urbano con respecto a las necesidades de conservación de cada elemento urbano y arquitectónico*” (Kanefusa, M. y Mendoza, O., 2013, pág. 231).

#### 3.2.4. Mecanismos financieros y legales

En la línea de reflexión socio-económica que conecta el patrimonio y el desarrollo reflexiona Eliseo Talancha, tratando de delinear un derrotero esperanzador pero factible que asegure una adecuada puesta en valor social del referido patrimonio cultural con incidencia directa en las poblaciones vecinas: *“Una eficiente y eficaz gestión pública de los bienes culturales es el gran reto y desafío que les espera al Estado, la empresa y la sociedad civil... la agenda pendientes es incluir al patrimonio cultural... como elemento de competitividad y el(sic) desarrollo económico y social. Sin patrimonio no hay desarrollo”* (Talancha, E., 2013, pág. 179).

Abordar la temática del soporte económico necesario para apuntalar los esfuerzos pro-patrimonio cultural implica nuevas actitudes y aptitudes que lamentablemente han sido infrecuentes entre nosotros, tal como lo señala Francisco Weffort:

...the concerted efforts of these institutions, cultural heritage has benefited very little from an economic point of view. In other words, preservation efforts have not taken into account the conditions necessary to sustain patrimony. And when sustainability is in question, preservation itself is in danger (Seralgedin, I.y Martin-Brown, J. (editores), 1999, pág. 92).

Es posible identificar en este marco una gran ambigüedad en la forma como la dinámica cultural se relaciona con la dinámica económica. Pero por otro lado queda claro que la cultura -entendida como conjunto de expresiones y actividades- está inscrita en el ámbito de la economía porque “...todas las actividades calificadas como culturales –incluso las menos mercantiles y subvencionadas por los poderes públicos- pertenecen a la economía, conocen la articulación entre oferta y demanda” (Marsano, J., 2012, pág. 20).

En este contexto es donde se insertan las técnicas de gestión empresarial o “management” como respuesta a las exigencias del mercado, las cuales se configuran estratégicas porque hasta no hace mucho tiempo en Latinoamérica se desatendió el desarrollo sistemas adecuados de gestión de los bienes patrimoniales. Éstos nuevos modelos trascienden los esquemas previos y reconocen mayores y mejores posibilidades para los bienes patrimoniales, mostrando su potencial e inscritos en el desarrollo sostenible. Así, los grandes temas que afectan a la sociedad, también afectan al patrimonio cultural: los cambios sociales, la optimización de los recursos, la apuesta por la calidad y la excelencia, la necesidad de rentabilizar las inversiones. No resultan entonces sorprendidas las apuestas formativas ‘mercantiles’: “La importancia creciente que se le asigna a la gerencia cultural y a la formulación de proyectos de desarrollo

*cultural, obedece al afianzamiento de los mercados culturales en las sociedades actuales de globalización...*” (Rodríguez, 2004, pág. 42).

Dicho “management” responde a los retos de éste ambiente competitivo, dinámico y cambiante y se halla constituido por el mercado, a partir de sus 3 características esenciales:

En él... se producen transacciones individuales, puesto que... los bienes y servicios suministrados... permiten ser... consumidos individualizadamente. Los oferentes de bienes y servicios perciben... compensación monetaria de los compradores... En él... se da una situación de competencia... al presentarse varios oferentes y varios demandantes con capacidad de elegir... De esa capacidad... dependerá el volumen de recursos monetarios que obtengan... la asignación de recursos que el mercado realiza está en función directamente proporcional al grado de competitividad alcanzado por cada ofertante (Campillo, 1998, págs. 176-177).

Por ende, en un contexto de mercado, el valor de un producto o servicio es determinado no por el ofertante sino por el comprador potencial, ya que la valoración es subjetiva y personal, por lo cual no basta con ofrecer bienes y servicios que tengan valor, sino que resulta indispensable diferenciar su oferta competitiva, para obtener la elección final. Por ello, la importancia de la ventaja competitiva conseguida se soporta en su capacidad de proporcionar un valor



diferencial a sus consumidores con relación a la competencia. El beneficio así juega un doble rol: *“...parte como incentivo a la actuación empresarial; por otra parte como indicador de la capacidad... para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y para la gestión adecuada de los propios recursos”* (Campillo, 1998, págs. 176-177).

¿Cuáles son las premisas de las técnicas de gestión empresarial?

En primer lugar es identificable la “Primacía de la lógica de adaptación al entorno”, por la cual se considera que una sola entidad difícilmente puede modificar, con su acción individual, su respectivo entorno. Por ende, las técnicas de gestión empresarial se orientan a *“...favorecer la capacidad de adaptación de su organización a las condiciones ambientales actuales y futuras”* (Campillo, 1998, pág. 178). Esta lógica se desarrolla en técnicas de gestión estratégica centradas en:

- Selección del entorno más adecuado.
- Desarrollo de capacidades organizativas necesarias para lograr una ventaja competitiva sostenible.
- Gestión de los procesos de cambio organizacional.

Con relación a la especificidad del patrimonio, la “Primacía de la lógica de adaptación al entorno”, encuentra un medio agobiado por una despreocupación crónica, poco aparente para una demanda de nuestros “productos” y para la obtención de una rentabilidad

razonable, lo que configura un círculo vicioso: no hay demanda porque no hay oferta y no hay oferta porque no hay demanda. Justamente, la ruptura de este círculo debe plantearse a partir del cambio de la situación del entorno “...lo cual no puede conseguirse sin un gran esfuerzo de comunicación, de movilización social. A partir de ahí, ya se puede continuar en la trayectoria empresarial común. Para ello será necesario la gestión adecuada” (Campillo, 1998, pág. 179). Es decir, eventualmente la aplicación irrestricta de dichas reglas debe ser acompañada por esfuerzos que permitan restablecer condiciones adecuadas de desarrollo, por lo que la apuesta por la gestión de patrimonio cultural se configura básica.

Otra premisa básica de las técnicas de gestión empresarial es entenderlas como la implementación de un modelo de decisión racional. La mayoría de las técnicas de gestión empresarial suponen la existencia de un decisor unitario (individual o colectivo, de comportamiento unitario) capaz de “...ordenar sus preferencias, formular objetivos no contradictorios, valorar las distintas alternativas y evaluar la actuación presente de la organización, mediante sistemas objetivos”, lo cual se materializa considerando el ciclo planificación-ejecución-control como un proceso integrado en el cual el beneficio resulta un criterio unificador que facilita la evaluación de alternativas.

Y, en estas circunstancias ¿se relaciona el mercado con el proceso político? Definitivamente, ya que para obtener una lectura real del ámbito del patrimonio, es necesario reconocer que la gestión de la mayoría de las organizaciones públicas *“...no pasan por el mercado, ya sea porque se trate de la producción de bienes públicos, ya sea porque se trate de bienes privados considerados socialmente “preferentes”... el proceso político sustituye el mercado como mecanismo de asignación de recursos...”* (Campillo, 1998, pág. 181). Precisamente, la referencia al proceso político implica que no nos encontramos ante la lógica de un “actor decisorio”, sino en presencia de múltiples decisiones y actores. Así, el proceso político como medio asignador de recursos, contrasta claramente con el mercado, porque éste se caracteriza por considerar *“...los aspectos redistributivos y de equidad, la realización de transacciones Administrativas–individuos y Administración–sociedad, la ausencia de precios y el no-automatismo entre la financiación que recibe determinada organización pública y su desempeño, o capacidad de gestión”* (Campillo, 1998, pág. 182). Otras características del proceso político son el pluralismo, la fragmentación de la autoridad y el hecho que la discrepancia sobre los objetivos y el conflicto resultan legítimos.

Entonces ¿cuáles son las limitaciones de las técnicas de gestión empresarial en el ámbito del patrimonio? Es inferible que las técnicas

de gestión empresarial constituyen una solución válida para ciertos problemas del sector público y una contribución significativa para resolver otros. Sobre las actuaciones de las Administraciones Públicas, Rosa Campillo refiere 3 niveles de análisis:

...Primer nivel, considera al sector público como un todo, en interacción con el entorno social en su sentido más amplio.

Segundo nivel,... la actuación de las organizaciones públicas se produce individualmente, operando en sus entornos específicos: sociales, políticos y administrativos.

Tercer nivel,... funcionamiento interno de cada organización y al rol de los directivos públicos (Campillo, 1998, pág. 183).

¿Existen diferencias entre la gestión pública y la privada? En esencia, no. Aquí surge el “Management público”, entendido por el Ministerio para las Administraciones Públicas de España como la “...*tarea de intentar maximizar el valor creado por la actuación de los poderes públicos...*” (Campillo, 1998, pág. 184), el cual permite reconocer la naturaleza cualitativamente diferente de su producción y de los mecanismos de valoración para la sociedad. Una definición de management la propone Louis Metcalfe, como la “...*asunción de la responsabilidad por los resultados del funcionamiento de un sistema...*” (Campillo, 1998, pág. 184), sistema que comprende desde una organización individual, hasta una trama de actores públicos y privados (“policy network”). Con esto podemos terminar de definir al

management público como la *“...asunción de la responsabilidad por los resultados del funcionamiento de un sistema o subsistema colectivo...”* (Campillo, 1998, pág. 184), caracterizada por ser una actividad orientada a lograr resultados mediante otras organizaciones.

En el sentido de construcción del binomio cultura-economía, es importante reconocer las posibilidades de la cultura como generadora de desarrollo económico: *“elle ouvre des marchés; elle crée des ressources nécessaires à l’amélioration de la qualité des produits et donc à leur compétitivité, elle permet une meilleure intégration sociale; elle sert de base d’activité et de croissance pour de nombreux territoires”* (Grefte, 2002, págs. 83-84). Asimismo, la cultura contribuye al desarrollo en su rol, de vector de la creatividad: *“Dans l’économie contemporaine, la concurrence entre biens et services s’effectue autant en terme de qualité que de coût...”* (Grefte, 2002, pág. 84).

El marco de la gestión económica del patrimonio cultural exige soportar parte importante de la reflexión sobre la financiación, la cual resulta la acción de brindar o proveer recursos económicos para la creación y el desarrollo de cualquier actividad. Así, en muchos países el patrimonio cultural es asumido como sinónimo de problemas, en la medida que para los administradores de la cosa pública representa desde su perspectiva un motivo de preocupación y/o obstáculo al

desarrollo. Indudablemente el patrimonio ha representado un gasto, pero para una entidad visionaria y pragmática también es una potencial fuente de progreso para la comunidad que proporcione abundantes beneficios sociales, e incluso una fuente de ingreso económico, por lo cual la obtención de beneficios sociales así como la obtención de posibles beneficios económicos directos y netos, son dos metas irrenunciables en la actualidad. Precisamente, el error de enfoque conceptual pasa por una constatación fundamental asociada al binomio patrimonio-financiamiento: *“...la inversión en patrimonio se parece a la inversión en infraestructura vial o eléctrica: monto alto, retorno en el largo plazo, muchos beneficiados indirectos inmediatos, alto efecto multiplicador. Ambas son tareas para generaciones”* (Makowski, 1999, pág. 33). Sin embargo existe una gran diferencia entre éstas: la inversión en protección y puesta en valor del patrimonio no es siempre percibible como popular, en virtud a que frecuentemente se enfrenta a intereses creados.

La gestión de patrimonio cultural adquiere actualmente una clara dimensión económica como potencial genesis de renta y trabajo, entendiendo renta como ingresos obtenidos de la explotación económica del patrimonio-recurso, y trabajo como promoción de nuevas profesiones consustanciales. El futuro del patrimonio cultural como recurso económico se halla largamente garantizado en la

medida que la “...*demanda de bienes culturales en todo el mundo crece a gran ritmo...*” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 124). Las nuevas facilidades para viajar, el incremento del tiempo libre y la renovada ansia por crecer culturalmente aseguran la creciente demanda de consumo cultural supranacional, lo que permite conservar altas expectativas en un desarrollo cuantitativo y cualitativo sostenido. Pero tampoco hay que arriesgarse inocentemente sin considerar todo lo que conlleva el “negocio” del patrimonio. En primer lugar la economía no puede sustituir a los valores de la cultura: hay que dar a la cultura lo que es de la cultura y a la economía lo que es de la economía. Una apuesta económica excluyente puede ser contraproducente al perjudicar y empobrecer al bien patrimonial. El patrimonio cultural no es ni puede ser una mercancía como otras. Y en ese marco ¿cuál es el rol del Estado en el financiamiento? El rol tradicional ha asumido por el Estado en la gestión del patrimonio cultural, ha divorciado economía y cultura. Así tenemos que:

el dominio tradicional de lo público en este terreno... representado por el Estado centralista..., y la preeminencia de las prácticas tradicionales de administración y tutela del patrimonio, en las que la vertiente conservacionista sobresalía, ya no responde a las demandas de la sociedad plural del presente. (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 124)

Esta situación formula justamente una doble perspectiva en el campo del patrimonio: *“...entender la cultura como un “valor en alza” entre los valores que perfilan el llamado “Estado del bienestar”, y evaluar adecuadamente el coste económico que representa el goce social de la cultura”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 124).

Así, es reconocible que con relación a la mejora de la financiación cultural se necesitan nuevas fuentes, aunque ello no signifique una exoneración del compromiso presupuestario, sino una atención aún más importante de la Administración Pública a las necesidades de sectores desfavorecidos, porque resultan menos atractivos para la intensiva inversión privada. La necesidad de incorporar el análisis económico y la contabilidad financiera a las propuestas de intervención sobre el patrimonio –ya sean movilizadas por fines estrictamente científicos o de activación del patrimonio como recurso educativo y turístico– implican un gran revulsivo. Por ende, es incuestionable la exigencia social de una mayor eficiencia de lo público y de un mayor protagonismo a modelos alternativos de gestión del patrimonio cultural con mayor participación de lo privado.

Sin embargo, todo esto le provee un nuevo protagonismo al Estado:

Si el patrimonio tiene que seguir cumpliendo su triple cometido como bien público en una sociedad democrática moderna, servir a la memoria colectiva, contribuir a la educación de todos en valores y



afectos, y proporcionar recursos a su industria cultural, poca duda cabe de que seguirá dependiendo en gran parte de la administración pública (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 125).

Un enfoque actual sobre la financiación de la gestión del patrimonio cultural pasa por asumir sin prejuicios la dimensión social del patrimonio, con sus cargas consustanciales, mientras se desarrollan formas de gestión abiertas y participativas que emancipen de la tutela estatal y una mayor orientación al mercado. Así, la lógica de la financiación del patrimonio, puede entenderse bajo algunas premisas planteadas por Josep Ballart y Jordi Juan-Tresserras:

- a) Todo lo que tiene que ver con la preservación, conservación y mantenimiento de los bienes patrimoniales... incluida la documentación, debería garantizarse por la parte del Estado... viene a significar... unos dos tercios del coste total...
- b) Todo lo que tiene que ver con... la investigación... goza de sus propios sistemas de financiación. Ésta... también procedente de fondos públicos y fluye... vía... mundo académico... representa una inversión a fondo perdido en valor de conocimiento que sólo puede producir un valor económico de uso a largo plazo...
- c) La vertiente de divulgación/comunicación del patrimonio... programas educativos y... de divulgación..., dirigidas al gran público. Éste es el ámbito... más propenso a la emancipación... estatal... las organizaciones deben procurar valerse por sí mismas y obtener fuentes alternativas de financiación, sabiendo

que... compiten... en el mercado del ocio y el entretenimiento,...  
(Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, págs. 125-126).

Entonces, ¿cómo se configura la relación entre los dineros del patrimonio: ingresos propios versus ingresos ajenos? La estudiosa Dora Arízaga indica que al desagregar las vertientes tradicionales que generan los ingresos públicos se debe considerar:

- Recursos propios de una institución: relativos a dotaciones presupuestarias, donaciones, recaudación de tasas o impuestos específicos para el área o sector del programa o proyecto.

- Organismos no gubernamentales (ONGs): fundaciones o asociaciones de la sociedad civil que cuentan con recursos financieros de diversas fuentes para la ejecución de proyectos...

- Relaciones bilaterales: asignaciones no reembolsables de gobiernos amigos para programas o proyectos orientados al cumplimiento de algún objetivo o líneas acordadas y negociadas...

- Organismos Nacionales de Crédito: líneas disponibles en los bancos locales u organismos financieros de desarrollo para apoyar a las instituciones locales y regionales en proyectos de desarrollo.

- Organismos Multilaterales de Crédito: apoyo con financiación y asistencia técnica para el desarrollo de los países, con líneas y destinos determinados en diferentes áreas y aspectos que constan en las agendas de los gobiernos de los diferentes Estados miembros, como programas prioritarios.

-Sector privado y gremios, que se pueden convertir en fuentes potenciales de financiación, siempre y cuando el bien patrimonial pueda ser utilizado como generador de rentabilidad (Pontual, V., 2002, págs. 281-282).

Josep Ballart y Jordi Juan-Tresserras refieren que las organizaciones patrimonialistas dependen de 2 tipos de ingresos: propios y ajenos.

- Ingresos propios: Son los ingresos “...*autogenerados que toda organización con autonomía económico-financiera puede procurar obtener de la explotación de sus activos* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 127)”. Se obtendrán de tres fuentes:

- Ingresos por taquilla.
- Comercialización de productos.
- Comercialización de servicios.

- Ingresos ajenos: Generan “...*ingresos a las organizaciones que gestionan tanto las administraciones públicas como las particulares...*” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 128).

-Las administraciones públicas: Los organismos estatales y las organizaciones supraestatales han adquirido progresivamente un compromiso con la sociedad, en relación los bienes patrimoniales, el cual se traduce como asignaciones anuales y ayudas económicas a las organizaciones gestoras directas del

patrimonio cultural. Estas contribuciones son de 2 tipos en función de su naturaleza y organización-destino: subsidios y subvenciones. Las organizaciones dependientes de la administración pública reciben “...subsidios anuales, cuyo montante se refleja en los presupuestos del organismo en cuestión... Estos subsidios, sometidos a estricto control de gasto, son fijos y sólo varían de año en año a remolque del incremento del coste de vida” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 129). Las demás organizaciones reciben subvenciones como apoyo de la Administración pública. Dicha subvención es “...una contribución de volumen variante ofertada públicamente que se concede previa petición del interesado, en la que concurren méritos y circunstancias suficientes” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 129). La Fundación de Casas Históricas y Singulares (España) identificó otra veta: “...comenzando a arbitrarse a través de la firma de convenios de colaboración, que suelen implicar su cesión de uso por parte del titular del bien a la Administración Pública” (Fundación de casas históricas y singulares, 2002, pág. 69).

-Los particulares y las sociedades de propiedad privada: “La contribución económica en dinero o en especie... de... particulares a las organizaciones y a los proyectos

*patrimoniales recibe el nombre de mecenazgo o patrocinio*” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 130). Su peso en la financiación del patrimonio en su conjunto es muy desigual ya que existen algunos países en donde esta forma de contribución ha tenido históricamente un alto y significativo valor mientras que en otros es prácticamente inexistente. La legislación puede incentivar mucho este tipo de contribuciones ya que la idea central radica en brindar *“...facilidades a las fundaciones y los particulares, y estimular la donación de bienes patrimoniales, o... de dinero, mediante... deducciones fiscales en el impuesto sobre la renta o el impuesto de sociedad”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 130).

Las organizaciones también pueden contribuir por sí mismas a incentivar el patrocinio. Sin embargo, es importante destacar que *“...una empresa privada difícilmente decide asociarse a una organización patrimonial si no prevé tener algún tipo de compensación”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 131). Generalmente las empresas privadas contribuyen como estrategia de marketing; por lo que tendrá éxito sólo si tiene un producto que atraiga el interés de potenciales patrocinadores.

¿Cómo participa la sociedad en el financiamiento pro-patrimonio?

En primer lugar debemos de referirnos al incremento del papel de la sociedad en esta labor. Está ha devenido indiferente –y cómplice por omisión- de aquellos actores individuales e institucionales – públicos y particulares- que han expoliado, agredido y eliminado buena parte del patrimonio cultural. Por ello, lo más grave, era que estas actuaciones se realizaban casi sin culpabilidad y nula reprobación social, situación debida a: *“...la subsistencia del erróneo sentido de la propiedad absoluta, el ánimo de lucro, la ignorancia o la falta de cultura, y la falta de reprobación social producida por no haber entrado la idea de que el Patrimonio... es de todos”* (Álvarez, 1992, pág. 156). Ante este lamentable escenario resulta esencial cambiar la actitud de la sociedad, de pasiva a otro más activa, destacándose 3 aspectos-clave:

...la aceptación de la idea de que el Patrimonio... es esencialmente de la comunidad, la ayuda expresa e impulso a las actividades de los particulares dirigidos a la defensa del Patrimonio... y la determinación de... campos típicos en los que la actuación de la sociedad sea exclusiva o predominante, con la... responsabilización de las consecuencias de las acciones...” (Álvarez, 1992, pág. 156).

La idea de la actuación de la sociedad se justifica doblemente porque ella es la creadora del patrimonio y porque éste sólo puede ser salvado incorporándolo a la cotidianeidad de la comunidad.

Asimismo, resulta un sector donde la sociedad civil ha destacado, a través del mecenazgo, especialmente por:

...el atractivo del arte y la cultura, el deseo... de contribuir o impulsar la creación, e incluso el brillo o dignidad que proporciona el ser un protector de las artes. A ello se ha unido... el reconocimiento por el Estado de la utilidad de la presencia de la iniciativa social... y el estímulo a través de las desgravaciones fiscales para la inversión cultural y científica... (Álvarez, 1992, pág. 158).

En estos temas de financiamiento destaca también la nueva orientación legislativa, la cual se caracteriza porque la diferente y reciente actitud normativa de algunos países, ha tenido gran importancia al formular nuevas normas, o regenerar algunas de las antiguas, promoviendo el progresivo papel de la iniciativa privada en el mundo cultural como respuesta ante la necesidad de estimular esa presencia mediante la propia normativa estatal. Esto resulta claro ya que *"...una legislación inteligente favorece el natural deseo... de perpetuar su nombre y su esfuerzo por reunir un conjunto de obras... Estas... normas... no hacen sino poner de relieve lo que debe ser... una política cultural completa en la que tenga una parte importante la sociedad"* (Álvarez, 1992, pág. 162).

También es destacable la introducción de las empresas en el campo de la cultura, incrementando la presencia de la sociedad en los gastos culturales: Esto es comprensible en dos sentidos:

- *“El aumento de la demanda por los hogares familiares de productos culturales y la... multiplicación de empresas que se dedican a producir esos bienes porque su objeto mercantil es... su actividad cultural”* (Álvarez, 1992, pág. 165).
- Existe otra participación en la vida cultural de las empresas: el de las personas jurídicas nacidas, no como las ONG sin ánimo de lucro, sino con ese ánimo pero que por el prestigio que la cultura ha alcanzado dedican recursos a la conservación del patrimonio cultural, ésto de dos maneras principales:

-De forma inicialmente desinteresada y con las características del viejo mecenazgo, es decir, por el gusto por el arte, el contacto con la cultura, y la fama o prestigio que esto produce;

-De forma más interesada y como una manera... de hacer... publicidad de la empresa... Para esta última faceta... que tiene un origen predominantemente sajón, se ha importado el término *sponsoring* (Álvarez, 1992, págs. 165-166).

Es muy importante identificar que para favorecer un cuadro de financiamiento más significativo, es necesario lograr un verdadero cambio en la visión de la normatividad respectiva, transformación que debe considerar aspectos como:



-Las que crean un cuadro favorable a,... proyectos culturales... las que faciliten el uso actual de esos bienes de acuerdo con su naturaleza con las exigencias sociales actuales; las de planificación... resueltas por los poderes públicos; las de creación de equipos de animación y ayuda organizados por esos poderes para superar los obstáculos administrativos, y el apoyo público para mejorar la gestión...

-Las incitaciones financieras entre las que incluye las subvenciones, las bonificaciones fiscales, y la coparticipación en determinados proyectos de fondos públicos y privados.

-La mejora de las condiciones jurídicas para facilitar la actividad de los particulares y empresas, entre las que cita la facilitación de préstamos... en mejores condiciones a través de líneas de interés privilegiado... y la creación de figuras jurídicas especiales adaptadas a las necesidades....

-La creación de estructuras jurídicas nuevas para estimular el mecenazgo y el patrocinio, llegando... a regular... las fundaciones específicas..., o la publicación de leyes... para operaciones conjuntas... en las que participen poderes públicos, empresas con ánimo de lucro y fundaciones...

-El apoyo de financiaciones complementarias institucionales europeas para proyectos concretos de interés general...

(Álvarez, 1992, pág. 169).

En el marco normativo internacional debemos mencionar que la Conferencia General de la UNESCO ha producido dos tipos de documentos jurídicos proteccionistas: las Convenciones y las Recomendaciones. Dichas convenciones son “...tratados multilaterales destinados a reforzar protección del patrimonio cultural de los pueblos en todo el mundo” (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 89). Se trata de la “Convención para la protección de los bienes culturales en caso conflicto armado” (Conferencia de La Haya de 1954), la “Convención sobre las medidas que han de adoptar para prohibir e impedir la exportación, importación y transferencias de propiedad ilícita de bienes culturales” (Conferencia de París de 1970) y la “Convención sobre la protección del patrimonio cultural y natural del mundo” (Conferencia de París de 1972). Son documentos jurídicos vinculantes para los estados signatarios, que afectan las relaciones internacionales entre estos Estados. Su ratificación implica que las medidas convenidas deberán ser incorporadas a la legislación propia de estos Estados.

### 3.2.5. Cooperación internacional

El experto en temas de Cooperación Internacional y en su variante cultural para el desarrollo Lic. Carlos Soto ha definido a esta como:

...el conjunto de recursos humanos, físicos y financieros que ejecutan y/o movilizan los gobiernos, organizaciones públicas y privadas, extranjeras e internacionales, con la finalidad de coadyuvar para que la población pobre de un país en vías de desarrollo, logre la mejora de sus niveles de desarrollo humano cumpliendo con los principios de productividad, equidad, participación y sostenibilidad (Soto, 2012, pág. 10).

Los flujos de la cooperación internacional llegan al Perú bajo tres conceptos principalmente:

-Cooperación Técnica Internacional:

Es un instrumento para el intercambio de conocimientos, experiencias y lecciones aprendidas en temas de desarrollo social y económico de otros países. Está normada por el DL N° 719 y es de responsabilidad de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI.

-Cooperación Financiera No Reembolsable y Reembolsable:

La cooperación financiera no reembolsable surge del cambio de la deuda financiera por proyectos de desarrollo. La reembolsable surge de los créditos externos a tasas de interés favorables y a largo plazo, donde se obtiene asesoría especializada por sectores. Está normada por la Ley Anual de Presupuesto y la Ley Anual de Endeudamiento Externo y es de responsabilidad del Ministerio de Economía y Finanzas, MEF.

-Donaciones de carácter asistencial y educacional:

Son mercancías donadas provenientes del extranjero por concepto de cooperación técnica internacional y las consignadas a instituciones privadas con fines asistenciales o educacionales en forma gratuita. Está normada por el DL N° 21942 y es de responsabilidad de la Contraloría General de la República (Instituto Nacional de Cultura, 2007, págs. 1-2).

Así, resulta posible identificar hasta 3 tipos de estrategias y recursos para la cooperación cultural internacional:

- Organismos internacionales.
- Organizaciones Financieras multilaterales.
- Organizaciones Internacionales del Tercer Sector.
- Agencias Nacionales de Cooperación para el Desarrollo.

Entre los Organismos internacionales tenemos a:

- Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo.
- Asociación de Estados del Caribe (AEC).
- Asociación de Naciones del Sureste de Asia (ASEAN)
- Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC)
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU).
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos.
- Comité Caribeño para la Cooperación y el Desarrollo.
- Comité de las Regiones de la Unión Europea.

- Commonwealth.
- Comunidad Andina (CAN).
- Comunidad de Desarrollo de África Austral.
- Comunidad del Caribe (CARICOM).
- Consejo de Europa.
- Convenio Andrés Bello (CAB).
- Consejo Nórdico (CN).
- Cooperación Internacional.
- Eurocities (Eurociudades).
- European Cultural Foundation.
- Grupo de Estados Africanos, Caribeños y del Pacífico (ACP).
- Instituto del Mundo Árabe.
- Mercado Común para el Este y Sur de África (COMESA).
- Medcites - Ciudades Mediterráneas.
- Mercociudades.
- MERCOSUR.
- Organización de Ciudades del Patrimonio Mundial (OVPM-OCPM).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE-OECD).
- OEA Organización de los Estados Americanos (OAS).
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- Unión de Ciudades Capitales de Iberoamérica (UCCI).

- Unión Europea.
- Organización Mundial del Turismo (OMT).
- Sistema de la Integración Centroamericana (SICA).
- Unión Africana (UA).

Entre las Organizaciones Financieras multilaterales destacan:

- Banco Africano de Desarrollo (BAFD).
- Banco Asiático de Desarrollo (BASD).
- Banco Centroamericano de Integración Económica.
- Banco de Desarrollo del Caribe.
- BID Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Islámico de Desarrollo.
- Banco Mundial.
- Corporación Andina de Fomento.
- Fondo financiero para el desarrollo de la Cuenca de la Plata (FONPLATA).
- Fondo Monetario Internacional.

Entre las Organizaciones Internacionales del Tercer Sector tenemos:

- Aga Khan Development Network.
- Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM).
- Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS).

- Consejo Internacional de Museos (ICOM).
- Fundação Calouste Gulbenkian.
- Fundación Getty.
- Fundación Samuel H. Kress.
- Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IISD).
- Prins Claus Fonds.
- World Monuments Fund.
- Fundación Lampadia.
- Fundação Roberto Marinho.
- Fundación Ford.
- Fundación YPF.
- Fundación Telefónica.

Entre las Agencias Nacionales de Cooperación para el Desarrollo destacan:

- Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AUSAID).
- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI).
- Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- Cooperación Técnica Alemana (GTZ).
- Hivos Cultuurfonds.

Una entidad gubernamental de especial importancia para el espacio iberoamericano es la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la cual responde al mandato constitucional español que reconoce a la cultura como un derecho fundamental y que incluye entre sus estrategias de cooperación al desarrollo los programas específicos de conservación del patrimonio cultural, inscritos en las políticas de desarrollo económico sostenible, de lucha contra la pobreza y la desigualdad y –ulteriormente- de generalización del bienestar. En ese sentido, España cuenta con una importante tradición de potenciación de los bienes culturales como recursos estratégicos socialmente rentables y aporta a Ibero América en una doble perspectiva: orientar y/o mejorar la coordinación interinstitucional; y fomentar y/o consolidar redes de especialistas que permitan el intercambio de información y de experiencias profesionales y de buenas prácticas. Dicha apuesta se soporta en el reconocimiento de las potencialidades del patrimonio cultural y de los beneficios que genera su desarrollo, tales como:

- Recuperación de la memoria histórica, promoción de la autoestima, consolidación de la identidad cultural y generación de cohesión social.
- Contribución a la gobernabilidad y fortalecimiento institucional.
- Mejora de las condiciones urbanísticas y de habitabilidad e infraestructuras.



-Generación de actividad económica, inversiones y empleo en diversos sectores (formación de especialistas, cultura, hostelería, turismo, servicios...).

-Incremento de los niveles educativos. (Pereda, 2005, pág. 14).

El vigente Programa de Preservación del Patrimonio Cultural en Iberoamérica desarrolla un método de actuación basado en 3 modalidades: la Revitalización Integral de Centros Históricos, la Restauración de Monumentos y las Escuelas-Taller. Justamente, la nueva etapa del Programa de Patrimonio de la AECID ha generado un novísimo impulso, especialmente ante los retos que plantea la lucha contra la pobreza. En esa línea son reconocibles formas de favorecer el desarrollo humano a través de la puesta en valor y gestión sostenible del patrimonio cultural tales como:

-Identidad y diversidad cultural: El patrimonio cultural resulta determinante para la vertebración, cohesión social y sentido de pertenencia de las comunidades... La defensa de la identidad y diversidad cultural constituye,... un creciente desafío actual frente a los riesgos de homogeneización inherentes a la globalización.

-Mejora de la calidad de vida: La puesta en valor del patrimonio, sobre todo en el caso del edificado y natural, bajo una óptica social, beneficia directamente a... poblaciones afectadas,... en sus condiciones materiales de vida, y también en términos de autoestima y valoración de su entorno.

-Generación de actividad económica, inversiones y empleo en diversos sectores: El patrimonio cultural es un recurso potencialmente generador de actividades e ingresos... ofreciendo una perspectiva más allá de la simple supervivencia..., siempre que dicho recurso sea gestionado sosteniblemente y con criterio social y participativo. Son varios los posibles beneficios económicos derivados: Comercialización y generación de empleo en servicios y productos relacionados con el bien patrimonial; actividades de preservación, mantenimiento y rehabilitación, etc. Indirectamente la revalorización inmobiliaria provocada por la mejora económica y ambiental en el entorno patrimonial... puede generar otros beneficios: atracción de inversión privada y pública, aumento del valor de las propiedades y de la recaudación de los gobiernos locales. Todos esos beneficios,... en una óptica de lucha contra la pobreza, deben encausarse a favor de la población más desfavorecida... evitando que supongan nuevos estímulos para la exclusión y la desigualdad.

-Mejora de la gobernabilidad: Las acciones públicas de preservación y gestión del patrimonio pueden contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las administraciones locales, la cooperación interinstitucional y con el sector privado, así como la participación y la movilización de la sociedad civil (Agencia Española de Cooperación Internacional, 2006, págs. 9-10).

De esta dilatada experiencia que la AECID ha tenido en Hispanoamérica, se puede identificar que los proyectos que apoya el Programa

Patrimonio para el Desarrollo sobre enfoques innovadores como los Paisajes Culturales son relativamente recientes. Algunos provienen de proyectos que iniciaron sus actividades circunscritos a un área concreta, con objetivos más modestos y focalizados, que de forma fluida y natural, se han convertido en iniciativas mancomunadas, lideradas ya no por el municipio local sino por la misma Mancomunidad de Municipios ubicados en un ámbito territorial que por sus características físicas y culturales reúne condiciones para ser considerado y gestionado como “Paisaje Cultural”. El objetivo allí es:

...contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la zona, a mejorar la calidad de vida de la comunidad que la habita, a través de la valorización, conservación y gestión sostenible de su patrimonio histórico y cultural. Se trata en definitiva de perseguir el desarrollo integral de las personas atendiendo a todas las dimensiones que favorecen el desarrollo humano. Así, los componentes a resaltar en cada caso, se referirán a la gestión territorial, desarrollo económico y desarrollo socio-cultural (Gómez-Pallete, A., 2011, pág. 42).

### **3.3. La función directiva en la gestión del patrimonio cultural**

#### **3.3.1. La dirección en la gestión patrimonial**

La función directiva del gestor profesional del patrimonio cada vez está más validada no sólo en el campo especializado del patrimonio sino socialmente y ello ha resultado no sólo fruto de la necesidad en realidades pródigas en dicho legado -y asimismo muy carenciadas en

recursos, instituciones, marcos de actuación- sino por la actuación permanente, combativa y vigorosa de dichos profesionales forjando su propio derrotero y creando su propia demanda. Un ejemplo clave en dicha labor es el arquitecto Victor Pimentel quien apuntaló el desarrollo de dicha mirada en el escenario académico-profesional peruano. Entre los principales principios que consolidó tenemos:

- una visión del patrimonio monumental incluyente en el tiempo, que integra también al patrimonio moderno.

- inscripción del patrimonio monumental en el ámbito mayor del patrimonio cultural y natural.

- incluyente también en lo socio-cultural, pues defiende con igual convicción las expresiones eruditas, como las vernáculas y populares, de trascendencia arquitectónica y también con valor contextual.

- recuperación material y también humana, es decir preocupación por el monumento pero también de quien lo ocupa, de quien lo origina, le da sentido, significado y vigencia.

- reconocimiento del valor intrínseco, arquitectónico, simbólico, pero también del económico, lo que hoy incluye al patrimonio como factor de desarrollo.

- inserción activa del patrimonio en los procesos de planificación, en los planes urbanos, en los presupuestos de inversión con las consideraciones correspondientes (factibilidad, viabilidad, costo-beneficio, etc.).

-inserción activa del espacio académico en la enorme tarea de conservación, sea a través de la formación especializada, la investigación, la articulación formativa a las acciones de conservación, la formación atenta a la integración de pasado-presente-futuro de la arquitectura; el conocimiento, capacidad de reconocimiento y valoración del patrimonio.

-reclamo de una actitud correcta y respetuosa del profesional frente al patrimonio, ajeno a los intereses personales y materiales.

-aplicación rigurosa de los criterios planteados en la Carta de Venecia, ratificando su vigencia plena y teniendo especial cuidado de contextualizarlos coherentemente. (Beingolea, 2015, pág. 16).

En esa misma línea, resultan evidentes y bastante generalizados -ya sea en el campo de la empresa privada, como en la Administración Pública- los avances muy significativos que se han producido para adaptar la gestión de instituciones y servicios a las necesidades y expectativas de la sociedad contemporánea. El estudio de nuevos métodos e instrumentos para afrontar la progresiva complejidad de un mundo abierto, flexible, volátil e invadido por la tecnología, ha generado la necesidad de una nueva generación de gestores que dominen esas técnicas y conozcan a fondo la realidad en que actúan sus “entidades gestonarias”, las cuales son las instituciones o servicios de la Administración Pública y/o privada en que trabajan.

Aunque resulte ya repetitivo y obvio, es de gran importancia el insistir en que, al contemplar el panorama que ofrece el sector del Patrimonio Cultural nos encontramos, con que en él se continúa trabajando al modo tradicional, partiendo de pies forzados y supuestos diametralmente distintos a los que la realidad impone y propone: así, frecuentemente no se ha tenido en cuenta al mercado y, por consiguiente tampoco se ha pensado *“...en la financiación del Patrimonio en términos modernos, ya que se ha esperado que su sostenimiento económico venga del presupuesto público o, en algún caso, de mecenas entusiastas, movidos por el puro interés estético o histórico”* (Campillo, 1998, pág. 213).

Como consecuencia de esa visión, mantenida contra el avance de los tiempos actuales, se ha confiado la responsabilidad de gestionar los bienes del Patrimonio a artistas o intelectuales, voluntaristas y románticos quienes evidentemente no han pretendido obtener de su gestión directiva unos resultados equiparables a los que pretenden las empresas en el mercado. Incluso algunos de ellos se escandalizan al hablar de dicha mirada gestionaria, considerando que se “profana” y “contamina” el ámbito “sagrado” de la cultura, la historia y/o el arte.

Sin embargo –y tal y como enfatiza Rosa Campillo- el cambio de mentalidad que se ha producido en la sociedad contemporánea *“...ha*

*de afectar necesariamente a las personas a quienes se confía la gestión de unos bienes que, desde el punto de vista del desarrollo social y la economía, tienen una importancia primordial en todo el mundo...*" (Campillo, 1998, pág. 213). Queda claro también que existen importantes peculiaridades en el sector del patrimonio cultural, lo cual impide adoptar indiscriminadamente todas las técnicas de gestión elaboradas para la empresa. El desafío radica precisamente en *"...adoptarlas adaptándolas, lo cual requiere, desde luego, el dominio de esas técnicas, a la vez que un esfuerzo especial de imaginación y, sobre todo, de observación de las abundantes experiencias que vienen realizándose en los países más avanzados en esta materia"* (Campillo, 1998, pág. 214).

La dirección es un elemento esencial en cualquier organización, ya sea pública o privada, grande, mediana o pequeña, antigua o moderna. Siempre será necesario *"...fijar los objetivos que se pretende alcanzar, identificar y seleccionar estrategias de actuación, formular los programas o proyectos correspondientes, valorar cuántos y cuáles recursos son necesarios, coordinar y controlar las diversas acciones y valorar los resultados obtenidos"* (Campillo, 1998, pág. 214). Los conceptos de dirección y organización, resultan diferentes pero están muy estrechamente unidos. La dirección no puede concebirse sin la organización y a su vez, la organización sin dirección

es algo incompleto, ineficiente, errático. La dirección, también en el caso de una correcta gestión patrimonial, resulta factor indispensable y su función y elementos fundamentales son inalterables e impostergables cualquiera que sea el tipo, dimensión, naturaleza y/o estructura de la entidad gestonaria donde se interviene.

Existe un consenso entre los especialistas al encontrar cierta dificultad para definir el concepto de dirección. El propio término es utilizado indistintamente para indicar ideas y realidades tan diferentes como:

El proceso de dirección dentro de una organización. La actividad de dirigir. El conjunto de directivos encargados de los distintos niveles del ejercicio de la dirección. El órgano o conjunto de órganos en que reside el poder de dirigir la organización. El conjunto de conocimientos, requisitos, habilidades y aptitudes requeridos para dirigir (Campillo, 1998, pág. 214).

También en diversos autores se refleja la diversidad de los puntos de vista sobre esta concepción: Lawrence Appley -citada por Campillo- la define como *"...la actividad gracias a la cual suceden cosas"* (Campillo, 1998, pág. 214). Andrea Zerilli insiste en el carácter de proceso continuo que supone la dirección. Afirma que la dirección es un proceso dirigido a la búsqueda constante de aquellas combinaciones de recursos que permitan arribar a los mejores resultados posibles a través de ciertos pasos metodológicos tales



como la planificación, la coordinación, el mando y el control y la evaluación. James Lundy -citado por Campillo- define la dirección principalmente como *“una función de programación, coordinación, motivación y control de los esfuerzos de otros hacia un específico objetivo”* (Campillo, 1998, pág. 215).

Asimismo, Charles Summer y Louis Brecht reelaboran el concepto, indicando que la dirección es un proceso social referido a las relaciones entre personas y simultáneamente es un proceso continuo ya que el directivo se encuentra constantemente frente a una extensa y variada gama de problemas, cada uno en un diferente nivel de desarrollo y solución. Ellos refieren que es *“...un proceso social que implica la responsabilidad para una eficaz programación de las actividades de una organización en el cumplimiento de un determinado objetivo o fin. Tal responsabilidad comporta: la introducción de procedimientos convenientes para garantizar la adecuación a los programas y la integración de los recursos humanos que forman la organización”* (Campillo, 1998, pág. 215). A su vez, Taylor piensa que deben separarse totalmente las fases de programación del trabajo, de su ejecución. Se deben excluir todas las funciones de tipo intelectual, que han de concentrarse en la dirección, como el refiere: *“Todo el trabajo de programación, que, con el viejo sistema era desarrollado por el obrero sobre la base de su*

*experiencia, con el nuevo sistema debe ser desarrollado necesariamente por la dirección, según las leyes de la ciencia”* (Campillo, 1998, pág. 215). Las ideas de Taylor originan el llamado “movimiento de la dirección científica”, cuyos principales seguidores son Ganti Emerson y Gilbert quienes difunden sus principios saliendo del campo originario fabril.

Posteriormente Fayol compara la función directiva del gestor en cualquier organización, con la del sistema nervioso:

El sistema nervioso tiene muchas afinidades con la función directiva. Presente y activo en todos los órganos, no tiene generalmente ningún órgano especial y no es visible por el observador superficial. Recoge en todos los puntos del organismo las sensaciones que transmite primero a los centros inferiores, centros reflejos, y después, desde allí, si es necesario, a la cabeza.... Desde... el cerebro parte la orden que llega al miembro, al servicio que debe ejecutar el movimiento (Campillo, 1998, pág. 215).

Según este autor, sin la acción directiva, el organismo se convierte en una masa inerte y comprendería los siguientes elementos: programar, organizar, mandar, coordinar y controlar. El mismo Fayol precisa el concepto de staff, entendiéndolo como un grupo de hombres que disponen de la energía, de la competencia y del tiempo para complementar al director general. Es una ayuda, un complemento, un refuerzo, una especie de extensión de la personalidad del jefe. Este

“Estado mayor” no está incluido en la jerarquía, no recibe órdenes sino sólo del director general y no participan en la fase ejecutiva. Los seguidores de Fayol, desarrollan el principio por el cual el reparto del trabajo optimiza a los individuos y consideran que el sistema más eficaz es *“...dividir las actividades necesarias para conseguir los objetivos de una organización de tareas, reunir esas tareas en puestos individuales de trabajo, unir éstos puestos en unidades organizativas, éstas en unidades más grandes y así sucesivamente hasta llegar al nivel más elevado, el departamento”* (Campillo, 1998, pág. 215).

Es verificable que las más recientes teorías sobre la “dirección” no se configuran como una corriente homogénea de pensamiento, sino más bien como un conjunto de contribuciones de autores diversos y con enfoques también diversos. Sin embargo, se puede identificar como la concepción dominante, aquella que considera la dirección como un sistema o parte de un sistema más amplio que abarca todo el entorno en que actúa. Así la dirección y la organización se conceptúan como:

...un conjunto de variables dependientes y se intenta buscar y analizar tales variables, identificar la naturaleza de sus interdependencias y los problemas de equilibrio entre los distintos elementos del sistema, las interacciones tanto entre los elementos internos de la organización (estructuras formales, recursos humanos, financieros, técnicos, comunicaciones), como entre la organización y

su entorno (tecnología, cambios demográficos, sociales, económicos, normativos, etc.) (Campillo, 1998, pág. 216).

Se centran, en los problemas de adaptación y reacción de las organizaciones a las amenazas y oportunidades del entorno, que, a su vez, evolucionan permanentemente. En una palabra, dirigir significa mantener en equilibrio el sistema en distintas circunstancias. En esta línea de pensamiento Gulck formula su teoría del POSDCROB, acrónimo construido con las actividades de dirección formuladas en inglés:

*“Planing = planificar,*

*Organizing = organizar,*

*Staffing = crear equipo,*

*Directing = dirigir,*

*Coordinating = coordinar,*

*Reporting = informar,*

*Budgeting = presupuestar”* (Campillo, 1998, pág. 216).

Mintzberg también formuló una serie de características de las labores directivas, relacionadas con las siguientes variables:

*“Cantidad y ritmo de trabajo,*

*Pautas de las actividades,*

*Relación entre la acción y la reflexión,*

*Uso de los distintos medios,*

*Diversidad de contactos,*

*Interacción entre derechos y deberes” (Campillo, 1998, pág. 216).*

### 3.3.2. El perfil profesional del gestor del patrimonio

La función directiva en el campo de la gestión patrimonial nos remite inmediatamente a pensar en el líder de un equipo, experiencia o proyecto exitoso y sus características para apuntalar dicho emprendimiento. Pero, ¿qué implica ser líder? ¿Cómo definir a un líder? Es posible apuntar algunas definiciones:

“Líder es la persona capaz de ejercer una influencia dominante sobre un grupo... Líder es la persona con capacidad de dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores... Líder es la persona que se encuentra en el sitio adecuado en el momento preciso y con las cualidades necesarias para satisfacer las demandas del grupo” (Urcola, 2001, pág. 166).

A estas valiosas definiciones se le suman la interesante posibilidad de pensar al líder como “... *la persona con capacidad de efectuar y dirigir el cambio... como la persona que marca un camino y asume la incertidumbre*” (Urcola, 2001, pág. 167). A partir de lo referido podemos concluir que mas allá de la diversidad de liderazgos identificables, éste termina resultando de “... *una personalidad base unida al aprendizaje adquirido a través de la formación y del*

*entrenamiento que lleva a una persona a ser la idónea para resolver una situación concreta en un momento oportuno*” (Urcola, 2001, pág. 168). Ésta concepción nos conduce a identificar algunos requerimientos que los especialistas identifican como esenciales para consolidar dicho liderazgo:

- “Tener unos objetivos claros y precisos a alcanzar... tener una visión del cambio.
- Saber comunicar correctamente la nueva orientación. Capacidad para convencer y dirigir...
- Tener una estrategia. Un sistema para lograr los objetivos en un plazo determinado.
- Tener los conocimientos y habilidades necesarias para el logro de los objetivos. Ser un experto en el área de influencia al mismo tiempo que ser percibido como la persona ‘más adecuada’...
- Realismo y capacidad para simplificar y centrarse en lo principal... capacidad para dirigirse hacia el objetivo, lo cual le lleva a dirigir todos sus esfuerzos en una misma dirección...
- Tener capacidad de arrastre. Carisma. Habilidad para coordinar esfuerzos... creando un buen clima de trabajo en equipo.
- Tener un profundo deseo de alcanzar los objetivos. Tenacidad para persistir en una tarea, a pesar de los obstáculos a los que debe enfrentarse...disposición para sacrificar deseos personales con el fin de lograr las metas propuestas...
- Estar próximo a los seguidores. Ser percibido como ‘uno más’ del grupo...

- Tener vocación de servir. Sentir que está al 'servicio' del grupo.
- Lograr resultados positivos favorables para los seguidores... debe lograr resultados positivos para sus seguidores. Si no es capaz de obtenerlos perderá la confianza de los mismos...” (Urcola, 2001, págs. 170-171).

De la misma manera, David Fischman reitera en ciertos componentes del líder: *“El liderazgo personal se logra cuando la persona emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. El liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores”* (Fischman, 2004, pág. 21). Ello permite valorar que resulta indispensable que un verdadero líder debe desarrollar un nivel de profundidad interior que permitirá proyectar un liderazgo constructivo y hacer creer y crecer a las personas con quienes interactúa.

Remarcando la importancia del liderazgo como síntesis de una filosofía de dirección cuya praxis funda la formación de una cultura organizacional basada en la capacidad, identidad y peculiaridad de los sistemas y organizaciones que la economía, la sociedad y la política proponen, Katy Herrera y Carlos Martínez precisan ciertos 'pies forzados' a tomar en consideración:

- Los dirigentes deben ser líderes, que mueven la organización hacia el cambio, cuya esencia está en el talento humano; empleando las mejores estrategias para lograrlo...
- La definición de la misión, visión, valores, objetivos y metas es una responsabilidad del dirigente estratega...
- La preocupación del dirigente líder debe ser la de identificar y solucionar problemas, resolver conflictos...
- El dirigente estratega no solamente debe conocer las necesidades de la empresa sino la de cada uno de los talentos humanos...
- El liderazgo estratégico debe concretarse en que cada talento humano para que actúe en función de la organización como sistema competitivo...
- El liderazgo se presenta hoy como la habilidad para influir en la conducta de otras personas hacia el logro de objetivos predeterminados.
- Los estilos de liderazgo son patrones del comportamiento que identifican al líder...
- Los estilos básicos de liderazgo más reconocidos son: autócrata, demócrata y dejar hacer o dejar pasar...
- Para un adecuado liderazgo del talento humano es necesario establecer un clima de "confianza". Ésta se pierde en un solo acto inadecuado del administrador y recuperarla es muy difícil (Herrera & Martínez, 2016).



En esa misma línea, es posible definir comportamientos y habilidades que soportan un liderazgo, tales como:

“a) *Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento que se está viviendo. Está en el lugar adecuado en el momento adecuado*” (División de Organizaciones sociales del Gobierno de Chile, 2017, pág. 3). Ello implica interpretar con certeza las necesidades de la gente, posee visión de futuro y convoca el acuerdo de los demás.

b) Tiene y utiliza eficientemente varias habilidades -entendidas como todo aquello que una persona puede aprender o adquirir pericia-. En ese sentido, evalúa técnicamente las posibilidades de factibilizar en el mediano o largo plazo sus ideas y comunicarlas involucrando colectiva e individualmente en su logro. Estas habilidades pueden clasificarse como:

- *Habilidad conceptual: “Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad de una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda...”* (División de Organizaciones sociales del Gobierno de Chile, 2017, pág. 3).
- *Habilidad técnica: “Se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado. Un líder, aún cuando no tenga estudios acreditables, es*

*poseedor de muchos conocimientos y competencias en aspectos determinados”* (División de Organizaciones sociales del Gobierno de Chile, 2017, pág. 3). Existen varios ejemplos de líderes con (casi)nada de instrucción formal y que sin embargo, manejan muchos conocimientos relevantes e imprescindibles para su liderazgo.

- *Habilidad humana: “Sabe trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes”* (División de Organizaciones sociales del Gobierno de Chile, 2017, pág.

3) Un buen líder logra seducir a sus seguidores, compañeros y/o colaboradores, al transmitirles pasión y dinamismo. Asimismo, es respetuoso en su comunicación con sus compañeros, comprensivo y estimulante de la mejor actitud y desempeño de ellos.

- c) *“Tiene ideas o se hace partícipe de ideas que son compartidas por muchos otros. Es capaz de aglutinar a las personas en torno a ideas y acciones”* (División de Organizaciones sociales del Gobierno de Chile, 2017, pág. 3).

Un buen líder es capaz de tomar ideas de otros y elevarlas a la categoría de importantes y por las que el equipo debe jugarse.

Goleman (2004) refiere que líderes más efectivos tienen un alto grado

de 'inteligencia emocional'. El coeficiente intelectual y las destrezas son importantes pero como 'aptitudes de umbral' o requisitos de base para puestos ejecutivos pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. El refiere que los componentes de la inteligencia emocional son: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

En sentido se puede ponderar a la autoconciencia como el componente esencial de la inteligencia emocional y se define como la capacidad de comprender "*...de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Las personas que poseen un fuerte grado de autoconciencia... saben cómo sus sentimientos los afectan a ellos, a otras personas y a su desempeño en el trabajo*" (Goleman, 2004, pág. 5). La autoconciencia incluye comprender los valores y objetivos individuales, una necesidad imperiosa de crítica constructiva y gran confianza en sí mismos.

La autorregulación es el componente de la inteligencia emocional que nos permite liberarnos de ser prisioneros de nuestros propios sentimientos y canalizarlos de manera útil. Es esencial entre los líderes por que las personas que dominan sus sentimientos e impulsos "*...son capaces de crear un clima de confianza y de justicia... Segundo... son capaces de correr junto a los cambios... Algunas veces, incluso lideran el avance*" (Goleman, 2004, pág. 7). La

autorregulación no sólo es una virtud personal, sino también puede resultar una fortaleza organizacional.

La motivación es el rasgo que comparten todos los líderes eficaces, por la cual se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas (propias y ajenas). Se evidencia por

“...la pasión por el trabajo en sí;.. buscan desafíos creativos, adoran aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También derrochan una energía inagotable por hacer las cosas mejor... Siempre están elevando la vara del desempeño, y les gusta llevar la cuenta... son optimistas incluso cuando los resultados son adversos... una última evidencia: el compromiso con la organización” (Goleman, 2004, págs. 8-9).

La empatía implica una destreza para manejar las relaciones con los demás y se sostiene en considerar los sentimientos de los demás en el proceso de toma de decisiones inteligentes. Es actualmente muy importante por: “...el creciente uso de trabajo en equipo, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad cada vez mayor de retener al talento” (Goleman, 2004, pág. 10).

Finalmente, las habilidades sociales incluyen simpatía con un propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada. Las personas con habilidades sociales tienden “...a tener un amplio círculo de

*conocidos y un don para hallar puntos comunes con personas de todo tipo... Establecen lazos con un criterio amplio, porque saben que en estos tiempos cambiantes, quizás algún día necesiten ayuda de las personas que hoy recién están conociendo” (Goleman, 2004, pág. 11). La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional.*

La revisión de la bibliografía relacionada permite observar que existe una preocupación mayoritaria en mejorar las relaciones entre las administraciones y el público, buscando que la administración actúe con mayor flexibilidad y satisfaciendo mejor las necesidades de sus ciudadanos. La nueva orientación modernizadora de la administración pública, ha tendido hacia la gestión de esta figura profesional del “directivo público”, asimilando sus funciones a las del sector privado.

Pero, ¿cómo afectan las características específicas de la Administración Pública como organización a las funciones del directivo público? Las funciones estratégicas relacionadas con la definición del propósito, se ven claramente afectadas en tanto resultan claves en la mediación entre lo político y lo técnico: *“El directivo público, en cambio, deberá emplear criterios de viabilidad jurídica y política, centrándose en convertir los programas electorales en proyectos de gobierno viables” (Nuñez, A., 2017, pág. 93).*

Sobre las funciones de gestión referidas a la asignación de recursos, planificación y control, la complejidad de las Administraciones Públicas, su hipercentralización y burocratización definen su peso. Además “...*el control político, la mayor visibilidad pública y la presión por la transparencia convierten esta dimensión en un área crítica para la dirección*” (Nuñez, A., 2017, pág. 93).

Un tercer factor a tener en cuenta es la creciente presión económica por la eficiencia en el uso de los cada vez más escasos recursos públicos. Dicha presión no es desconocida sino propia a los directivos del sector privado “...*y diferenciadora respecto a los directivos públicos, que desde hace algunas décadas han tenido que enfrentarse a estas demandas*” (Nuñez, A., 2017, pág. 93).

Finalmente, las funciones relacionadas con la gestión de los recursos humanos también divergen estructuralmente entre los ámbitos público y privado: En la Administración Pública, los procesos de selección, promoción y desvinculación están más estructurados y parametrados, dejando menor margen de decisión al directivo, con lo cual:

*“...se ve privado de herramientas de motivación... ampliamente utilizadas en el sector privado. Por otra parte, las dificultades para medir el desempeño y fijar objetivos individuales y de equipo en el sector público suponen nuevas trabas a las actuaciones dirigidas a*

*premiar la excelencia*” (Nuñez, A., 2017, pág. 93).

Como ha sucedido en otros ámbitos de la sociedad, en los últimos años se han ido perfilando nuevas figuras de agentes sociales, al margen de las profesiones tradicionalmente admitidas y tipificadas. En una primera etapa, antes de los años 60, estas personas han sido consideradas y ellas mismas han asumido el papel de “aficionados”, que desempeñaban una actividad vocacional dinamizadora de ciertos sectores de la sociedad, generalmente poco o mal atendidos por los profesionales clásicos. Destacan aquí: *“Educadores sociales, monitores de tiempo libre, animadores culturales, trabajadores sociales, toda una extensa gama de nuevos servicios y funciones a cargo de personas procedentes de muy diversos orígenes con bagajes variopintos de formación, tanto intelectual como técnica”* (Campillo, 1998, pág. 217). Hasta entonces, la sociedad europea y americana dependía de los profesionales, los cuales representaban un auténtico poder social. En esa línea, Donald Schön califica los años 50-60 como los años del “triunfo profesional. Pero a partir de ese momento, el fenómeno de aparición de nuevos servicios y funciones desempeñados por nuevos agentes sociales coincidió con el de la crisis de confianza en los conocimientos profesionales convencionales. Por ejemplo, en 1972 se organiza el “Coloquio sobre Educación Profesional” en el Masschussets Institute of Technology.

Con mucha decisión se plantea una pregunta básica: ¿Son las profesiones instrumentos de trabajo para el bienestar individual y colectivo?, ¿están los profesionales únicamente interesados en preservar su status y privilegios? Así se expresan serias dudas sobre la relevancia y el poder correctivo del conocimiento técnico profesional, *“...a la vez que se afirma con fuerza el ´residuo irreductible del arte´ en la práctica de los profesionales. Todo ello conduce a la necesidad de reconstruir en el futuro las profesiones”* (Campillo, 1998, pág. 217).

Como consecuencia de estos planteamientos, los años 70-80 abundan en coloquios, reflexiones y estudios y se afirma que es el cambio de la realidad social el que explica los problemas que podemos identificar en torno a las profesiones actuales, a la vez que el reconocimiento a los profesionales más visionarios. El profesional esperado es aquel que ha de aprender a “descubrir” problemas más que a “resolver” aquellos. Con respecto a la necesidad de reconsiderar las profesiones, se enciende la discusión sobre los paradigmas a adoptarse: el racional tecnocrático de Popper, Carr, Kemmis; el de la racionalidad crítica-reconstructiva de Schön. Finalmente se afirma que *“...el profesional ha de aprender a reflexionar en la acción, porque situar el problema y resolverlo, son momentos interdependientes”* (Campillo, 1998, pág. 217). En esa



misma perspectiva, el Dr. Víctor Velézmoro enfatiza: *“...el gestor cultural es alguien capacitado que entiende que la cultura es una herramienta formativa en la población, no aburrida ni repetitiva, por ello pueden enfocarla desde una perspectiva muy dinámica. Ahí está la clave”* (Velézmoro, V., 2016).

El profesional socio-cultural se define como un intelectual transformador, profesional de la reflexión, en oposición al funcionario (según Giroux), *“...autónomo e independiente, con un curriculum que acredite su capacidad para trabajar en la transformación de la sociedad coordinando, organizando los proyectos y estrategias adecuadas a ese fin”* (Campillo, 1998, pág. 217). Al respecto, José Achón remarca que la apuesta contemporánea por el “gestor cultural” implica la nueva generación de un profesional que articule *“... la capacidad de analizar críticamente el mundo que lo rodea y de opinar con criterio sobre los problemas que atañen a su entorno cultural, con la de insertarse laboralmente en éste, fomentando su capacidad para generar proyectos o para introducirse en otros que ya están en marcha”* (Achón, J., 2000, pág. 253). Así tenemos también que Bermudez, Vianney y Giralt remarcan al respecto que el gestor frente a los recursos patrimoniales *“...desempeña una labor de manejo estratégico de una serie de variables interdependientes, sometido a unos principios, métodos y objetivos, cuya meta final es su*

*rentabilidad en términos sociales, económicos y financieros”* (Bermúdez, A.; Vianney, J.; Giralt, A., 2004, pág. 67). La aspiración resulta profesionalizar a estas personas, enmarcando su ocupación en el contexto de la sociedad actual y de los modelos profesionales pre-existentes. Así menciona Velézmoro: “...*el gestor cultural va a permitir revitalizar los espacios de cultura que en el Perú se están empezando a desarrollar, como museos, centros culturales, entre otros”* (Velézmoro, V., 2016).

Para desempeñar los cargos y desarrollar las actividades culturales en general, y en especial las de la Gestión del Patrimonio, no se ha requerido hasta ahora ninguna titulación específica y ha resultado suficiente con poseer conocimientos artísticos o históricos básicos. Pero en la actualidad resulta necesario reconocer la enorme importancia de esas labores para incrementar la calidad de vida de los pueblos. Así tenemos que:

...la consolidación del estatus profesional del Gestor del Patrimonio y su plena integración en el elenco de los puestos de trabajo que la sociedad ofrece, es; sin duda, un proceso lento. Aún no se han definido suficientemente las características profesionales de quienes deben asumir la responsabilidad de gestionar el Patrimonio, en los diversos niveles, ni las curricula formativas idóneos para proporcionar a dichos profesionales un adecuado nivel de conocimientos (Campillo, 1998, pág. 218).

Por otro lado, en los últimos años, la oferta pública de empleo en el sector cultural ha sido importante, pero el proceso de gremialización –facilitador de la articulación profesional de los técnicos- no ha sido suficientemente consistente como para afianzar el sentido corporativo de los gestores del Patrimonio. A la luz de los resultados de los últimos años y pese a los avances referidos, aún queda mucho por hacer en el reconocimiento social de una profesión específica de gestor del patrimonio... puesto que *“...aunque exista en el mejor de los casos una formación apropiada, no existe específicamente este tipo de titulación... ni existe un colegio profesional con tal denominación... existe una actividad de gestor del patrimonio pero no una profesión propiamente dicha...”* (Ballart, J., y Tresserras, J., 2001, pág. 113). En esa misma perspectiva y de cara a las tendencias observables en futuro mediato, el Dr. Velézmoro acota: *“En la medida que se vaya generando una oferta cultural para la población en relación con otras instituciones y el Estado, se va a necesitar un gestor cultural, porque es la clave que le va a dar la diferencia, por la motivación que tiene”* (Velézmoro, V., 2016).

Una situación similar representa el Gestor Cultural quien según la Asociación de profesionales de la Gestión Cultural de Catalunya refiere que *“...debe intervenir en una, algunas o todas las fases del*

*ciclo de vida de la cultura, desde que se inicia hasta que deviene del dominio público. Estas fases son: la creación, la producción, la distribución y la difusión”* (Rincón, 1998, pág. 22). En otras palabras, hablamos de un facilitador de un servicio social, capaz de insertar las acciones en los planes y políticas culturales. Ello lo define como una persona que tiene:

...la responsabilidad de favorecer el desarrollo cultural en su calidad de mediador entre los fenómenos expresivos o creativos y los públicos que conforman la sociedad. Su objetivo principal es establecer canales que promuevan la participación de las personas en la dinámica cultural territorial, la cual, a su vez retroalimenta y estimula los fenómenos creativos y los hábitos culturales (Rincón, 1998, pág. 23).

Bernúdez, Vianney y Giralt remarcan que los conceptos y enfoques de la gestión son perfectamente extrapolables a la dimensión patrimonial y ello define a un “gestor profesional del patrimonio” que:

“...analiza las necesidades sociales... y genera productos útiles en forma de bienes... o de servicios... Para ello... cuenta con recursos limitados... Por la naturaleza de los bienes que se gestionan, el concepto de coste de oportunidad ha de estar profundamente marcado en la mente... Sus decisiones o sus opciones son en muchas ocasiones irreversibles y, con independencia de ello, generan efectos económicos y sociales muy distintos” (Bermúdez, A.; Vianney, J.; Giralt, A., 2004, pág. 67).

Eduardo Jaramillo nos refiere que el Gestor Cultural es una especie de “anfibio cultural”, agente autónomo y cualificado que permita la profesionalización de sus tareas y una dedicación exclusiva a dichas labores. Por ello debe poseer habilidades adicionales:

debe dominar destrezas administrativas... debe también ser un organizador, un animador, un auspiciador, un tejedor, que vincule procesos y eventos, productores y consumidores... debe moverse con solvencia, sentido ético y sagacidad en el entorno burocrático de entidades del Estado, empresas privadas u organizaciones comunitarias...debe unir antes que separar, aunar voluntades, entusiasmar, promover...Debe contribuir a crear o a cualificar un público, encontrando puentes diversos e imaginativos entre creadores y receptores... (Rincón, 1998, págs. 98-99).

La aún escasa validación social que ha tenido en el Perú y en otros países de América Latina e Hispanoamérica, la gran variedad de funciones que han de desarrollar, la falta de tradición corporativa y la heterogeneidad de los sistemas de incorporación a las tareas que les corresponden, colocan a las personas que aspiran a realizar estas funciones en una situación de gran vulnerabilidad, frente a otros que trabajan en el campo de los servicios personales. Una experiencia interesante fue el diseño de un perfil aproximado utilizando el elenco de cualidades que figuran en el estudio DELPHI realizado por el

Ministerio para las Administraciones Públicas de España en 1991. Estos requisitos se establecieron para toda persona que deba desempeñar cualquier gestión pública y están ordenados por importancia atribuida:

*“Capacidad de organización y comunicación.*

*Capacidad para dirigir equipos.*

*Iniciativa y automotivación.*

*Conocimiento general de la Administración Pública,*

*Experiencia en la Administración.*

*Creatividad.*

*Pertenencia a Cuerpos del grupo A*

*Experiencia profesional fuera de la Administración*

*Formación jurídica.*

*Compromiso político* (Campillo, 1998, págs. 218-219).

Rosa Campillo enfatiza que, es valioso el comprobar la preeminencia que se da a las tres primeras cualidades señaladas, las cuales sin duda respaldan a todo buen gestor del patrimonio, junto con la Creatividad; pero sólo precedida por dos requisitos típicos e indispensables de quien pretende laborar en Administración Pública.

Bernúdez, Vianney y Giralt remarcan la importancia de reconocer la rentabilización del patrimonio como una exigencia social

contemporánea, catalizada por la política y asumida por el técnico y donde resulta impostergable reconocer una especificidad clave:

“...el gestor del patrimonio, a diferencia del gestor empresarial..., no busca su propio beneficio económico..., sino el beneficio social de su comunidad al menor coste posible. No se reparten dividendos, no hay utilidades y, en caso de excedente, éste se reinvierte. Por tanto, el gestor... cumple la función social que le atribuimos. Aunque sus herramientas... sean las de un empresario, sus objetivos no lo son” (Bermúdez, A.; Vianney, J.; Giralt, A., 2004, pág. 68).

Dicha rentabilización es una dimensión del ‘aprovechamiento’ patrimonial, pero no es la única ni necesariamente la más importante. Héctor Olmos también reflexiona sobre cómo debería ser un gestor cultural y sus cualidades estratégicas, las cuales construyen un perfil que le permita desarrollar su rol con eficiencia y eficacia, destacando:

- sensibilidad: para percibir al otro, al destinatario de su acción;
- formación:... imprescindible un grado elevado de formación tanto en alguna disciplina humanística como en gestión;
- apertura intelectual:... dispuesto al cambio y a la innovación...;
- “oído”:... sensibilidad y apertura intelectual,... disposición a escuchar al otro para lograr objetivos comunes;
- reflejos: para reaccionar ante lo inesperado, lo sorprendente,...;
- capacidad de adaptación y organización: indispensable para adecuarse a realidades cambiantes, a equipos de trabajo...;

- paciencia:... los resultados tardan bastante en llegar, los procesos son lentos...
- actitud de servicio: se trabaja por un proyecto y para la gente, no para la satisfacción del propio ego...
- creatividad: indispensable para resolver situaciones nuevas, para generar acciones;
- comprensión de lo administrativo: el gestor ha de lidiar con burocracias de toda índole, oficial y privada, y tiene que estar preparada para hacerlo... (Olmos, 2008, pág. 131).

Y finalmente Puig nos habla –en un tono humorístico pero extremadamente preciso- de la posibilidad de agrupar a los gestores en cinco áreas o estilos de microgestión para la cultura:

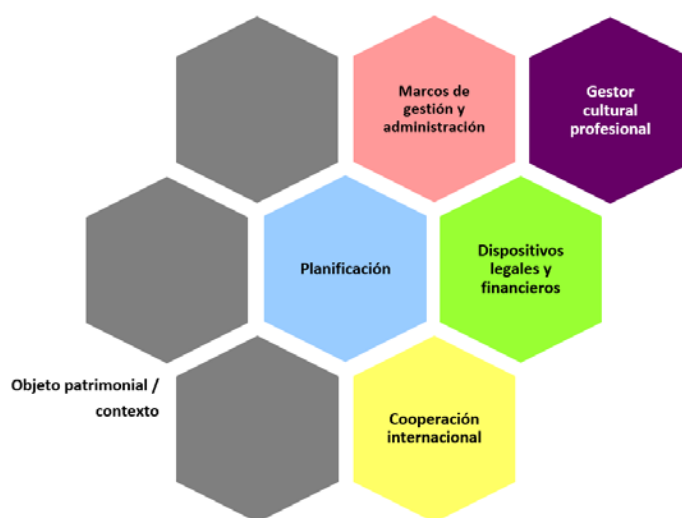
- “El estilo caracol. Es el propio y triste de los gestores no gestores. De los inhibidos. De los que nunca estamos, nunca tomamos decisiones. Siempre, ante cualquier asunto... nos escondemos”.
- El estilo tortuga. ...No gerentes.... Administramos: hacemos que el día a día, más o menos, funcione... Todo, además, es muy difícil... fuera de los tiempos que avanzan una barbaridad...
- El estilo gacela. Abundamos. Somos los que gestionamos por crisis: sólo tomamos decisiones cuando hay problemas... nos encontramos cómodos. Imprescindibles. Porque salimos airosos. Gratificados...
- El estilo conejo. Nos encanta gestionar... nos fijamos un conjunto de objetivos... Somos gestores de ideas fijas... Organizadísimos. Buenos. Pero no para el complejo... mundo... actual...



- El estilo canguro. Es el actual. El de la gestión por la innovación. El del liderazgo. El del nadie lo ha hecho. El de la implicación de todo el equipo... El de no lloro: hago. Consigo. Ya. Y espléndidamente...” (Puig, 2004, págs. 31-32).

En conclusión, podemos remarcar que además de los cuatro componentes gestionarios indispensables (marcos de gestión y administración, planificación, mecanismos legales y financieros, cooperación internacional) se debe considerar la participación activa del “gestor cultural profesional”, cuyo rol contribuye a equilibrar desempeños deficitarios propios a la circunstancia del objeto patrimonial y su contexto específico, sino también del desempeño individual e interdependiente de dichos componentes gestionarios, ayudando a optimizar los resultados finales y de manera muy especial en entornos en los cuales la institucionalidad y la ciudadanía resultan débiles o carenciadas.

Esto se puede visibilizar en el siguiente esquema:



**Figura 2: Componentes gestionarios + gestor cultural profesional vs. Objeto patrimonial / Contexto**  
Fuente: Elaboración propia, 2015

## 4. CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño metodológico

El estado del conocimiento en el tema de investigación que me ha revelado la revisión de la literatura y el enfoque que pretendo imprimirle a este estudio me permiten definir que la presente investigación es EXPLORATORIA. Ello se explica porque el escasísimo tratamiento que ha tenido este tema en el medio académico peruano orienta esta tesis hacia “...aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos..., identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores...” (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., 2010, págs. 79-80). Con relación al período y secuencia del estudio (1990-2015) es TRANSVERSAL o TRANSECCIONAL, porque “...la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado... recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., 2010, pág. 151). Con relación al método esta investigación es CUALITATIVA ya que en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la

recolección y el análisis de los datos (propia de estudios cuantitativos), se desarrollan preguntas e hipótesis “...antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y... varía de acuerdo con cada estudio en particular”. (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., 2010, pág. 7). No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. En ese sentido el investigador “...pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula...” (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., 2010, pág. 9).

Este estudio se soporta en la compilación y registro de la literatura existente y pertinente al tema, lo cual permitirá evaluarla y sistematizar dicha información en la perspectiva de obtener “lecciones aprendidas” y generar conocimiento sistemático que devenga en líneas de investigación futuras.

Considerando que el problema de estudio es un fenómeno socio-cultural que no puede ser abordado correctamente a partir de la aplicación de una sola técnica o metodología, se utilizara la “triangulación”, definida como la

combinación de metodologías de carácter cualitativo y cuantitativo para el estudio de un mismo fenómeno. Utilizaremos:

-Triangulación de datos: de tiempo, de espacio y de personas (investigación casuística, investigación histórica acerca de 8 casos de gestión y su función directiva).

-Triangulación teórica, que implica el uso de diferentes perspectivas teóricas en relación con la misma situación (investigación teórica, investigación conceptual sobre la gestión del patrimonio cultural, enfoques teóricos sobre lo edificado desde el rol directivo).

-Triangulación de investigadores, que consisten en la observación por más de una persona del mismo fenómeno o situación (investigación casuística, investigación de gestores culturales y roles en los 8 casos seleccionados de gestión).

-Triangulación metodológica: a) intra metodológica, o b) ínter metodológica cuando diversos métodos en una relación mutua explícita son aplicados a los mismos objetos, fenómenos o situaciones (en general en toda la investigación pero con un énfasis especial en: investigación teórica, investigación documental: textual y visual en la investigación casuística e investigación histórica en los 8 casos, investigación de observación y participación: notas de campo, esquemas en la investigación de participación, actores y roles en los 8 casos estudiados, investigación de conversación-narración: entrevista y/o grupos de discusión en la investigación casuística y en la investigación de gestores).

Las técnicas e instrumentos a utilizar serán:

-La compilación y registro: Esta técnica resultará fundamental para la investigación teórica, casuística y la investigación en los 8 casos seleccionados de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana, desde su función directiva.

-La observación: Dicha técnica resultara básica para la investigación del objeto patrimonial, su potencialidad urbana y la participación, gestores y roles en los 8 casos seleccionados de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana.

#### **4.2. Procedimiento de muestreo**

Con relación al universo de casos de monumentos arquitectónicos de Lima Metropolitana que hayan emprendido procesos de gestión del patrimonio (1990-2015), he seleccionado 8 experiencias de referencia: Parque Las Leyendas, Huaca Palomino, Huaca Pucllana, Huantinamarca, Catedral de Lima, Casona de San Marcos, Jironón Contumaza, Zona Monumental de Pueblo Libre. Los criterios de selección han sido su representatividad patrimonial (4 en monumentos prehispánicos y 4 en monumentos virreinales-republicanos), su diversidad de escala (desde un edificio individual hasta una Zona Monumental) y su filiación gestonaria (sector público y sector privado). Asimismo, entre los antecedentes se desarrollará la panorámica de Lima Metropolitana.

## 5. CAPÍTULO V: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CASOS

### 5.1. Lo edificado como patrimonio en Lima Metropolitana

#### 5.1.1 Panorámica del patrimonio monumental edificado en Lima Metropolitana

Con relación al legado patrimonial de Lima Metropolitana (provincias de Lima y Callao), podemos identificar que Lima es la ciudad –y el Callao su puerto- y región más importante del Perú y una de las más importantes de toda América, por su gran legado patrimonial en términos a extensión, complejidad y densidad monumental.

Algunos datos históricos para construir un ‘orden de magnitud’ al respecto de la relación de la potencialidad patrimonial limeña en el ámbito nacional y la preocupación legal de su protección de parte del Estado-Nación peruano son señalados por Milagros Valenzuela:

Según la Dirección de Patrimonio Histórico Inmueble del Ministerio de Cultura, actualmente el Perú cuenta con 5167 monumentos declarados como bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación..., de los cuales 1584 están ubicados en Lima Metropolitana

y 68 específicamente en el Centro Histórico, entre Arquitectura Civil Pública, Doméstica, Religiosa, Ambientes Urbanos y Zonas Monumentales (Valenzuela, M., 2015, pág. 19).

Según la normatividad vigente, el Patrimonio cultural edificado (inmueble) en Lima Metropolitana se divide en dos grupos: el Patrimonio Arqueológico Prehispánico (considerando tanto los monumentos declarados como aquellos que aparecen en inventarios, pero que no cuentan con declaración oficial y expresa de parte del Estado-Nación) que contiene a todos los bienes edificados anteriores a la llegada de los españoles al Perú (es decir desde sus orígenes hasta el siglo XVI) y el Patrimonio Histórico Colonial y Republicano (considerando la lista oficial del Ministerio de Cultura con los monumentos declarados que corresponden a este período) que contiene a todos los bienes edificados post-llegada de los españoles al Perú (desde el siglo XVI). Ambos grupos comprenden *“...más de 2,000 unidades. Esta cifra puede seguir creciendo, conforme se declaren e incorporen nuevas edificaciones o ambientes patrimoniales”* (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

Al respecto, el Pre-catálogo de bienes patrimoniales y de bienes contemporáneos con valor patrimonial del Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima al 2035 (PLAM) informa lo siguiente:

El Patrimonio Arqueológico Prehispánico contiene 538 monumentos arqueológicos. De estos, 495 están en Lima y 43 se encuentran en el Callao (19 de ellos en la Isla San Lorenzo)... se subdivide en 5 tipologías: Conjunto edificado, edilicia especial, fragmentos de construcciones, sitio natural y otros... existe una amplia variedad de monumentos, desde la Zona Arqueológica Monumental de Pachacamac de 465.31 hectáreas en la categoría edilicia especial, hasta el Sitio Arqueológico Túpac Amaru B de 0.06 hectáreas, en la categoría de fragmentos de construcciones (montículo) (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

Asimismo, el mismo documento técnico refiere que:

...el Patrimonio Histórico Colonial y Republicano contiene 1,650 monumentos declarados, representando el 32.58% del total nacional... son muy diversos según su tipología específica, desde una vivienda unifamiliar colonial hasta conjuntos excepcionales como las zonas monumentales del Rímac y del Centro de Lima, que... ha sido incluido en la Lista del Patrimonio de la Humanidad por Unesco (1991). El Ministerio de Cultura del Perú utiliza una clasificación operativa...: Arquitectura Civil Pública, Arquitectura Civil Residencial, Arquitectura Religiosa, Arquitectura Militar, Ambiente Urbano Monumental, Zona Monumental, etc. (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014)



La ubicación del patrimonio cultural inmueble en Lima Metropolitana es un factor determinante de su pervivencia y estado de conservación. Prácticamente todos los 49 distritos de Lima y Callao contienen bienes con algún grado de protección legal. En los distritos periurbanos de Lima Norte, Lima Este y Lima Sur (San Juan de Lurigancho, Lurigancho-Chosica, Cieneguilla, Pachacamac, Ate, Carabayllo) *“...existe una importante concentración de patrimonio arqueológico prehispánico, con más del 60% del total de monumentos arqueológicos prehispánicos de Lima inventariados hasta la fecha”* (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014). En estos sectores periurbanos, los municipios no pueden afrontar completa y autónomamente los necesarios proyectos de puesta en valor, evidenciándose abandono y deterioro. Por otro lado, la mayor parte de los monumentos arqueológicos prehispánicos que cuentan con más información y registro se encuentran en Lima Centro aunque hallan sufrido mayor pérdida patrimonial. Asimismo, más del 85% del Patrimonio Histórico Colonial y Republicano, se encuentra en Lima Centro y El Callao, donde la ocupación urbana colonial se concentró y consolidó a lo largo del tiempo (Lima Cercado, Rímac, Barranco, Pueblo Libre). Considera que la mirada de conjunto reproduce con justeza las tendencias de ocupación y los tipos edificados monumentales más representativos.

Sobre el Patrimonio PreHispanico en Lima Metropolitana tenemos que su abandono y desatención explicita su situación legal. Todas estas condiciones en realidad evidencian la precariedad de la protección desde lo público y la escasa capacidad del Estado-Nación para responder adecuadamente ante su posible anulación, asociadas a la pérdida de sentido y valor contemporáneo de estos bienes culturales ante el grueso de la población y la dinámica urbana actual. Si a ello le sumamos la gran cantidad de inmuebles precolombinos que carecen de información completa y actualizada, el abandono y la desatención se hacen aún más patentes.

El Ministerio de Cultura ha delimitado

...sólo 257 monumentos arqueológicos prehispánicos. De los cuales, hay 43 monumentos con una afectación alta, es decir, entre el 51 y 100% (sic) de la superficie tiene ocupación urbana. Por otro lado, hay 19 monumentos arqueológicos con una afectación regular, es decir, entre el 21 y 50% (sic) de la superficie tiene ocupación urbana. Falta delimitar más de la mitad de monumentos arqueológicos prehispánicos inventariados, por lo que no se sabe la situación real de ocupación y pérdida (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

Sobre el tipo de edificación del Patrimonio Prehispanico en Lima Metropolitana, tenemos que el tipo predominante se concentra en “Fragmento de construcciones” y “Conjunto edificado”, los cuales

acumulan más de dos tercios del universo considerado para Lima Metropolitana.

Las Áreas Interdistritales con mayor cantidad relativa de la tipología “Fragmento de construcciones” son el Callao y Lima Centro. Ello implica que en las zonas urbanas con mayor consolidación existe una supervivencia de dichos vestigios en condiciones fragmentarias, evidencia inequívoca de la expansión urbana, la mala gestión de los gobiernos locales y entidad sectorial y la especulación inmobiliaria. Por contraparte, las Áreas Interdistritales con mayor cantidad relativa de la tipología “Conjunto edificado” son Lima Este y Lima Norte. Ello se explica porque en las zonas periurbanas -ingresando en los valles del Chillón, Rímac y Lurín- resulta más factible su supervivencia al alejarse del continuo urbano, hacia las periferias.

Con relación a los monumentos edificados de origen virreinal-republicano tenemos que las categorías “Arquitectura Civil Doméstica” y “Valor Monumental”, las cuales acumulan la gran mayoría del universo considerado para Lima Metropolitana. La razón más probable considera que lo residencial (vivienda) en todas las sociedades y tiempos siempre ha resultado el más extendido no sólo en superficie sino sobre todo en cantidad, por representar las condiciones de habitabilidad de la gran mayoría de población. Asimismo, se puede explicar la importante presencia de los ambientes

urbano-monumentales como un esfuerzo significativo por preservar – desde lo público- un grupo de unidades de tejido urbano con valor de conjunto –sin la complejidad de las zonas monumentales y Centro Histórico-, en diversos ámbitos de Lima Metropolitana.

Asimismo, existe un importante y valioso patrimonio edificado contemporáneo en Lima Metropolitana que carece de mayor protección pública. Su magnitud supera las doscientas unidades y se concentra mayormente en la zona urbana más consolidada, entre el Área Interdistrital de Lima Centro y el Callao.

Sobre el estado actual del legado patrimonial edificado de Lima Metropolitana, se puede mencionar que el Ministerio de Cultura tiene información desactualizada sobre la situación y estado de conservación del Patrimonio Arqueológico Prehispánico. A pesar que no hay una información completa cuantitativa y de conjunto es posible afirmar que el conjunto de bienes edificados monumentales de Lima Metropolitana es afectado por dos grandes lógicas que se manifiestan a través de su deterioro: anulación,-demolición-ocupación en las zonas urbanas consolidadas producto de la especulación inmobiliaria en sus diversos matices, orígenes e intensidades, y abandono-desatención-olvido por su escasa conectividad urbana y accesibilidad

vial por encontrarse en zonas muy marginales o de topografía difícil, especialmente en los 3 valles (sector medio y alto) de Lima.

Un marco para comprender la degradación del patrimonio resulta la constatación que formula Milagros Valenzuela, no sólo de alcance nacional sino en perspectiva histórica:

Hoy en día muchas edificaciones declaradas como monumento se encuentran terriblemente destruidas y desgastadas, en preocupante estado de conservación... las declaraciones como monumento que se han hecho de inmuebles coloniales y republicanos por parte del Estado son en gran parte insostenibles, ya que en la actualidad muchos de ellos se encuentran en ruinas (Valenzuela, M., 2015, pág. 20).

Entre los principales hallazgos de la situación patrimonial en el Centro Histórico de Lima se puede identificar la continuidad de varias condiciones que soportan su excepcionalidad, cualidad de tal magnitud que hablamos no sólo del Centro Histórico más grande en superficie sino en su inclusión (de gran parte de su zona declarada y protegida) en la Lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad (1991). Pero es un Centro Histórico al cual se debe comprender en el marco de una megalópolis de más de 9 millones de habitantes que ya perdió funciones de centralidad en otras áreas urbanas metropolitanas y que usufructa dicho Centro Histórico para algunas funciones diferentes a

las originales y que exige un replanteamiento de sus roles y su visión. La degradación física y social, el abandono y la desatención son manifestaciones generalizadas de dicha ausencia de (re)invención. El Centro Histórico de Lima posee 1030.55 Ha. de superficie, 130987 habitantes residentes y aproximadamente 2 millones de población flotante por día, sigue siendo aún el epicentro político, cultural y administrativo de Lima Metropolitana. Por ello y algunas otras importantes razones, este sector urbano es *“...un fragmento urbano no solo de una gran complejidad y diversidad en términos de sus estructura morfológica y dinámica urbana, sino que posee múltiples niveles de significación para el conjunto de la población... ha sido tanto receptáculo como factor proactivo en la configuración socioespacial de la metrópoli limeña”* (Ludeña, 2013, pág. 201).

Entre las tendencias que definen el futuro del patrimonio de Lima, se puede mencionar que salvo algunas experiencias puntuales de recuperación y puesta en valor, existe un claro comportamiento generalizado al deterioro del patrimonio que está marcado por:

- El crecimiento informal de la ciudad, que ha ocasionado la ocupación, pérdida y deterioro de muchos lugares patrimoniales, en particular los monumentos arqueológicos prehispánicos: Un

factor para ellos es la falta de identificación adecuada y posterior protección:

El Ministerio ha delimitado sólo 257 monumentos arqueológicos prehispánicos. De los cuales, hay 43 monumentos con una afectación alta, es decir, entre el 51 y 100% de la superficie tiene ocupación urbana. Por otro lado, hay 19 monumentos arqueológicos con una afectación regular, es decir, entre el 21 y 50% de la superficie tiene ocupación urbana. Sin embargo, falta delimitar más de la mitad de monumentos arqueológicos prehispánicos inventariados, por lo que no se sabe la situación real de ocupación y pérdida (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

- La escasa valoración del patrimonio, en particular de los monumentos arqueológicos prehispánicos, que sólo recientemente se han revalorizado con el paulatino reconocimiento de nuestra identidad milenaria: Un primer e importante paso, fue *“...el reconocimiento de Lima, Lima Ciudad Milenaria, Ciudad de Culturas, por parte de la Municipalidad Metropolitana. Asimismo, existen algunas puntuales y muy positivas experiencias (Pucllana, Parque Las Leyendas, Palomino, Fortaleza de Campoy) que van marcando nuevos modelos de gestión...”* (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014), aunque en realidad aún queda demasiado por avanzar, como evidencia clamorosamente la agenda urbana metropolitana.

- La pérdida de funcionalidad y uso del patrimonio cultural, en particular del patrimonio histórico colonial y republicano, por la falta de acciones de mantenimiento y conservación por parte de sus propietarios, inquilinos, posesionarios o usuarios inmediatos: Ello resulta comprensible y lógico por *“...el frondoso conjunto de trámites y gestiones a emprender ante el Ministerio de Cultura y gobiernos locales y regionales, los cuantiosos costos que representan incorporar a personal especializado y ad-hoc en patrimonio edificado y la ausencia de mayores incentivos a la inversión privada...”* (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014), situación ante la cual sólo existe el abandono técnico y financiero de parte de las entidades sectoriales y gubernamentales –en todos sus niveles- de la Administración Pública.
- Instituciones débiles y desarticuladas, que no cuentan con los recursos económicos, técnicos o humanos para enfrentar los grandes desafíos que la protección del patrimonio edificado de la ciudad exige: En ese sentido, queda claro que un déficit gestor identificable es que:
 

...el Ministerio de Cultura, las Municipalidades de Lima y Callao, las Municipalidades Distritales y el Ministerio de Turismo y Comercio Exterior deberían actuar en conjunto de forma articulada, promoviendo estrategias, programas y proyectos integrales que



aborden las diversas dimensiones de puesta en valor (ordenamiento urbano, infraestructura, promoción turística, mantenimiento y sostenibilidad) (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

En esa misma línea de actuación, tanto la Iglesia como la Sociedad de Beneficencia de Lima Metropolitana y/o el sector privado también deberían asumirse como actores clave para la adecuada puesta en valor social de dichos bienes patrimoniales.

- Un marco legal insuficiente, que no protege de manera efectiva ni consistente al patrimonio edificado: El principal problema radica en ...la ausencia de una real transferencia de competencias en el ámbito de la cultura y el patrimonio desde la esfera de gobierno nacional a lo regional y lo local. Ni la Ley de Patrimonio, ni la Ley de Municipalidades ni la Ley de Gobiernos Regionales han considerado... un rol mayor basado en mayores responsabilidades y recursos para que la situación pueda cambiar estructuralmente asegurando una participación más efectiva desde la instancia local/regional (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

En ese sentido, existen leyes y reglamentos pero tienen un enfoque más regulatorio que propiciatorio y por ende castigan y prohíben antes que incentivan y premian.

- La carencia de proyectos de puesta en valor del patrimonio: los pocos que existen se concentran mayormente en Lima Centro. Por lo que aumentar y concentrar propuestas en las referidas áreas centrales implica “...negar la visión metropolitana, descentralizada y justa que pretende lograr la ciudad de Lima. Lima Centro tiene menos del 10% del total del Patrimonio Arqueológico Prehispánico de la ciudad y concentra casi la totalidad de proyectos de puesta en valor” (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014). En ese sentido, queda claro que los proyectos de puesta en valor deberían plantearse con más urgencia, en las zonas periurbanas de Lima donde existe más cantidad de Patrimonio Arqueológico Prehispánico (Lima Norte, Lima Sur y Lima Este) y un menor de desarrollo urbano. Asimismo, si existen proyectos que buscan fortalecer la relación entre los monumentos arqueológicos prehispánicos y la población en una clave contemporánea y aportando a la agenda urbana de la ciudad-hoy, tales como: “Vamos a la Huaca”, “Cine en tu huaca”, “Huacas, burbujas y Rock n' Roll”. Por ejemplo, en el caso de “Cine en tu huaca”, tuvo presentaciones en la Huaca Alborada en Comas, en el Área interdistrital de Lima Norte). Así lo plantean con claridad Paloma Carcedo y Mario Advíncula al exigir una nueva ciudadanía cultural como forma de aproximación a nuestro patrimonio arqueológico limeño:

Queremos que las generaciones futuras puedan contemplar y admirar sus imponentes vestigios arqueológicos mediante un desarrollo urbano consciente y coherente, que incluya vestigios arqueológicos que hoy en día, como mudos testigos, se resisten a ser olvidados. Debemos aprender a mirar Lima como una ciudad de culturas diversas, en donde sus ciudadanos sepan conocerse y reconocerse... debemos formar ciudadanos que entiendan y respeten las diferentes culturas con las que cohabitan, pero también aquellas que cohabitaron este territorio; solo entonces aprenderemos a respetarnos nosotros (Carcedo, P.; Advíncula, M., 2015, pág. 101).

- La ausencia de incentivos para la conservación, restauración y puesta en valor del patrimonio: Existen ejemplos que pueden aportar a una política de inversiones público-privada, ambos en el distrito de Miraflores. En el caso del Patrimonio Arqueológico Prehispánico, el proyecto de puesta en valor de la Huaca Pucllana destaca entre los casos exitosos porque ha funcionado en base a que

...la Municipalidad Distrital de Miraflores a través de un convenio de Cooperación Interinstitucional propone asumir las responsabilidades nacionales sectoriales desde lo local... En el caso del Patrimonio Histórico Colonial y Republicano, se ha propuesto a nivel distrital la transferencia de derechos edificatorios de ciertos inmuebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación con que cuenta el distrito (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

Una de las consecuencias directas de la ausencia de incentivos pro-conservación, se expresa en la pérdida de funcionalidad y uso del patrimonio cultural, por la falta de acciones de mantenimiento y conservación por parte de propietarios, inquilinos, posesionarios o usuarios inmediatos.

- La indefinición de políticas públicas para la puesta en valor social de dicho patrimonio: Una adecuada relación entre el Patrimonio Cultural Inmueble y la sociedad es una de las bases para fortalecer la(s) identidad(es) de una ciudad y de un pueblo. En el caso del Patrimonio Arqueológico Prehispánico, es ideal y muy necesario identificar, respetar y preservar los vestigios prehispánicos:

...pero incorporando al monumento a la dinámica urbana actual. Considerar dicho espacio como un ambiente de aprendizaje y de convivencia. La prioridad es la población que vive en las cercanías y una vez logrado ese lazo, se puede potenciar el aspecto turístico local y metropolitano. La gestión contemporánea del patrimonio edificado exige un enfoque transdisciplinario y transectorial... (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

Ello implica diversos aspectos de la realidad administrados simultáneamente por diversas dependencias públicas: Por ejemplo, existen oportunidades sobre educación y patrimonio para alimentar las iniciativas patrimonialistas que pueden ser

formuladas desde el enfoque de las Ciudades Educadoras y la Educación No Formal; Igualmente, vincular cultura y patrimonio permite dotar a lo patrimonial de las posibilidades que las dinámicas Industrias culturales pueden proveer no sólo como recursos económicos sino como validación social; *“...el binomio identidad(es) y patrimonio es explotable también en clave contemporánea porque asegura una mirada propia y reflexiva desde lo diverso y lo simultáneamente contemporáneo-tradicional; la combinación espacio público-recreación y patrimonio agrega nuevas lógicas de utilización, reapropiación y resignificación de lo patrimonial en clave contemporánea...”* (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014); finalmente la relación de turismo y patrimonio asegura su incorporación en dinámicas de importancia económica y cultural mayúscula para Lima y para el Perú, las cuales van mas allá de lo nacional y trascienden a lo internacional y asimismo constituyen una experiencia posmoderna de intercambio y encuentro socio-cultural en clave actual y desde el enriquecimiento mutuo de los ciudadanos y pueblos.

Como colofón para el caso del patrimonio edificado en Lima Metropolitana es importante mencionar lo referido por Rosabella Álvarez-Calderón cuando identifica una falacia por la cual el desarrollo y expansión de la ciudad contemporánea exige la destrucción

A. COMPARACIÓN DE SUPERFICIES DE LOS 8 BIENES MONUMENTALES



B. COMPARACIÓN TEMPORAL DE LOS 8 BIENES MONUMENTALES ESTUDIADOS

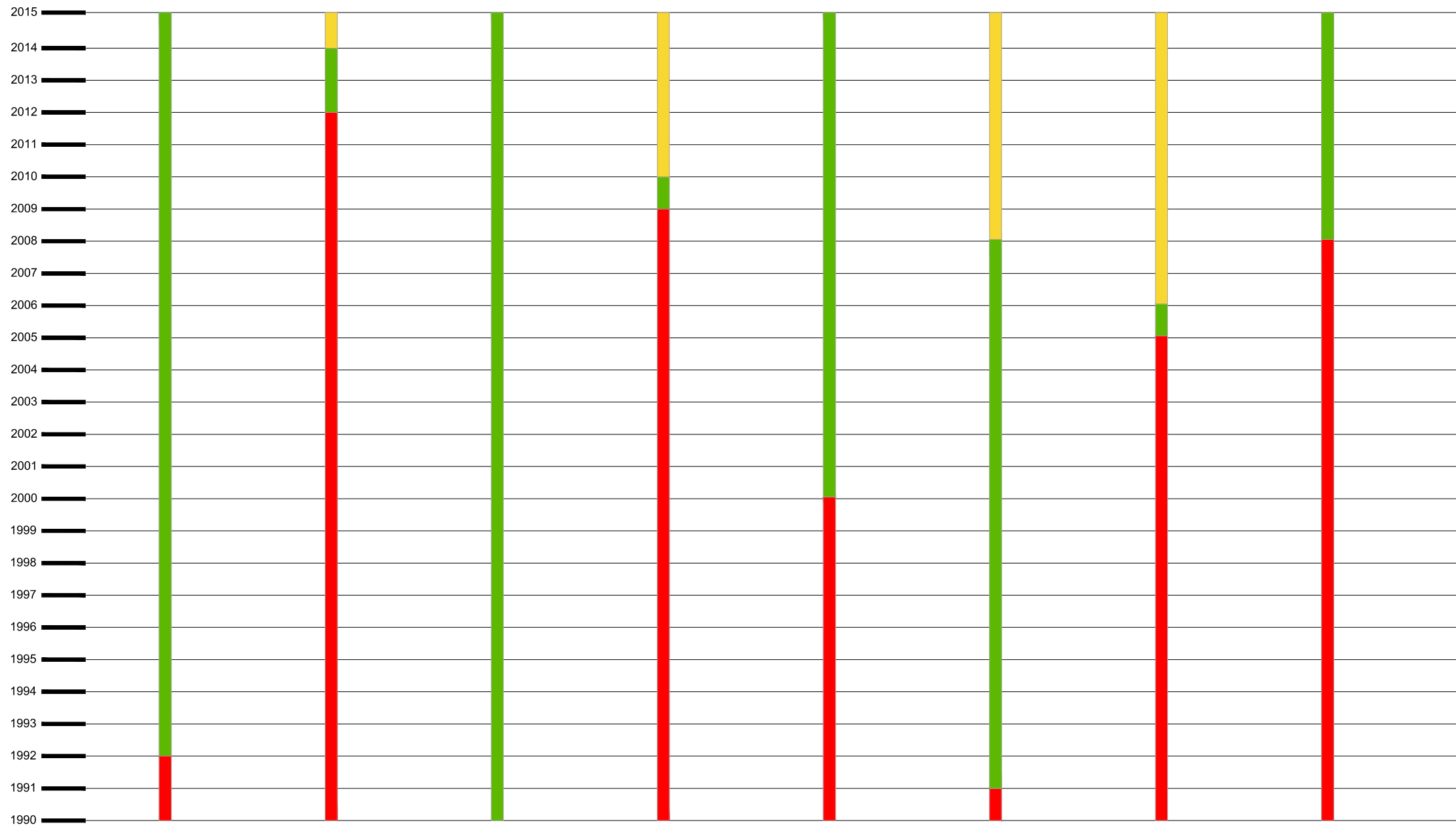


FIGURA 4:  
ANÁLISIS COMPARATIVO DE  
LOS 8 BIENES ESTUDIADOS

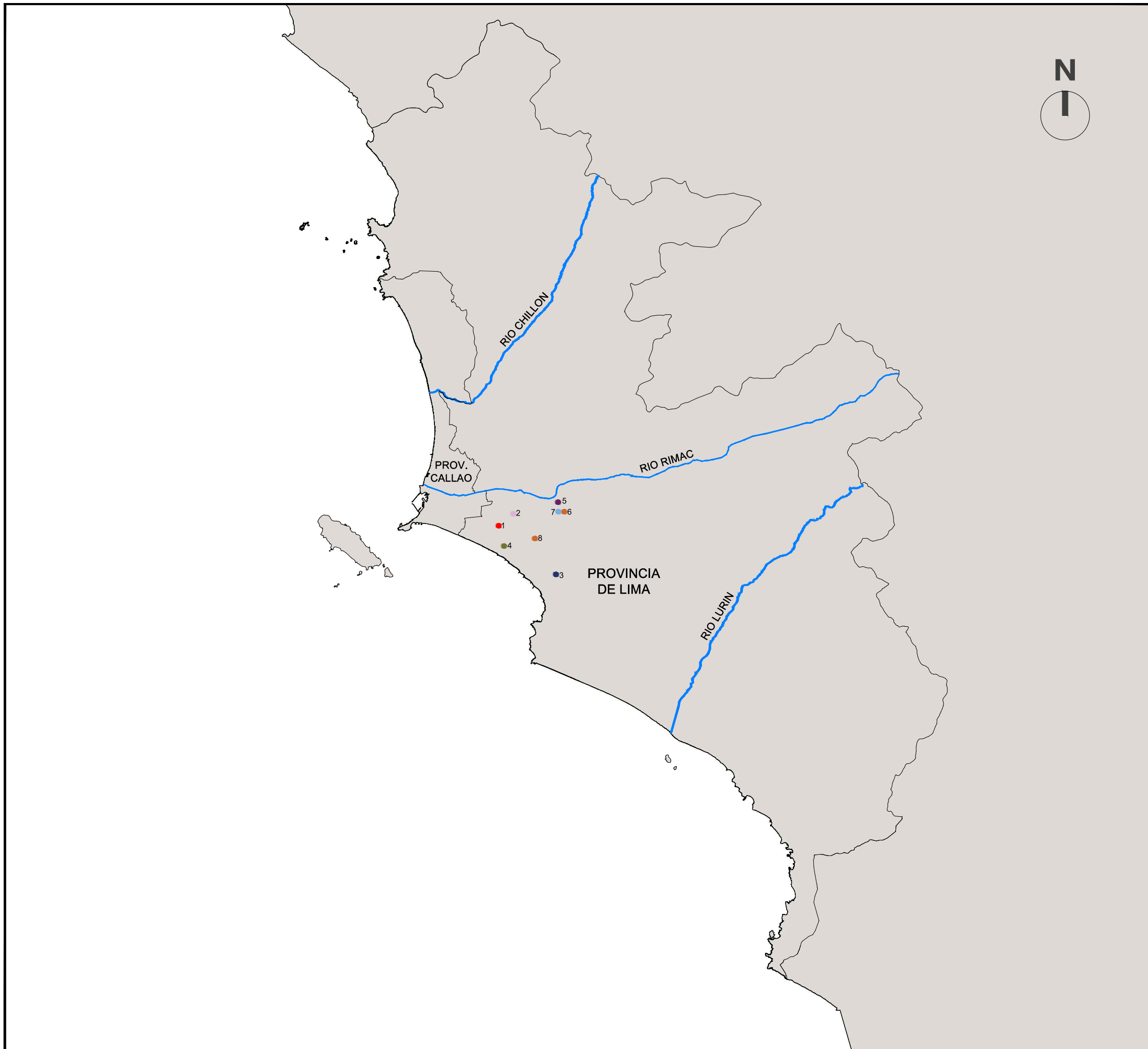
1. Complejo Maranga ( Parque de las Leyendas)
2. Huaca Palomino
3. Huaca Pucllana
4. Huaca Huantinamarca
5. Catedral de Lima
6. Casona de San Marcos
7. Jirón Contumazá
8. Zona Monumental de Pueblo Libre

LEYENDA

- Escenario anterior al caso estudiado
- Caso estudiado
- Escenario posterior al caso estudiado

PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES  
CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA  
ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

 <b>USMP</b> SAN MARTÍN DE PORRÉS  FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA SECCIÓN DE POSGRADO  TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO	Autor:	Asesor:
	MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Dr. Alberto Martorell Carreño
	Título: <b>FIG. 4: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS 8 BIENES</b>	
		
Fecha:	2016	N° de lámina:
Fuente:	Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. M. Grately Edi. final: J. Melgar	
		02



**FIGURA 3:  
PLANO DE UBICACIÓN DE LOS 8 CASOS  
ESTUDIADOS EN LIMA METROPOLITANA**

1. Complejo Maranga ( Parque de las Leyendas)
2. Huaca Palomino
3. Huaca Pucllana
4. Huaca Huantinamarca
5. Catedral de Lima
6. Casona de San Marcos
7. Jirón Contumazá
8. Zona Monumental de Pueblo Libre

**PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA  
ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)**

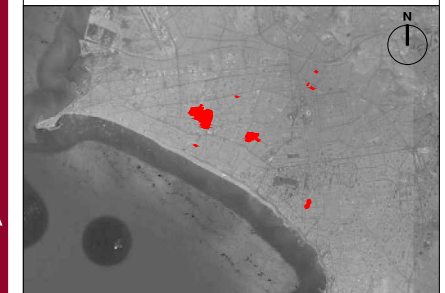
**USMP**  
UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO

Autor:	Asesor:
MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Dr. Alberto Martorell Carreño

Título:  
**FIG. 3: UBICACION DE LOS 8 BIENES ESTUDIADOS**



Fecha:	2016	N° de lámina:	<b>01</b>
Fuente:	Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. M. Grately Edi. final: J. Melgar		

generalizada y sistemática de sus sitios, zonas y bienes históricos y su respectivo paisaje y valor histórico y/o cultural. Ella enfatiza que:

...una ciudad que reconozca y valore la totalidad de su desarrollo histórico y arqueológico en el paisaje urbano, lo reconozca como parte del presente y no solo como rezago del pasado, y se presente como una ciudad dinámica que adapta su pasado al presente, es una imposibilidad... esta falacia crea una dicotomía entre la conservación y el desarrollo urbano, donde un grupo de actores sociales debe demostrar que los sitios arqueológicos tienen un valor político y económico significativo, que tienen el potencial de ser mayor que el valor que se obtendría con un desarrollo urbano convencional (Álvarez-Calderón, R., 2014, pág. 170).

La estrategia por ende será producir una intervención flexible en dichos bienes, a partir de una negociación de intereses entre actores sociales contemporáneos para que sean recursos efectivos y válidos para la ciudad-hoy, la ciudad multidimensional que propone la autora.

Los casos estudiados en esta tesis Doctoral están expresados en:

Figura 3: Plano de ubicación de los 8 casos estudiados en Lima Metropolitana.

Figura 4: Análisis comparativo de los 8 bienes monumentales estudiados.



### 5.1.2 Lo edificado-patrimonial limeño: Miradas múltiples / simultáneas / virtuales

En esta sección de la investigación se reconstruyó un panorama general de toda la información encontrada en el ciberespacio sobre Gestión de Patrimonio Edificado en Lima, con el fin de registrar y construir una mirada de conjunto acerca de como se viene gestionando los contenidos e informaciones relacionadas a dicho patrimonio limeño, a partir de las miradas múltiples y virtuales instaladas entre sus ciudadanos e instituciones y en un medio que resulta cada vez mas vigente y generalizado entre ellos.

Queda claro que los avances producidos en lo últimos años han provocado tal transformación en la sociedad civil que su impacto en las organizaciones culturales y/o patrimoniales es ya irreversible y mas ciudadanos toman decisiones sobre los monumentos o museos a visitar o conocer orientados o motivados por las redes sociales. Sobre esta constatación y definiendo un desafío de futuro (y de presente) es que Javier Celaya refiere:

Dado el alto potencial que tiene la web 2.0 en la promoción cultural y en la construcción colectiva del conocimiento, mas vale que los profesionales del sector empiecen a familiarizarse con estas nuevas herramientas de comunicación en línea y con el lenguaje multimedia de las mismas. En definitiva, gran parte del futuro del sector cultural y patrimonial en la red depende de su capacidad de crecimiento y

despliegue en el terreno de las nuevas tecnologías (Celaya, J., 2011, pág. 96).

En realidad, pensar en nuevas y válidas herramientas y estrategias para desarrollar una efectiva comunicación patrimonial, plantea la necesidad de

...considerar algunas de las características centrales que impone el paradigma de las tecnologías de la información, como así también el uso de las nuevas tecnologías como herramienta de gestión de la comunicación y espacios de educación no formal con el claro objetivo de reforzar los vínculos con distintos tipos de público (Conforti, M.; Endere, M.; De Haro, F.; Ferrer, C., 2009, pág. 234).

Indudablemente, estamos aún en las primeras etapas de la comprensión y valoración sobre como la tecnología puede llegar a intermediar la relación patrimonio-comunidad, pero ya son muchos y muy diversos los ejemplos que demuestran que la participación mas horizontal y las nuevas prácticas sociales y espacios de interacción en los que la comunidad puede intervenir sobre el patrimonio gracias a la tecnología, pueden llegar a constituir uno de los cambios más radicales y significativos realizado en las últimas décadas en lo concerniente a éste ámbito y por consiguiente necesitamos revisar nuestras interrogantes: *¿Quién está definiendo lo que es patrimonio? ¿Cómo se está definiendo lo que es patrimonio? ¿Cuándo se define*

*lo que es patrimonio?... ¿Qué es patrimonio?* (Abbagliati, 2007, pág. 223).

Para intentar responder a algunas de estas válidas interrogantes y ya en el caso de Lima Metropolitana, se realizó una exploración minuciosa sobre el tema en la web mediante el buscador Google en las fechas del 21 de octubre de 2014 al 31 de diciembre de 2014, introduciendo en la barra de dicho buscador enunciados como “Gestión de Patrimonio Edificado en Lima”, “Patrimonio Monumental en Lima”, “Gestión Cultural de Monumentos en Lima” entre otros, obteniendo como resultado 82 páginas web con contenidos del tema. Durante esta investigación se conceptuó al Internet en dos tipos: Internet 2.0 e Internet 1.0. Con el término Internet 2.0 se comprendió a aquellas websites ‘dialógicas’ que facilitan el compartir información permitiendo que los usuarios interactúen, compartan y colaboren entre sí como creadores de contenidos generando una comunidad virtual, mientras que Internet 1.0 refiere a páginas ‘monológicas’, estáticas en vez de dinámicas por el usuario que las visita, es decir que no se permite añadir comentarios o compartir información.

En las 82 páginas web estudiadas (ver mayor detalle en ANEXO 2: PANORAMA DE PÁGINAS WEB SOBRE GESTIÓN DEL PATRIMONIO EDIFICADO EN LIMA METROPOLITANA), se observó

que la información se agrupa en 4 tipos: "Páginas web" ('Websites institucionales', 'websites independientes', 'trabajos subidos en archivos pdf'), 'blogs, grupos de Facebook' y 'foros'. De estos grupos, 3 pertenecen al Internet 1.0 que son: las websites institucionales, las websites independientes, los archivos pdf, mientras que los otros 3 grupos pertenecen al Internet 2.0, que son los blogs, los grupos de Facebook y los foros. De estos tipos, tenemos que el 31% de las páginas web son de websites institucionales con 25 websites, el 6% son de websites independientes con 5 websites, el 7% son de trabajos en archivo pdf con 6 pdf colgados en la red, el 27% son de blogs con un total de 22 blogs, el 18% son de grupos de Facebook con 15 grupos y el 11% del total son de foros, contando con 9 foros. Con estos porcentajes podemos concluir que los grupos más generalizados son el de websites institucionales y el de blogs.

Tabla 1: Total de websites sobre Lima

	#	%
WEB INSTITUCIONAL	25	31%
WEB INDEPENDIENTE	5	6%
PDF	6	7%
BLOG	22	27%
GRUPO DE FACEBOOK	15	18%
FORO	9	11%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a investigación en el ciberespacio, 2015

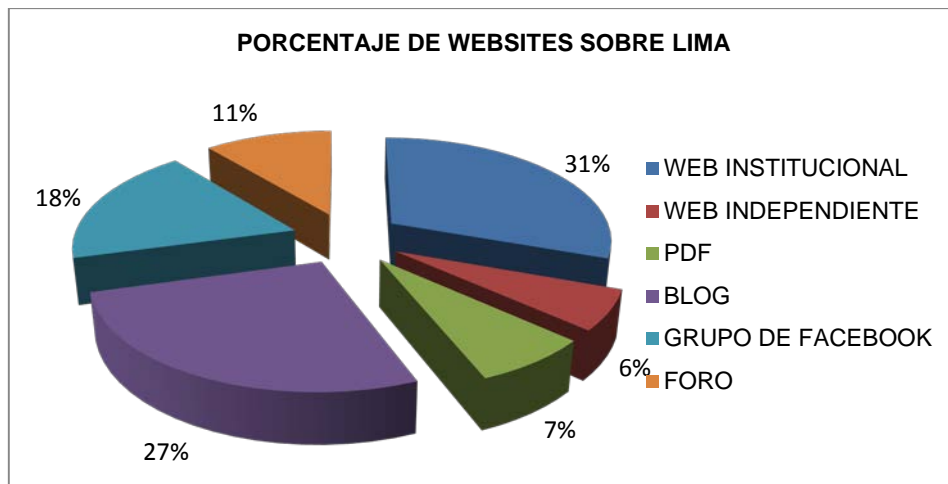


Figura 5: Porcentaje de websites sobre Lima  
Fuente: Elaboración propia en base a investigación en el ciberespacio, 2015

Estas páginas web ofrecen ciertas variables que ayudan a su clasificación y selección, tales como:

- Presencia de información textual (Texto): Se refiere a los textos que aparecen en las web cuyo propósito es definir o comunicar algo, es un texto que tiene una intención comunicativa que adquiere sentido en determinado contexto.
- Presencia de información planimétrica (Planimetría): Es el conjunto de elementos de representación arquitectónica que ayudan a entender un contexto, una edificación, una ciudad, o cualquier lugar requerido. Dentro de la planimetría tenemos: planos de ubicación, plantas, cortes, elevaciones.
- Presencia de información fotográfica actual (Fotografía actual): Se refiere a una imagen que ha sido captada en los últimos 5 años.

- Presencia de información fotográfica histórica (Fotografía histórica): Aquí será una imagen con 5 años o más de antigüedad.
- Presencia de imágenes tridimensionales (3D): Definimos como “imagen 3D” a aquellos trabajos de arte gráfico que son creados con ayuda de software y programas especiales de computadora, donde se trata de representar imágenes en las tres dimensiones: ancho, largo y profundidad.
- Presencia de Bocetos (Bocetos): Es un dibujo realizado de forma esquemática y sin preocupación de los detalles o terminaciones para representar ideas, lugares, personas u objetos.
- Presencia de Recorridos virtuales (Recorridos virtuales): O también llamado visita virtual, es una forma fácil, divertida e interactiva de ver un espacio en todas las direcciones con sólo mover el mouse, por medio de las fotografías, que permiten observar el espacio fotografiado.

Los principales contenidos y formatos virtuales pro-patrimonio edificado en Lima Metropolitana son:

- **PÁGINAS WEB:**

- Websites Institucionales

En esta investigación definimos operativamente “Website Institucional” aquella website que pertenecen a una entidad institucional, que puede ser un organismo público o privado que ha

sido fundado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social. Por ejemplo: una municipalidad, un ministerio, una empresa, etc.

El grupo de websites institucionales, tiene el 31% del total de páginas web con 25 páginas web, 5 websites de la Municipalidad Metropolitana de Lima<sup>11</sup>, 2 websites Instituto Nacional de Cultura (INC)<sup>12</sup>, 1 website del Ministerio de Cultura<sup>13</sup>, 2 websites de la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo)<sup>14</sup>, 1 website del diario La República<sup>15</sup>, 1 websites del diario Perú 21<sup>16</sup>, 1 website del diario Gestión<sup>17</sup>, 2 websites del diario El Comercio<sup>18</sup>, 2 websites de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)<sup>19</sup>, 1 website de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)<sup>20</sup>, 1 websites de World Monuments Fund<sup>21</sup>, 1

---

<sup>11</sup> <http://www.limacultura.pe/patrimonio/plan-de-gestion-del-patrimonio-arqueologico-de-lima>, <http://plam2035.gob.pe/mi-ciudad/lima-milenaria-y-de-mil-culturas/>, <http://www.visitalima.pe/es/visita/casonas-y-palacios/item/165-casa-aliaga>, [http://www.go2peru.com/spa/guia\\_viajes/lima/museos\\_lima.htm](http://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/lima/museos_lima.htm), [http://www.emilima.com.pe/noticia\\_116.html](http://www.emilima.com.pe/noticia_116.html)

<sup>12</sup> <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2013/05/iiidocumentosfundamentales.pdf>, <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/07/relaciondemonumentoshistoricos.pdf>,

<sup>13</sup> <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/patrimoniocultural>

<sup>14</sup>

[http://www.programapd.pe/rch/ch\\_lima/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=67&limit=9&limitstart=72](http://www.programapd.pe/rch/ch_lima/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=67&limit=9&limitstart=72),

[http://www.programapd.pe/inicio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86:patrimonio-en-riesgo&catid=85&Itemid=687](http://www.programapd.pe/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=86:patrimonio-en-riesgo&catid=85&Itemid=687)

<sup>15</sup> <http://www.larepublica.pe/18-10-2014/futuro-de-historica-finca-depende-de-sus-duenos-segun-cultura-y-lima>

<sup>16</sup> <http://peru21.pe/actualidad/lima-patrimonio-historico-ministerio-cultura-municipalidad-lima-2194491>

<sup>17</sup> <http://gestion.pe/tendencias/lima-no-tiene-dinero-restaurar-sus-viejas-casonas-2104542>

<sup>18</sup> <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/alanzas-estrategicas-son-claves-salvar-377-huacas-lima-noticia-1733416>,

[http://elcomercio.pe/lima/sucesos/60-huacas-lima-esta-riesgo-invadido\\_1-noticia-1600637](http://elcomercio.pe/lima/sucesos/60-huacas-lima-esta-riesgo-invadido_1-noticia-1600637)

<sup>19</sup> <http://www.catalogo.uni.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11744>,

<http://www.catalogo.uni.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=au:Junta%20Deliberante%20Metropolitana%20de%20Monumentos%20Hist%C3%B3ricos,%20Art%C3%ADsticos%20y%20Lugares%20Arqueol%C3%B3gicos%20de%20Lima>

<sup>20</sup> <http://puntoedu.pucp.edu.pe/entrevistas/patrimonio-cultural-y-monumentos/>

<sup>21</sup> [http://www.wmf.org/sites/default/files/wmf\\_publication/lima%20book-high.pdf](http://www.wmf.org/sites/default/files/wmf_publication/lima%20book-high.pdf)

website de la Beneficencia de Lima<sup>22</sup>, 1 website de Hábitat International Coalition<sup>23</sup>, 1 website del Colegio de Arquitectos del Perú<sup>24</sup>, 1 website de Colectivo Colli<sup>25</sup>, 1 website de Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo<sup>26</sup>, 1 website del Museo de sitio Pachacamac<sup>27</sup>.

Todas estas websites ofrecen amplia información sobre el patrimonio edificado dando a conocer lo rico que es el Perú y por lo tanto la Región Lima en cuanto a este tema y demuestran gran importancia, es decir, demuestran mayor interés en 3 temas que son: la investigación, la restauración y la conservación de los monumentos patrimoniales (existencia y preservación).

Dentro de las web institucionales encontramos que las 25 websites coinciden con la variable de información textual, 7 websites que ofrecen planimetría, 13 websites que contienen fotografías actuales, 11 websites que contienen fotografías históricas, 2 websites con imágenes en 3D, 4 con bocetos y ninguna con recorridos virtuales. Se deduce que la variable más exitosa dentro del grupo de websites institucionales es “información textual”.

#### -Websites independientes

---

<sup>22</sup> [http://www.sblm.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=125](http://www.sblm.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=125)

<sup>23</sup> <http://www.hic-net.org/news.php?pid=675>

<sup>24</sup> <http://caplima.pe/PortalCap/gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-centros-historicos.aspx>

<sup>25</sup> <http://culturacolli-cbb.blogspot.com/2012/08/colectivo-colli-en-lima-norte.html>

<sup>26</sup> <http://www.regionlima.gob.pe/guiagestionarqueologia.pdf>

<sup>27</sup> <http://pachacamac.cultura.pe/>



Se define “websites independientes” aquellas que no pertenecen a una institución o entidad pública o privada. Son creadas por personas o por un grupo de personas interesadas sobre el tema a ofrecer en la web y pueden ser profesionales o aficionados.

El grupo de websites independientes tiene el 6% del total contando con 5 páginas web, 1 website de Aldo Facho Dede con su web de “Investigación – Construcción – Urbanismo – Arquitectura”<sup>28</sup>, 1 website de Lima Costa Sur<sup>29</sup>, que es una guía turística, 1 website sobre un trabajo de investigación del Centro Histórico de Lima<sup>30</sup>, 1 website con el trabajo de investigación sobre la estructura urbana del Centro Histórico realizado por alumnos de la carrera de Arquitectura de la Universidad Privada del Norte (UPN)<sup>31</sup>, 1 website de Miraflores Perú<sup>32</sup>.

Dentro de las web independientes encontramos que las 5 websites coinciden con la variable de información textual, 3 websites que ofrecen planimetría, 4 websites que contienen fotografías actuales, 4 websites que contienen fotografías históricas, 3 websites con imágenes en 3D, 3 con bocetos y ninguna con recorridos virtuales. Por lo tanto se deduce que la variable más exitosa dentro del grupo de websites independiente es la de información textual.

---

<sup>28</sup> <http://aldofachodede.com/portfolio-view/recuperacion-urbanistica-integral-y-parque-del-rio-en-el-centro-historico-de-lima/>

<sup>29</sup> <http://lima.costasur.com/es/sitios-arqueologicos.html>

<sup>30</sup> <http://es.slideshare.net/lakarlitapues/centro-historico-de-lima-36229927>

<sup>31</sup> <http://es.slideshare.net/10301632/estudio-estructura-urbana-en-el-centro-historico-de-lima>

<sup>32</sup> <http://www.mirafloresperu.com/blog/>

## -Trabajos subidos en archivos PDF

En esta investigación definimos operativamente “archivos pdf” a todos aquellos archivos realizados por profesionales, estudiantes y entre otros investigadores e interesados del tema que comparten sus trabajos colgándolos en internet en archivo pdf.

En el grupo de websites con archivos pdf, se encuentran 6 páginas web en total, 1 archivo en pdf llamado “Restauero-UNI”<sup>33</sup> trabajo de investigación en formato de antología de textos sobre patrimonio edificado, 1 archivo pdf del Patrimonio cultural Perú<sup>34</sup>, 1 archivo pdf del trabajo de investigación Arq. Miguel Vidal<sup>35</sup>, 1 pdf de Arqueología del Perú<sup>36</sup>, 1 archivo pdf del trabajo de restauración y conservación del patrimonio del Arq. Rodrigo Córdova<sup>37</sup>, 1 archivo en pdf de Johanna Hamman<sup>38</sup>.

Dentro de los archivos en pdf encontramos que los 6 coinciden con la variable de información textual, 3 websites que ofrecen planimetría, 4 websites que contienen fotografías actuales, 3 websites que contienen fotografías históricas, ninguna websites con imágenes en 3D, 2 con bocetos y ninguna con recorridos

---

<sup>33</sup> [http://www.eduni.uni.edu.pe/3cera\\_edi\\_1\\_Libro\\_Restauero\\_UNI.pdf](http://www.eduni.uni.edu.pe/3cera_edi_1_Libro_Restauero_UNI.pdf)

<sup>34</sup> <http://www.patrimonioculturalperu.com/wp-content/uploads/2013/06/Sumillas.pdf>

<sup>35</sup> [http://www.usmp.edu.pe/vision2013/pdf/Diapos\\_confe/Evolucion.pdf](http://www.usmp.edu.pe/vision2013/pdf/Diapos_confe/Evolucion.pdf)

<sup>36</sup> <http://www.arqueologiadelperu.com.ar/>

<sup>37</sup> <http://cap.org.pe/pdfs/48aniv/16-RCA.pdf>

<sup>38</sup> <http://www.johannahamann.com/wp-content/uploads/2013/03/Monumentos-Publicos-en-Espacios-Urbanos-de-Lima-1919-1930-Tesis-doctoral-presentada-para-la-defensa-del-grado-de-doctor-enero-2011-Universidad-de-Barcelona-Johanna-Hamann-Mazure.pdf>

virtuales. Con esta información podemos deducir que la variable más exitosa es la de información textual.

- **BLOGS**

Definimos como “blog” al sitio web en el que uno o varios autores publican cronológicamente textos, artículo, ideas propias u opiniones de terceros de diversos temas, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente, los propios lectores participan activamente a través de comentarios.

En este grupo, hay 22 blogs en total: 1 blog llamado “Catarqsis urbana”<sup>39</sup> del Arq. Juan Del Castillo, 1 blog del Proyecto arqueológico de Los Olivos<sup>40</sup>, 1 blog de Lima Milenaria<sup>41</sup>, 1 blog sobre la Red de Museos del Centro Histórico de Lima<sup>42</sup>, 1 blog llamado “Paraíso Arqueológico”<sup>43</sup>, 1 blog acerca el Patrimonio Cultural Inmueble de Lima<sup>44</sup>, 1 blog de Claro<sup>45</sup>, 1 blog llamado “Rincón de historia peruana”<sup>46</sup>, 1 blog “Rescate histórico”<sup>47</sup>, 1 blog llamado “Llamado Lima la única”<sup>48</sup>, 1 blog sobre casonas de

---

<sup>39</sup> <http://catarqsisurbana.blogspot.com/>

<sup>40</sup> <http://cuidatuhuacaplo.blogspot.com/2014/02/patrimonio-mapeado-las-contribuciones.html>

<sup>41</sup> <http://limamilenaria.blogspot.com/>

<sup>42</sup> <http://redmuseoschlima.wordpress.com/>

<sup>43</sup> <http://paraisoarqueologico.wordpress.com/2012/12/28/inicio-del-proyecto-arqueologico-el-paraiso-lima-peru/>

<sup>44</sup> <http://dgfc-arq-lima.blogspot.com/>

<sup>45</sup> <http://www.claroblog.com.pe/3705/un-recorrido-virtual-por-el-museo-de-arte-de-lima/>

<sup>46</sup> <http://historiadordelperu.blogspot.com/>

<sup>47</sup> <http://limaserecicla.blogspot.com/>

<sup>48</sup> <http://limalaunica.blogspot.com/>

Lima<sup>49</sup>, 1 blog de Iberarquitectura<sup>50</sup>, 1 blog de Marco Gamarra Galindo<sup>51</sup>, 1 blog del Cementerio Presbítero Maestro<sup>52</sup>, 1 blog de la Plaza de Acho<sup>53</sup>, 1 blog sobre el Museo de Cerebro<sup>54</sup>, 1 blog del Museo de la Policía Nacional del Perú<sup>55</sup>, 1 blog del Museo de Santo Domingo<sup>56</sup>, 1 blog del Museo del Teatro<sup>57</sup>, 1 blog de la Universidad Ricardo Palma<sup>58</sup>, 1 blog sobre el Patrimonio cultural<sup>59</sup>, y 1 blog llamado “¡Nuestro patrimonio cultural en peligro!”<sup>60</sup>.

Entre los blogs hay 22 que coinciden con la variable “información textual”, 9 blogs que ofrecen planimetría, 21 blogs que contienen fotografías actuales, 15 blogs que tienen fotografías históricas, 1 blog con imágenes 3D, 4 con bocetos y 2 con recorridos virtuales. La variable predominante es “información textual”.

- Grupos de Facebook

Definimos operativamente como “grupo de Facebook” aquella website donde la gente deja sus opiniones, enlaces, comentan lo publicado por otros en torno a un tema común en esta red social,

---

<sup>49</sup> <http://blog.pucp.edu.pe/item/83168/casonas-de-lima-1>

<sup>50</sup> <http://iberarquitectura.blogspot.com/>

<sup>51</sup> <http://blog.pucp.edu.pe/blog/labibliotecamarquense>

<sup>52</sup> <http://museopresbiteromaestro.blogspot.com/>

<sup>53</sup> <http://museotaurino.blogspot.com/>

<sup>54</sup> <http://museodelcerebro.blogspot.com/>

<sup>55</sup> <http://redmuseoschlima.wordpress.com/museos-que-integran-la-red/>

<sup>56</sup> <http://peruinformacionturistica.blogspot.com/2009/11/convento-de-santo-domingo-lima.html>

<sup>57</sup> <http://museomunicipaldelteatro.blogspot.com/>

<sup>58</sup> <http://urp-instituto-patrimonio-cultural.blogspot.com/>

<sup>59</sup> <http://patrimonioculturaldelperu.blogspot.com/>

<sup>60</sup> <http://patrimonioculturalendestruccion.blogspot.com/>

permitiendo que haya una interacción en la agrupación. Dentro de los grupos de Facebook, la mayoría de estos grupos dan a conocer el mal estado actual de los monumentos culturales en nuestra ciudad y tratan de sensibilizar a los usuarios de esta red social promoviendo eventos, marchas y publicaciones para cuidar y valorar el patrimonio monumental de nuestro país.

Se encuentran 15 grupos de Facebook en total, 1 grupo llamado “Al rescate de Lima”<sup>61</sup>, 1 grupo “Bitácora de Arquitectura Peruana”<sup>62</sup>, 1 grupo “Defendamos el Patrimonio Arqueológico”<sup>63</sup>, 1 grupo “Patrimonio Perú - Conservación y restauración del patrimonio”<sup>64</sup>, 1 grupo “Patrimonio Histórico Cultural de la Salud del Perú”<sup>65</sup>, 1 grupo “Alerta: Patrimonio de Lima”<sup>66</sup>, 1 grupo “Aporta al plan de defensa y puesta en valor del patrimonio cultural”<sup>67</sup>, 1 grupo “Icomos – Perú”<sup>68</sup>, 1 grupo “Patrimonio monumental en Lima”<sup>69</sup>, 1 grupo “Lima Puertas abiertas”<sup>70</sup>, 1 grupo “Rescata un monumento de Lima”<sup>71</sup>, 1 grupo “Campaña de Defensa del

---

<sup>61</sup> <https://www.facebook.com/groups/alrescate/?fref=ts>

<sup>62</sup> <https://www.facebook.com/arquitecturaperuana?fref=ts>

<sup>63</sup> <https://www.facebook.com/groups/333522753442555/?fref=ts>

<sup>64</sup> <https://www.facebook.com/groups/112808409267/?fref=ts>

<sup>65</sup> <https://www.facebook.com/historiasaluddelperu?fref=ts>

<sup>66</sup> <https://www.facebook.com/groups/alertapatrimonio/?fref=ts>

<sup>67</sup> <https://www.facebook.com/groups/APORTA.PLAN.NAC.PATRIMONIO.CULTURAL.PERU/?fref=ts>

<sup>68</sup> <https://www.facebook.com/peru.icomos?fref=ts>

<sup>69</sup> <https://www.facebook.com/groups/161801770519362/?fref=ts>

<sup>70</sup> <https://www.facebook.com/groups/limapuertasabiertas/?fref=ts>

<sup>71</sup> <https://www.facebook.com/groups/743960352303573/?fref=ts>

Santuario de Puruchuco”<sup>72</sup>, 1 grupo “Salvemos las huacas”<sup>73</sup>, 1 grupo de la Unesco-Lima<sup>74</sup>, 1 grupo “Instituto Riva-Agüero de la PUCP”<sup>75</sup>. Aquí encontramos que los 15 coinciden con la variable de información textual, 5 ofrecen planimetría, 14 tienen fotografías actuales, 13 poseen fotografías históricas, 2 con imágenes en 3D, 5 con bocetos y ningún recorrido virtual. La variable más exitosa es la información textual.

- Foros

En esta investigación definimos operativamente “foro” aquella webiste que da soporte a discusiones u opiniones en línea. Dicha aplicación suele estar organizada en categorías, son contenedores en los que se pueden abrir nuevos temas de discusión en los que los usuarios de la web responderán con sus opiniones. Tenemos 9 foros en total, 2 foro de la Municipalidad Metropolitana de Lima<sup>76</sup>, 1 foro de Bitácora peruana<sup>77</sup>, 1 foro llamado “La arquitectura”<sup>78</sup>, 1 foro Perú Educa<sup>79</sup>, 1 foro de Cultura y turismo<sup>80</sup>, 1 foro Lima<sup>81</sup>, 1

---

<sup>72</sup> <https://www.facebook.com/campanadedefensadelsantuario.d.depuruchuco?fref=ts>

<sup>73</sup> <https://www.facebook.com/salvemoslashuacas?fref=ts>

<sup>74</sup> <https://www.facebook.com/oficinaunescolima?fref=ts>

<sup>75</sup> <https://www.facebook.com/pages/Instituto-Riva-Ag%C3%BCero-de-la-PUCP/137812276238453?sk=timeline>

<sup>76</sup> <http://agenciadeprensalimanorte.com/2011/11/09/mml-foro-patrimonio-arqueologico-de-lima-alcances-y-alternativas-para-su-puesta-en-valor-social/>, <http://www.limacultura.pe/agenda-cultural/foro-fiestas-populares-de-lima-identidad-cultural-migrante>

<sup>77</sup> <http://www.arquitecturaperuana.pe/2013/08/foro-lima-callao-2035-colegio-de.html>

<sup>78</sup> <http://laarquitectura.blogspot.com/2009/01/lima-centro-vivo-patrimonio-vivo-y.html>

<sup>79</sup> [http://www.perueduca.pe/foro/-/message\\_boards/message/16299951](http://www.perueduca.pe/foro/-/message_boards/message/16299951)

<sup>80</sup> <http://www.carabayllo.net/temas/temas-resaltantes/eventos/493-muestra-infografica-itinerante-centro-historico-de-lima.html>

<sup>81</sup> <http://www.cidap.org.pe/campanas/centro-historico-lima>

foro Iberoamericano<sup>82</sup>, 1 foro llamado “Patrimonio Vivo”<sup>83</sup>. Dentro de los foros encontramos que los 9 coinciden con la variable de información textual, 3 que ofrecen planimetría, 8 que contienen fotografías actuales, 6 que contienen fotografías históricas, ninguno con imágenes en 3D, 1 con bocetos y ninguno con recorridos virtuales. Se puede deducir que la variable más exitosa en este grupo es la de información textual.

**Tabla 2: Cantidad por tipo de información en websites sobre Lima**

	TOTAL	WEB		PDF	BLOG	FACEBOOK	FORO
		INST.	IND.				
INFORMACIÓN TEXTUAL	<b>82</b>	25	5	6	22	15	9
PLANIMETRÍA	<b>30</b>	7	3	3	9	5	3
FOTO ACTUAL	<b>64</b>	13	4	4	21	14	8
FOTO HISTÓRICA	<b>52</b>	11	4	3	15	13	6
VISTA 3D	<b>9</b>	2	3	0	2	2	0
VISTA-BOCETO	<b>20</b>	4	3	2	4	6	1
RECORRIDO VIRTUAL	<b>2</b>	0	0	0	2	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>259</b>	<b>62</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>75</b>	<b>55</b>	<b>27</b>

Fuente: Elaboración propia en base a investigación en el ciberespacio, 2015

<sup>82</sup> <http://www.patrimoniojuvenil.com/1erforojuvenil/indexint.html>

<sup>83</sup> [https://www.facebook.com/pages/FORO-PATRIMONIO-VIVO-PAGINA-OFICIAL/222505041095592?sk=photos\\_stream](https://www.facebook.com/pages/FORO-PATRIMONIO-VIVO-PAGINA-OFICIAL/222505041095592?sk=photos_stream)

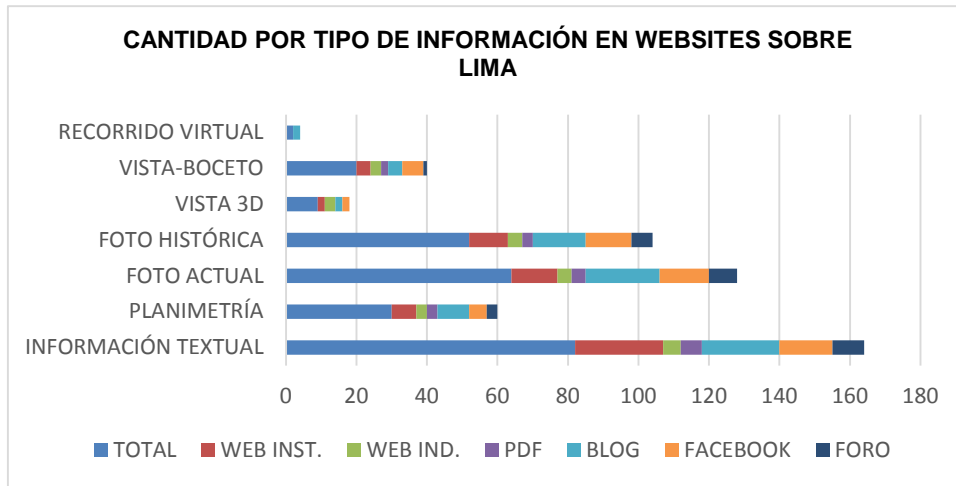


Figura 6: Cantidad por tipo de información en websites sobre Lima  
Fuente: Elaboración propia en base a investigación en el ciberespacio, 2015

Figura 7: Captura de pantalla - website institucional (Municipalidad de Lima)  
Fuente: (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014)

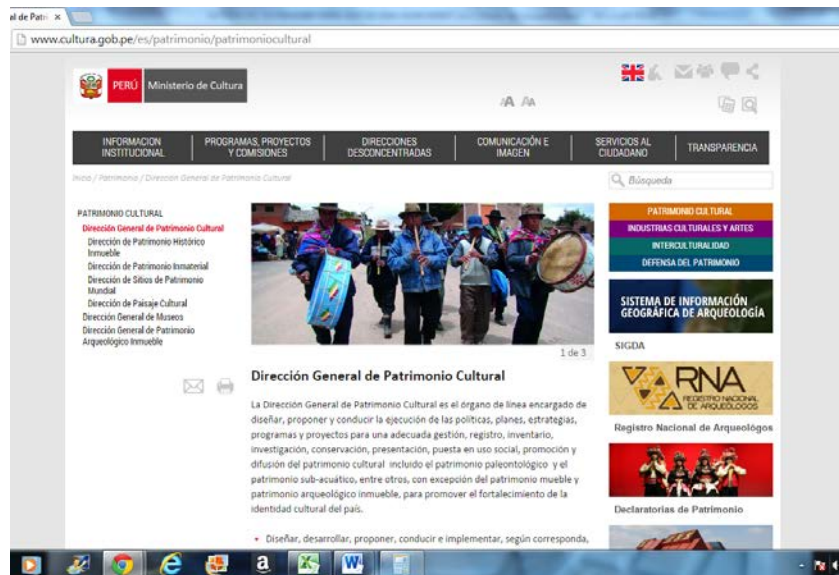


Figura 8: Captura de pantalla - website institucional (Ministerio de Cultura - Dirección General de Patrimonio Cultural, 2014)





Figura 9: Captura de pantalla - Blog Lima Milenaria  
Fuente: (Lizarzaburu, Javier, 2014)



Figura 11: Captura de pantalla - Blog Lima la única  
Fuente: (Lima la Única, 2014)



Figura 10: Captura de pantalla - Grupo de Facebook: Alerta! Al rescate del patrimonio arquitectónico en Lima  
Fuente: (Alerta! Al rescate del Patrimonio Arquitectónico en Lima (s.f.) Grupo de Facebook, 2014)



## 5.2. Casuística estudiada

### 5.2.1. Parque Las Leyendas

#### 5.2.1.1. Objeto patrimonial

Para caracterizar las principales cualidades de este bien edificado se ha elaborado la FICHA 1: COMPLEJO MARANGA, sin embargo es necesario detallar aspectos estratégicos como:

**Nombre:** El Conjunto Arqueológico Maranga se encuentra en el Parque de las Leyendas el cual fue inaugurado en 1964 en terrenos que habían pertenecido a los fundos Queirolo, La Palma y Pando. Dentro de estos antiguos fundos se hallan distintas huacas prehispánicas (en total 54 sitios arqueológicos), de culturas como Lima, Huari, Ychsma e Inca. Entre las varias huacas que hay en el lugar las más importantes son Middendorf, Tres Palos, Cruz Blanca, Aramburú y Concha además del sector conocido como “La Muralla” la cual servía como resguardo ante posibles ataques foráneos.

María Rostworowski dice acerca del origen del nombre que:

“El nombre del Curacazgo de Maranga figura en el Cuaderno de la Visita de 1549 como Malanca. También se lo menciona en la forma serrana del habla quechua que es Maranga, que es como ha llegado hasta nuestros días... en Setiembre de

1534, este curacazgo es mencionado como Malanai, señorío de indios yungas...". (Rostorowski, 2002, pág. 246).

Sobre el mismo tema Lucénida Carrión y José Joaquín Narváez (Carrión, L., Narváez, J. (Editores), 2014, pág. 34) se preguntan: "*¿Pero qué significaba Maranga o Malanca?*" llegando a la conclusión de que:

En principio ambos nombres son correctos. En el quechua, muchas palabras que en la sierra se pronunciaban con "r", en la costa se pronunciaban con "l". Bernabé Cobo señaló esto en su crónica de 1639: Y entre las otras letras que varían y truncan su pronunciación una es la r, en lugar de la cual usan la l en algunas dicciones como esta de que vamos hablando que por decir Rimac dicen Limac lo cual hacen también en muchos vocablos... si bien se desconoce con precisión el significado del término "Maranga", es posible que esté relacionado con el uso de batanes o con la existencia serpientes... (Carrión, L., Narváez, J. (Editores), 2014).

También, en los famosos planos publicados por Juan Gunther (Gunther, 1984) si vemos en detalle los planos 18, 19, 21 y en adelante podemos notar que figura el nombre de "Maranga" para señalar la zona actual del Parque de Las Leyendas.

**Tipo edilicio:** Debido a las distintas culturas que ocuparon el actual Complejo Arqueológico Maranga y a la superficie ocupada (33.5 Héctareas) por los restos arqueológicos el tipo edilicio en Maranga es muy diverso. La construcción prehispánica hecha en Maranga es la Huaca San Marcos que alcanza 30 m. de altura. Dentro del mismo Parque de las Leyendas la Huaca Middendorf presenta una arquitectura de tipo piramidal escalonado compuesta de adobitos cúbicos. A fines del período intermedio Tardío las dimensiones y forma de estos adobitos cambió por formas de paralelepípedos rectangulares erigidos verticalmente y de lado cuyas medidas varían entre 17-14cm. x 13cm. x 7cm. También existen otros tipos edilicios como varias secciones de la misma muralla.

**Ubicación:** Dirección: Av. Las Leyendas 580 - 582 - 586, San Miguel 15088 / Coordenadas: 12°04'02"S 77°05'12"O

**Filiación cultural:** Las excavaciones hechas en los restos arqueológicos de Maranga dentro del Parque de Las Leyendas han podido definir que estos sitios pertenecieron a distintos periodos del Perú Prehispánico como fueron el Intermedio Tardío, Horizonte medio (Periodo de la Cultura Lima), también al cacicazgo de Maranga (Señorío Ichma) y al Horizonte tardío

hasta la llegada de los españoles, como también lo refiere Rogger Ravines (Ravines, 1985).

**Situación legal:** El Parque de las Leyendas, si bien es cierto es más conocido como un zoológico, tiene, legalmente, una eminente condición arqueológica. Por ellos el 2003 se la declaró como Patrimonio Cultural mediante la Resolución N° 800/INC Resolución que protege la Constitución Política del Estado en su artículo 21 de la Ley General del patrimonio Cultural N°28296 y también por el Reglamento de Investigaciones Nacional de Cultura R. S. N° 004 – 200 DE.

**Estado de conservación:** Las acciones de conservación de los recintos arqueológicos existentes dentro de las murallas del Parque de las Leyendas se basan sobre todo, según Lucénida Carrión e Inés del Águila, en el inventario y la catalogación mismos (Carrión, L., Narváez, J. (Editores), 2014, pág. 71). Estas acciones se dividen en varios aspectos:

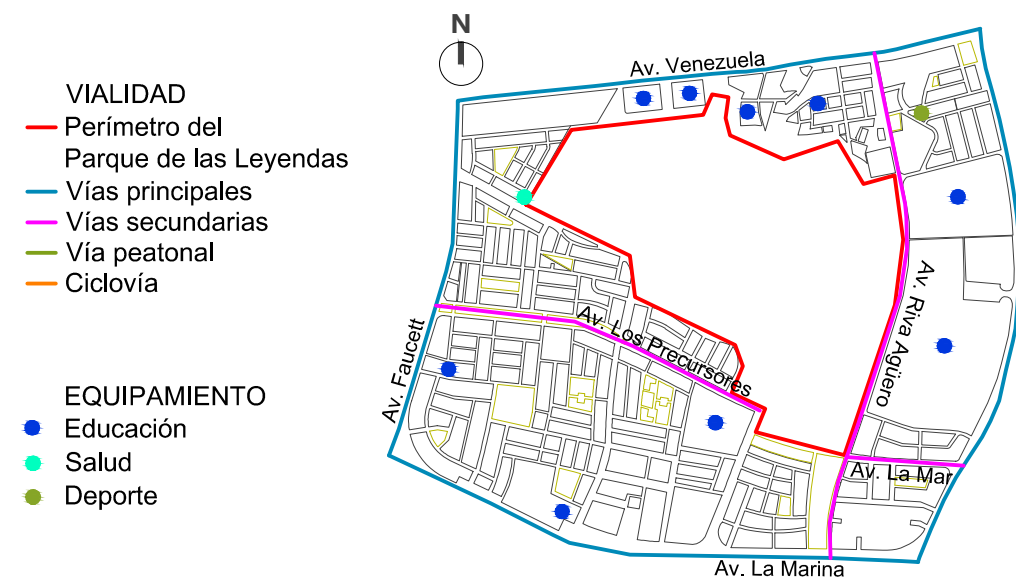
- Catastro arqueológico y mapa de todo el conjunto Maranga intramuros del Parque de las Leyendas. A su vez un registro fotográfico del lugar.

- La recuperación de los bienes arqueológicos encontrados durante las labores de excavación ya sean piezas alfareras o piezas textiles.
- Rescate de información oral mediante entrevistas a ex trabajadores que estuvieron presentes en las labores de restauración en el pasado.

Luego de estas acciones se puede decir que el estado de conservación de los recintos arqueológicos es, en general, buena pues actualmente los profesionales a cargo son gente muy comprometida con el rescate histórico de Maranga.

**Equipamiento:** El área arqueológica del Parque de Las Leyendas cuenta con variada y muy pertinente señalética la cual direcciona a los visitantes hacia las áreas transitables y los detiene de cruzar las zonas restringidas. Además los paneles informativos que se encuentran ubicados junto las huacas ayudan a entender el proceso de construcción, filiación cultural, materiales usados y demás características de los mismos. El Museo Middendorf está equipado con servicios higiénicos, extintores y salidas de emergencia, así como la señalética apropiada en caso de algún desastre natural. También hay tachos de basura y bancas para el descanso.

**ACCESIBILIDAD VIAL - EQUIPAMIENTOS**



Vista de algunos de los restos del interior del Parque de las Leyendas, la Huaca Cruz Blanca y la Muralla 55E

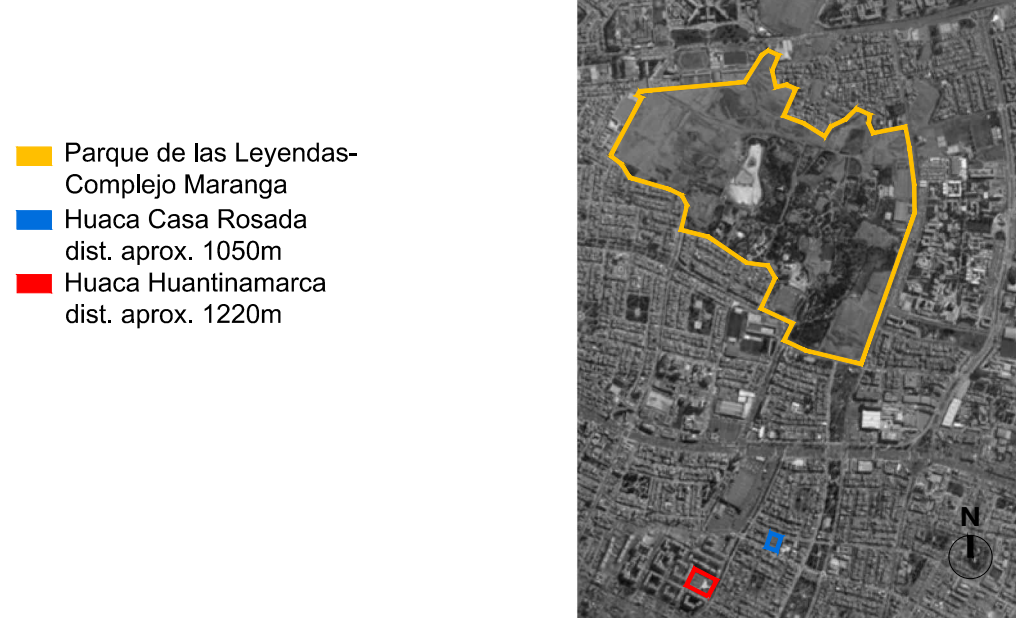


FUENTE: <http://www.leyendas.gob.pe/historico/2012/galeria.html>

**PRECARIEDAD URBANA**

Cerca a la intersección de la Avenida Escardó con Avenida La Marina existe una barreada de los antiguos trabajoredes de la Hacienda Maranga. Cerca al cruce de las avenidas Venezuela y Riva Agüero existe otra barreada que fue producto de una invasión ocurrida en los años 80 la cual redujo el área perteneciente al Parque.

**ASOCIATIVIDAD PATRIMONIAL**



- Parque de las Leyendas-Complejo Maranga
- Huaca Casa Rosada dist. aprox. 1050m
- Huaca Huantinamarca dist. aprox. 1220m

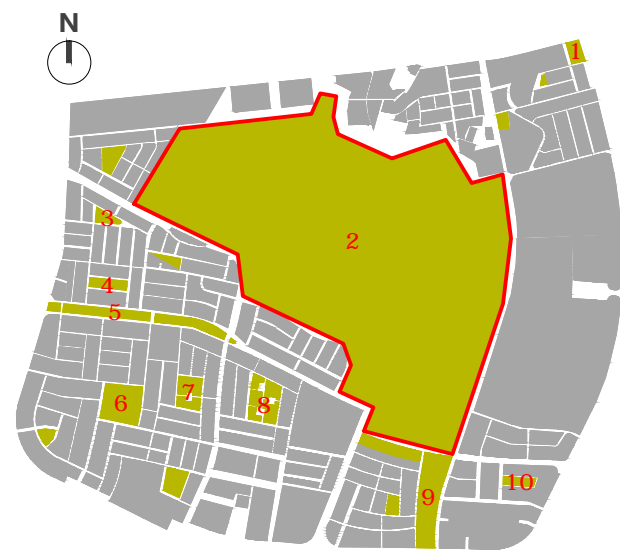
**DOTACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS - ÁREAS VERDES**

- 1 Parque Rigel
- 2 Parque de las Leyendas
- 3 Parque Sara
- 4 Parque Polo Jiménez
- 5 Alameda de los Precursores
- 6 Parque José Quiñones
- 7 Parque Ciudades Hermanos
- 8 Parque Virgen de Fátima
- 9 Parque Juan Pablo II
- 10 Parque Cultural Plaza San Miguel



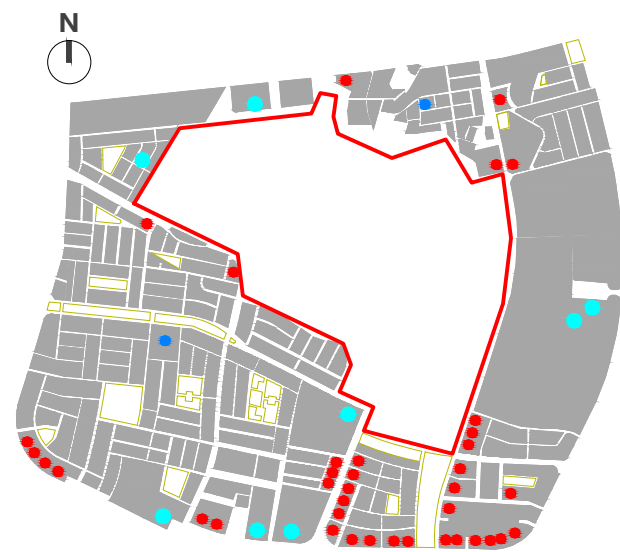
Vista del Parquen Virgen de Fátima

FUENTE: Google Street View



**CERCANÍA A SERVICIOS O EQUIPAMIENTOS CULTURALES**

- Servicios varios ( hoteles, restaurantes, cafés, peluquerías, etc.)
- Iglesias
- Centros Culturales, teatros, etc.



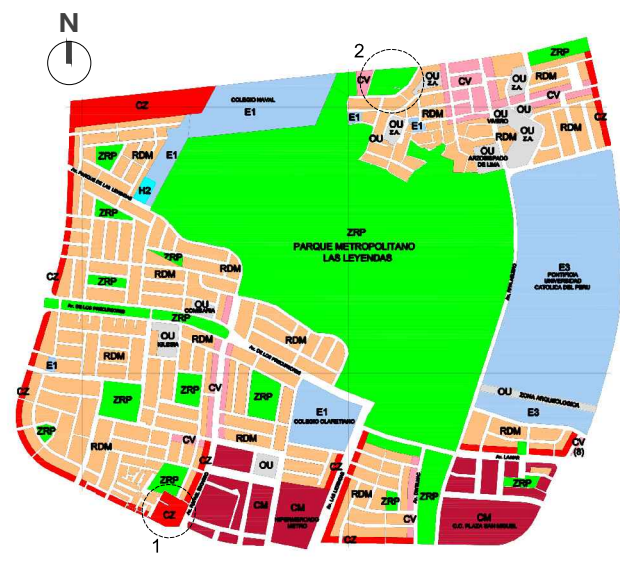
**USOS DE SUELO ACTUALES - ZONIFICACIÓN**

La zonificación propuesta en los alrededores del Parque de las Leyendas es respetada en su mayoría por los residentes del distrito. El cambio que se da respecto en usos actuales, es el de la presencia de la UPC (1) en lo se tenía previsto, como Comercio Zonal, además de una Zona de Recreación Pública (2) donde existiría aún un resto arqueológico.



Vista de la UPC desde Av. La Marina

FUENTE: Google Street View



**RESEÑA HISTÓRICA**

Se desarrolló en el Valle del río Rímac a través de distintos períodos de tiempo y con distintas culturas prehispánicas, como la cultura Lima (100-650 d.C.) , Maranga, que pertenecía al señorío Ichma (900-1470 d.C.) e Inca (1470-1532 d.C.) .

**UBICACIÓN**

En el cuadrilátero encerrado por las Avenidas Riva Agüero, Faucett, La Marina y Venezuela. Al interior del Parque de las Leyendas.

**NOMBRE OFICIAL**

Complejo Arqueológico Maranga. Sitio Arqueológico

**SITUACIÓN LEGAL**

R.D.N. N° 1514-INC-2005

**EST. DE CONSERVACIÓN**

Buena

**SUPERFICIE APROX**

1'026'934 m2

**EQUIPAMIENTO**

Sí

**VALOR ACADÉMICO**

Artístico, paisajístico, cultural e histórico

**USO ACTUAL**

Parque zoológico, botánico y sitio arqueológico

**PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA ANALISIS DE CASOS (1990-2015)**

Autor:	Asesor:
MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Dr. Alberto Martorell Carreño

**FICHA 1: COMPLEJO MARANGA**



Fecha:	2016	N° de lámina:	03
Fuente:	Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. A. Aguirre Edi. final: J. Melgar		

**Uso actual:** Actualmente El Complejo Arqueológico Maranga es de acceso al público sobre todo de estudiantes de arqueología y carreras afines los cuales con fines académicos visitan las distintas huacas y el Museo. Es también área de entrenamiento para estudiantes de las universidades en las que se enseña arqueología y con las cuales se han firmado acuerdos para que acudan a hacer sus prácticas.

**Superficie aproximada:** 208,1 Ha. aproximadamente.

**Valor académico:** Tanto por las dimensiones, como por lo encontrado durante las labores de conservación y excavación y por el estado de conservación de Maranga, los restos arqueológicos ubicados dentro del Parque de Las Leyendas son de valor inigualable y de nivel metropolitano y nacional.

#### 5.2.1.2. Entorno urbano

Las principales cualidades del contexto de este bien edificado son observables FICHA 1: COMPLEJO MARANGA, sin embargo es necesario detallar aspectos-clave como:

**Accesibilidad vial:** En las cuatro vías principales que rodean El Parque de Las Leyendas existe transporte público desde la cual se puede acceder sin ningún problema al lugar. Además



en la Avenida Riva Agüero también existe transporte público lo cual brinda mayores facilidades para la llegada al Parque. En cuanto a ciclovías solo se encuentran en la Av. Universitaria por lo que el acceso con bicicleta es muy complicado.

**Precariedad urbana:** En San Miguel hay un boom comercial y educativo pues existen potentes centros comerciales y además universidades y academias de prestigio como centros de idiomas que realzan la precariedad urbana del distrito.

**Proximidad de equipamientos:** El Parque de Las Leyendas no puede estar mejor ubicado pues muy cerca a ella están las dos universidades de mayor prestigio en el país como es la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) así como también la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC-sede san Miguel) y centros de idiomas como el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA) y también institutos de computación. También hay un gran colegio cerca al ingreso principal al Parque, tiendas por departamentos, restaurantes de comida casera y de comida rápida, clínicas y también cerca a otras huacas como son Huaca Rosada y Huantinamarca.

**Usos de suelo vecinos – actuales:** Lo que se ve en la realidad va acorde a lo zonificado por la municipalidad excepto en algunas zonas precarias que en los años 80's fueron invadidas (cruce de Av. Venezuela con Avenida Riva Agüero). En la Av. Riva Agüero también se puede apreciar un lote cuya altura supera los 7 pisos cuando la zonificación prevista solo permite 6 pisos por ser Residencial de Densidad Media.

**Usos de suelo vecinos-previstos:** En el plano de zonificación proporcionado por la Municipalidad Metropolitana de Lima actualizado al 2013 (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014) se observa que alrededor del Parque de las Leyendas se ubican lotes Residenciales de Densidad Media, algunos lotes para comercio local y otros para educación escolar y superior.

**Dotación de espacios públicos:** Según el completo ensayo publicado por Ludeña el 2010 sobre áreas verdes en Lima nos podemos dar cuenta de que en el distrito de San Miguel existen sólo 5.09m<sup>2</sup> de áreas verdes por habitante (Ludeña, 2013) siendo insuficiente si tomamos el numero de metros cuadrados recomendados por la OMS. Habría que investigar si en el estudio se toma en cuenta las áreas verdes de dentro el Parque de las Leyendas pues al ser un Parque al cual solo se accede

predio pago no cuenta como área pública. En 500 metros alrededor del Parque de las Leyendas (PATPAL) contamos con 20 parques públicos en buen estado de conservación.

#### 5.2.1.3. Perfil gestor del patrimonio edificado

##### **Marcos de gestión y administración**

El PATPAL es un organismo público, adscrito a la Municipalidad de Lima por la Ley N° 28998 en el 2007, por tal razón su funcionamiento se rige sujeto a ordenanza de la Municipalidad Metropolitana de Lima. El PATPAL tiene autonomía técnica, económica, financiera y administrativa. El PATPAL, tiene como finalidad proporcionar bienestar, educación, cultura, esparcimiento y recreación cultural, a favor de la comunidad, promocionando las diferentes riquezas naturales de nuestras regiones, promoviendo la conciencia medioambiental y ecológica en la población y fortaleciendo nuestra identidad nacional. (Del Águila, 2014). El Patronato del Parque de Las Leyendas "Felipe Benavides Barreda" tiene como visión llegar a ser el mejor exponente de la biodiversidad peruana e internacional y de nuestro patrimonio arqueológico y cultural en general, reconocido a nivel nacional internacional. El PATPAL maneja diversas funciones que trascienden la de velar y dar a conocer la flora y fauna del lugar. Además, busca:

- Fomentar el turismo haciendo resaltar las riquezas y valores culturales de las diferentes regiones del Perú. Realizar las coordinaciones pertinentes con la finalidad de hacer conocer la fauna y flora nacional con fines culturales y turísticos. Diseñar y ejecutar políticas y estrategias de desarrollo mediante la promoción y difusión de las riquezas de nuestras regiones para lograr un óptimo posicionamiento de la institución.
- Formular y aprobar las políticas internas para la promoción, bienestar, esparcimiento y recreación cultural.
- Difundir, fomentar y apoyar la formulación e implementación de programas de promoción, bienestar, esparcimiento y recreación cultural.

En su estructura orgánica cuenta con un Consejo Directivo y una Dirección Ejecutiva, de la que depende la Gerencia de Operaciones y a su vez de esta depende la División de Arqueología. Justamente, a experiencia de los primeros años y el compromiso compartido entre expertos y directivos del PATPAL sobre la importancia de su patrimonio arqueológico existente, planteó la necesidad de gestionar la creación de la División de Arqueología al interior de la institución. El 2001

“...se da curso a la gestión y la creación de la División de Arqueología, cuando el Parque formaba parte del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano, siendo

ministra Susana Villarán y presidente del Parque de las Leyendas Roberto Rodríguez Rabanal, el cual culmina el 24 de junio de 2002 con el nombramiento de Lucénida Carrión Sotelo como Jefa de dicha División” (Carrión, L., Narváez, J. (Editores), 2014, pág. 74).

### **Planificación y sus instrumentos**

En base al diagnóstico del estado de conservación de las huacas del Parque, de las prioridades coordinadas con el ente rector del patrimonio arqueológico, del apoyo económico de la institución y en el marco de las nuevas ideas sobre la teoría del patrimonio cultural se inicia *“...la nueva etapa de defensa y conservación del patrimonio arqueológico que custodia el Parque de las Leyendas con la teoría del patrimonio y los proyectos de investigación arqueológica”* (Carrión, L., Narváez, J. (Editores), 2014, pág. 74). Entre los proyectos de investigación tenemos:

- Periodo 2000 - 2002. Desarrollo de los “Proyectos de Conservación y Restauración de La huaca Palma (Diseño de frisos), huaca Cruz Blanca y Muralla 55E”.
- Periodo junio 2003 y octubre de 2004. Conservación y puesta en valor de la huaca San Miguel E.
- Periodo noviembre de 2011. Trabajos de investigación, mantenimiento y conservación en la huaca 43.

- Periodo 2010–2011. Proyecto de investigación en las huacas 34, 43 y en el sector B de la muralla 46A.

Se desarrollaron Evaluaciones arqueológicas en el Periodo febrero - abril de 2006 (área Noreste y Sureste del Parque de las Leyendas) y en 2008 (evaluación con pozos de excavación en el área noroeste y oeste y en la huaca 33). (Del Águila, 2014). Asimismo, se desarrollo Monitoreo arqueológico en 2008, 2009, 2012 y 2013. Finalmente, es necesario remarcar la apuesta institucional del PATPAL por “...*generar proyectos con objetivos comunes a los tres componentes de la Institución, Parque arqueológico, botánico y zoológico con el fin de desarrollar la propuesta base del denominado Ecodesarrollo de las áreas arqueológicas del Parque de Las Leyendas*” (Carrión, L., Narváez, J. (Editores), 2014, pág. 88).

El Plan Maestro 2012-2020 (Parque de las Leyendas- Felipe Benavides Barreda 2012) ha planteado 6 objetivos generales:

“...crear y consolidar una identidad local, regional y nacional; conservar y promover su significado cultural con acciones integradas de investigación, conservación, puesta en valor, difusión, manejo del entorno y administración en sus diversas zonas; promover e incrementar su investigación, conservación, puesta en uso social y difusión para convertirlo

en un factor de desarrollo para el Parque de las Leyendas y la ciudad de Lima; integrarlo y consolidarlo con su entorno mediato e inmediato; integrar y comprometer a los diversos actores sociales, locales y nacionales, en la conservación y promoción de los valores de este patrimonio arqueológico; y potenciar la División de Arqueología reordenando su ubicación en el organigrama institucional del Patronato del Parque de las Leyendas...” (Carrión, L., Narváez, J. (Editores), 2014, pág. 302).

Esto ocurrió bajo la condición de proyecto especial, comenzó a desarrollarse el 2012 y se viene implementando desde el 2014.

### **Dispositivos legales y financieros**

Es importante hacer un recuento del marco legal que se ha venido dando desde la creación del Parque de Las Leyendas, con la finalidad de conocer los decretos legislativos que han contribuido en las diferentes etapas administrativas. Estas son:

- 20-03-1964: Mediante Decreto Supremo N° 032-F, se crea el Parque de Las Leyendas, siendo Presidente Constitucional de la República el Sr. Fernando Belaúnde Terry y bajo la administración del Patronato de Parques Nacionales y Zonales (PARNAZ).
- 15-06-1981: Mediante este D.L. Nro. 146 nace el Patronato del Parque de Las Leyendas (PATPAL), hasta entonces

dependiente del Ministerio de Vivienda y Construcción. Este decreto fue dado cuando Fernando Belaunde Terry era Presidente Constitucional de la República, por segunda vez.

- 17-10-2001: Mediante la Ley N° 27533 se modifica la denominación del Parque de Las Leyendas por Patronato del Parque de Las Leyendas (PATPAL).
- 31-10-2003: A través de la Resolución N° 800 el INC declara Patrimonio Cultural de la Nación al Complejo Arqueológico Maranga, ubicado en los terrenos del Parque de Las Leyendas.
- 10-11-05: Resolución Directoral Nacional del INC N° 1514 que aprueba la clasificación de los monumentos y los planos temáticos del Complejo Arqueológico Maranga.
- 04-04-2007: A través de la Ley N° 28998 se transfiere del patrimonio del PATPAL a la Municipalidad de Lima, siendo Presidente de la República el Sr. Alan García Pérez.

El Patronato del Parque de Las Leyendas pese a ser un órgano descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima maneja sus propios recursos, financiándose *“...básicamente por los ingresos que se recauda a través de la venta de la taquilla, de los servicios que el área de educación brinda (talleres, guiado, conferencias), también de las concesiones y*



*alquiler de algunas partes del terreno*". (Álvarez, L.; Espinoza, D.; Huertas, L., 2016, pág. 16). Por ende, el presupuesto del PATPAL se soporta esencialmente sobre la recaudación efectiva. La MML tiene poca participación en las transferencias de recursos, pero si interviene en el mejoramiento de algunas áreas del parque. (Del Águila, 2014). El 2009 el Parque utilizó crédito destinado a gasto de Inversión, que cubrió la ejecución de Proyecto de inversión Pública (PIP) "Mejoramiento de zona de Ingreso y servicios administrativos complementarios".

### **Cooperación internacional**

La División de Arqueología no presentó prácticamente ningún convenio con institución pública o privada del extranjero. Si existen alianzas de cooperación con entidades como Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (investigación), así como con el MINCULT (normativo, asesoría y capacitación). (Del Águila, 2014).

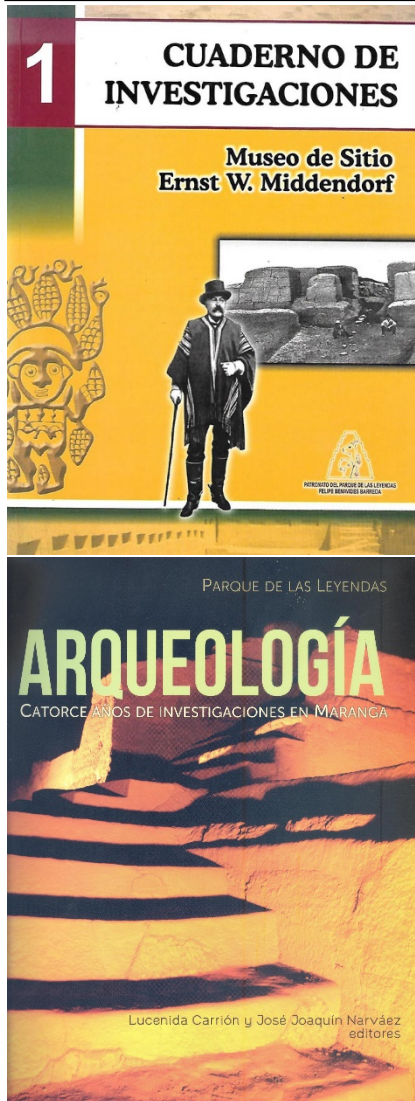
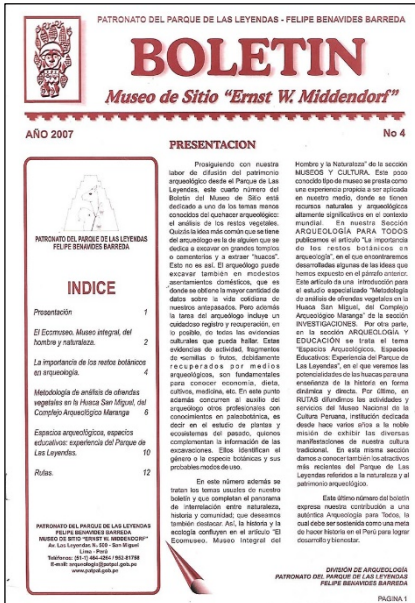


Figura 12: Boletín del Museo de Sitio "Ernest Middendorf" (superior), cuaderno de investigaciones del Museo de Sitio "Ernest Middendorf" (centro), libro "Arqueología. Catorce años de investigaciones en Maranga" (inferior)  
 Fuente: Archivo de la División de Arqueología-MML, 2014



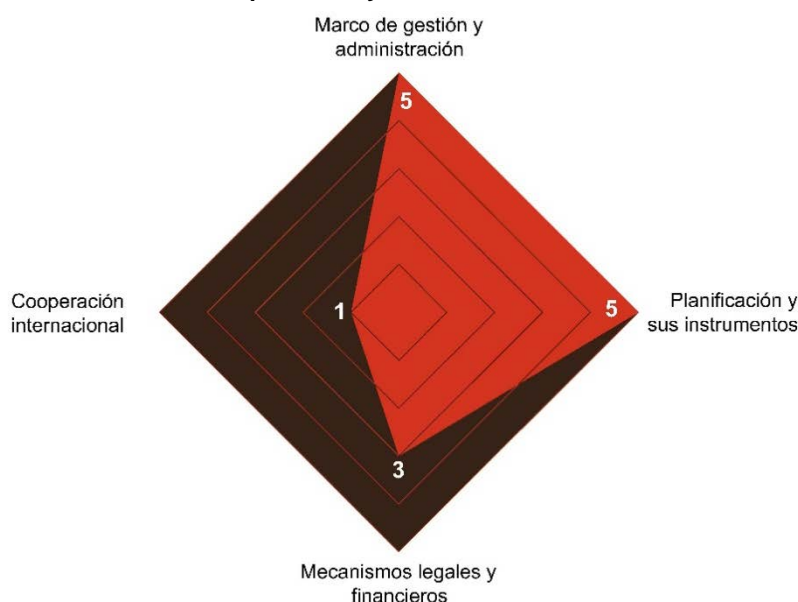
**Figura 13: Visitas al Museo de sitio "Ernst Middendorf" (superior), waka San Miguel restaurada (centro), acceso peatonal y cerco perimétrico recreado (inferior)**  
Fuente: Archivo fotográfico personal, 2010

Tabla 3: Matriz de resultados por categorías(componentes gestionarios) del caso estudiado - Parque Las Leyendas

		FUENTE DE INFORMACIÓN			
		Resultados obtenidos de la entrevista	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos de la búsqueda bibliográfica	Resultado consolidado por triangulación de fuentes
CATEGORÍA ( COMPONENTES GESTIONARIOS)	Marcos de gestión y administración	<p>“YO YA UN POCO NO ES QUE ESTABA DIRIGIENDO PORQUE YA TENIA UNA RESPONSABILIDAD... ME HABÍA ENCARGADO Y QUE ME SUPONÍA QUE DEBÍA SALIR Y ENTRAR A LIMA Y ENTONCES LUCENIDA CARRIÓN SE QUEDA EN EL PARQUE ASUMIENDO LA DIRECCIÓN COMO JEFA DE LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA Y ESTABA INVOLUCRADA Y SURGE ESTA IDEA DEL PLAN MAESTRO ARQUEOLÓGICO... ENTONCES YA HAY LINEAMIENTOS Y LE DIGO LUCE VAMOS A EMPUJAR ESTO... Y CONVERSAMOS CON LUCENIDA DE EMPEZAR A SISTEMATIZAR LA EXPERIENCIA QUE HE DESCRITO Y MIRAR HACIA EL FUTURO...”</p>	<p>EL SURGIMIENTO DE LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA EN EL MARCO DE SU ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL Y DENTRO DE ELLA EL MUSEO DE SITIO ERNST MIDDENDORF, EVIDENCIAN LA APUESTA POR UNA INSTITUCIONALIDAD ESPECÍFICA QUE RESULTÓ DEL EMPODERAMIENTO DEL TEMA INTRAINSTITUCIONALMENTE, INDEPENDIEMENTE DE LA GESTIÓN DE TURNO</p>	<p>EL PATRONATO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS "FELIPE BENAVIDES BARREDA" TIENE COMO VISIÓN LLEGAR A SER EL MEJOR EXPONENTE DE LA BIODIVERSIDAD PERUANA E INTERNACIONAL Y DE NUESTRO PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO Y CULTURAL EN GENERAL, RECONOCIDO A NIVEL NACIONAL INTERNACIONAL. EL PATPAL MANEJA DIVERSAS FUNCIONES QUE TRASCIENDEN LA DE VELAR Y DAR A CONOCER LA FLORA Y FAUNA DEL LUGAR. JUSTAMENTE, LA EXPERIENCIA DE LOS PRIMEROS AÑOS Y EL COMPROMISO COMPARTIDO ENTRE EXPERTOS Y DIRECTIVOS DEL PATPAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE SU PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO EXISTENTE, PLANTEÓ LA NECESIDAD DE GESTIONAR LA CREACIÓN DE LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN</p>	<p>EXCELENTE (5): EL PATPAL ES UN ORGANISMO PÚBLICO, ADSCRITO A LA MUNICIPALIDAD DE LIMA POR LA LEY Nº 28998 EN EL 2007. EL PATPAL TIENE AUTONOMÍA TÉCNICA, ECONÓMICA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA. TIENE UN CONSEJO DIRECTIVO Y UNA DIRECCIÓN EJECUTIVA, DE LA QUE DEPENDE LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA, CREADA ESTA ÚLTIMA EL 2001</p>
	Planificación	<p>“EL PLAN DE ACCIÓN... SE OFICIALIZA LA PRESENCIA NUESTRA PARA HABLAR AL PÚBLICO VISITANTE Y SE PRESENTA EL PRIMER PROYECTO DE PUESTA EN VALOR DE LA HUACA TRES PALOS. ESE ES EL PRIMER INFORME QUE ELLOS ACEPTAN Y ACEPTAN ADEMÁS QUE HAYA UN COMPONENTE ARQUEOLÓGICO EN EL PARQUE, ACEPTAN LA TAREA QUE SIGNIFICA DEFENDER Y CAMBIA EL DISCURSO YA NO ES EL INC SOMOS NOSOTROS PORQUE SE DAN CUENTA QUE... LES IBA A ABRIR UN HORIZONTE MAS GRANDE...”</p>	<p>EL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS ES UNO DE LOS CASOS MÁS EMBLEMÁTICOS DE RECUPERACIÓN EN LIMA METROPOLITANA. Y ELLO SE EXPLICA POR LA APUESTA EN CONTAR CON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NO SOLAMENTE ESPECÍFICOS DE LO PATRIMONIAL ARQUEOLÓGICO -INCLUSIVE CON ENFOQUE GESTIONARIO- Y SECTORIALES SINO AL CONTEXTUALIZARLOS EN EL PLAN DEL CONJUNTO DEL PARQUE LAS LEYENDAS. BUEN ESFUERZO</p>	<p>FINALMENTE, ES NECESARIO REMARCAR LA APUESTA INSTITUCIONAL DEL PATPAL POR GENERAR PROYECTOS CON OBJETIVOS COMUNES A LOS TRES COMPONENTES DE LA INSTITUCIÓN, PARQUE ARQUEOLÓGICO, BOTÁNICO Y ZOOLOGICO CON EL FIN DE DESARROLLAR LA PROPUESTA BASE DEL DENOMINADO ECODesarrollo DE LAS ÁREAS ARQUEOLÓGICAS DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS</p>	<p>EXCELENTE (5). EL PLAN MAESTRO 2012-2020 DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS HA PRIORIZADO 6 OBJETIVOS GENERALES. COMENZÓ A DESARROLLARSE EL 2012 Y SE VIENE IMPLEMENTANDO DESDE EL 2014. PROGRAMA EN EL TIEMPO Y TERRITORIO SUS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y CONSERVACIÓN, EDUCATIVOS Y MUSEOGRÁFICOS</p>
	Mecanismos legales y financieros	<p>“ENTONCES PRÁCTICAMENTE SE HA CREADO UNA ESCUELA DE CONSERVACIÓN EN TIERRA QUE DEBE FORTALECERSE PERO QUE YA ESTÁ FUNCIONANDO PORQUE YA HAY ARQUITECTAS PERO ADEMÁS ESTÁN LOS ARQUEÓLOGOS FORMADOS EN CONSERVACIÓN QUE TRABAJAN CONJUNTAMENTE Y HOY CREO QUE VAMOS A TENER NUEVAMENTE LA PRESENCIA DE GENTE QUE INVESTIGA DE LA CATÓLICA Y SAN MARCOS COMO AL PRINCIPIO PERO CON UNA CARACTERÍSTICA QUE NO HUBO AL PRINCIPIO PORQUE AL PRINCIPIO FUE LLAMADO PERO ES VOLUNTARIAMENTE...”</p>	<p>SE HIZO USO DE CONVENIOS, ESPECIALMENTE CON EL MINISTERIO DE CULTURA Y LAS UNIVERSIDADES DE SAN MARCOS Y CATÓLICA (ESCUELAS DE ARQUEOLOGÍA). LOS MECANISMOS PARA OBTENER FINANCIAMIENTO SE LOGRAN DE LOS RECURSOS PROPIOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS POR LOS ATRACTIVOS ZOOLOGICOS Y BOTÁNICOS. FALTÓ MAYOR CREATIVIDAD Y AUDACIA EN ESTE ASPECTO</p>	<p>EL PATRONATO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS PESE A SER UN ÓRGANO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA MANEJA SUS PROPIOS RECURSOS. POR ENDE, EL PRESUPUESTO DEL PATPAL SE SOPORTA ESENCIALMENTE SOBRE LA RECAUDACIÓN EFECTIVA. LA MML TIENE Poca PARTICIPACIÓN EN LAS TRANSFERENCIAS DE RECURSOS, PERO SI INTERVIENE EN EL MEJORAMIENTO DE ALGUNAS ÁREAS DEL PARQUE</p>	<p>MEDIO(3): EL PATRONATO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS PESE A SER UN ÓRGANO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA MANEJA SUS PROPIOS RECURSOS, FINANCIÁNDOSE POR LOS INGRESOS QUE RECAUDA POR TAQUILLA, DE LOS SERVICIOS DEL ÁREA DE EDUCACIÓN, LAS CONCESIONES Y EL ALQUILER</p>
	Cooperación internacional	<p>“ESO ME LLEVO A REUNIRME CON ARQUEÓLOGOS DE SAN MARCOS TAMBIÉN UNA GENTE DE CATÓLICA Y A PENSAR CÓMO PODRÍAMOS APORTAR PARA QUE LA GENTE QUE DIRIGE ESTA INSTITUCIÓN ENTIENDA QUE ES SU RESPONSABILIDAD... HAY QUE CONVOCAR AL INC CONVOCARÉ A LA GENTE DE BUENA VOLUNTAD, ESTUDIANTES Y VAMOS A TRAZAR UN PLAN DE DEFENSA...”</p>	<p>INDUDABLEMENTE, LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL FUE EL ASPECTO MENOS DESARROLLADO DE ESTA EXPERIENCIA, POR SU PRÁCTICA INEXISTENCIA. SALVO UN INTENTO FALLIDO CON LA COOPERACIÓN ALEMANA NO RECUERDO NINGÚN AVANCE</p>	<p>LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA NO PRESENTÓ NINGÚN CONVENIO CON INSTITUCIÓN PÚBLICA O PRIVADA DEL EXTRANJERO</p>	<p>MUY BAJO(1): LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA NO PRESENTÓ PRÁCTICAMENTE NINGÚN CONVENIO CON INSTITUCIÓN PÚBLICA O PRIVADA DEL EXTRANJERO. SI EXISTEN ALIANZAS DE COOPERACIÓN CON ENTIDADES COMO PUPC Y LA UNMSM (INVESTIGACIÓN), ASÍ COMO CON EL MINCULT (NORMATIVO, ASESORÍA Y CAPACITACIÓN)</p>

El análisis convergente del objeto patrimonial/entorno, la bibliografía pertinente, la entrevista realizada al gestor cultural profesional y un cuestionario aplicado al experto en la actuación patrimonialista en Lima y en el Perú como el Arq. José Correa Orbegoso –expresidente de Icomos-Perú e investigador-docente universitario- puedo caracterizar las siguientes cualidades del caso gestorario a través de la

**Tabla 3: Matriz de resultados por categorías (componentes gestonarios) del caso estudiado - Parque Las Leyendas**



**Figura 14: Gráfica radial de resultados por categorías (componentes gestonarios) del caso estudiado - Parque Las Leyendas**

Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 5.2.1.4. Gestor cultural profesional

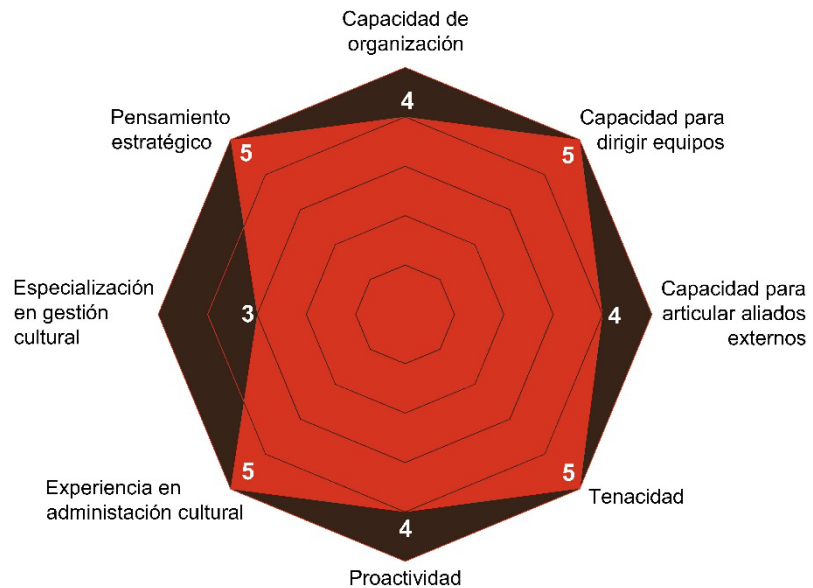
A partir del análisis del objeto patrimonial/entorno, las posibilidades gestonarias del caso estudiado, el Curriculum Vitae u Hoja de vida del profesional encargado, la entrevista realizada a él mismo y un cuestionario aplicado a un

Tabla 4: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Inés Del Águila

		FUENTE DE INFORMACIÓN				Estilo de microgestión cultural
		Resultados obtenidos de la entrevista y el Curriculum Vitae	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos del colaborador profesional	Resultado consolidado por triangulación de fuentes	
CATEGORÍA ( HABILIDAD)	Pensamiento estratégico	"...ESTE PARQUE ARQUEOLÓGICO COMO CONTEXTO YA ES UN PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO PORQUE USTEDES TIENEN UN LABORATORIO EDUCATIVO ACÁ QUE HAY QUE APROVECHAR PARA EDUCAR EN PATRIMONIO Y NO DESMEMBRAR ESTE PATRIMONIO PORQUE LA INSTALACIÓN DEL ZOO Y LA FORMA DE PRESENTAR ESTE ESPACIO CON UNA MUSEABILIDAD DE COSTA, SIERRA Y SELVA YA ERA UNA LECTURA DEL ESPACIO Y ADEMÁS EL ZOOLOGICO Y... LA CANTIDAD DE LIMEÑOS QUE HABÍA..."	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO SE DESEMPEÑÓ EXCELENTEMENTE TOMANDO DECISIONES INNOVADORAS, ANALIZANDO LAS OPCIONES FACTIBLES Y FLEXIBILIZANDO LAS ACCIONES EN FUNCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES Y MOMENTOS. SU ACTUAR FUE SOBRESALIENTE EN EL COMPLEJO ARQUEOLÓGICO DE MARANGA	SE ADELANTA A LOS POSIBLES PROBLEMAS QUE PUEDAN OCURRIR Y TODAS SUS PROPUESTAS SON VIABLES. TRABAJA SIEMPRE EN EQUIPO	EXCELENTE(5): CLARAMENTE SABE RECONOCER SUS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS), DEFINE Y PRIORIZA LOS ASPECTOS A CONFRONTAR Y ESTABLECE UNA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS	CANGURO
	Capacidad de organización	"EL PLAN DE ACCIÓN... SE OFICIALIZA LA PRESENCIA NUESTRA PARA HABLAR AL PÚBLICO VISITANTE Y SE PRESENTA EL PRIMER PROYECTO DE PUESTA EN VALOR DE LA HUACA TRES PALOS. ESE ES EL PRIMER INFORME QUE ELLOS ACEPTAN Y ACEPTAN ADEMÁS QUE HAYA UN COMPONENTE ARQUEOLÓGICO EN EL PARQUE, ACEPTAN LA TAREA QUE SIGNIFICA DEFENDER Y CAMBIA EL DISCURSO YA NO ES EL INC SOMOS NOSOTROS PORQUE SE DAN CUENTA QUE... LES IBA A ABRIR UN HORIZONTE MAS GRANDE..."	PUDO ORGANIZAR GRANDEMENTE ESTE PROYECTO. ESTRUCTURÓ LOS RECURSOS DISPONIBLES, LAS ACTIVIDADES PREVISTAS Y LOS ROLES RESPECTIVOS DE MANERA PLANIFICADA Y ESTANDARIZADAMENTE. RESULTÓ MUY IMPORTANTE	DELEGA FUNCIONES CON MUCHA EFICIENCIA. PLANIFICA TENIENDO EN CUENTA POSIBLES IMPREVISTOS. ES FLEXIBLE EN CASO SE NECESITE CAMBIAR UN PLAN O UN PROGRAMA	ALTA(4): AL ESTRUCTURAR PLANIFICADA Y SIMPLIFICADAMENTE LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y LOS RECURSOS, ACTIVIDADES Y ROLES EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRONATO DEL PARQUE LAS LEYENDAS	
	Capacidad para dirigir equipos	"ENTONCES... NOSOTROS IBAMOS PIDIENDO PERMISO Y YO A VECES ME PARABA EN LA ENTRADA Y LLAMABA A LA GENTE PARA EXPLICARLES QUE ERAN ESOS MONTONES DE TIERRA Y EXPLICARLES. LA GENTE EMPEZÓ A MIRAR AL PARQUE Y DECIR BUENO PERO ESTA SEÑORA QUE NOS CUENTA NO HABÍA NADA OFICIAL POR OTRO LADO YA EMPECÉ A MOTIVAR A ESTE INGENIERO PARA QUE NOS PERMITIERA CONVERSAR CON ÉL. Y TERMINAMOS CONQUISTANDO SU ATENCIÓN PORQUE ERA MAESTRO. Y CREO QUE EL ENSEÑAR... LE DA LA CAPACIDAD DE PODER ESCUCHAR..."	EJERCÍ UN EXCELENTE LIDERAZGO DE FORMA PARTICIPATIVA, CREATIVA Y PERSUASIVA, CREANDO UNA GRAN MÍSTICA DE EQUIPO. FUE UNO DE SUS PUNTOS MÁS ALTOS DE DESEMPEÑO	DA INSTRUCCIONES CLARAS. DIALOGA CONSTANTEMENTE Y MUESTRA RESPETO POR LA GENTE A SU CARGO. TIENE LA HABILIDAD DE ESCUCHAR SIEMPRE. DA EL EJEMPLO TRABAJANDO JUNTO AL PERSONAL A SU CARGO	EXCELENTE(5): EJERCÍ SU LIDERAZGO DE UNA FORMA CREATIVA, PARTICIPATIVA Y PERSUASIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS A DISPOSICIÓN (DIRECTIVOS, TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, OPERATIVOS, VOLUNTARIOS) Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO EN COMÚN Y POR ENDE UNA MÍSTICA COLECTIVA Y COMPARTIDA	
	Capacidad para articular aliados externos	"ESO ME LLEVO A REUNIRME CON ARQUEÓLOGOS DE SAN MARCOS TAMBIÉN UNA GENTE DE CATÓLICA Y A PENSAR CÓMO PODRÍAMOS APORTAR PARA QUE LA GENTE QUE DIRIGE ESTA INSTITUCIÓN ENTIENDA QUE ES SU RESPONSABILIDAD... HAY QUE CONVOCAR AL INC CONVOCARÉ A LA GENTE DE BUENA VOLUNTAD, ESTUDIANTES Y VAMOS A TRAZAR UN PLAN DE DEFENSA..."	FUE EXCELENTE PORQUE LOGRÓ COMPROMETER LA PARTICIPACIÓN DE IMPORTANTES "ALIADOS ESTRATÉGICOS" COMO LOS VECINOS, EL MINISTERIO DE CULTURA, LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS O LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. NOTABLE DESEMPEÑO	MANTIENE BUENAS RELACIONES CON EMPRESAS E INSTITUCIONES CON LAS CUALES HA CELEBRADO CONVENIOS Y HA REALIZADO ACTIVIDADES INVOLUCRANDO A EMPRESAS Y ENTIDADES DE RUBROS DIFERENTES CON BUENOS RESULTADOS	ALTA(4): SOSTUVO CONSENSOS CON NUMEROSOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS ACADÉMICOS (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS), DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MINCULT, MINDES, MINCETUR, MML, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL), CIUDADANOS (VOLUNTARIOS CIVILES)	
	Tenacidad	"ENTONCES PRACTICAMENTE SE HA CREADO UNA ESCUELA DE CONSERVACIÓN EN TIERRA QUE DEBE FORTALECERSE PERO QUE YA ESTÁ FUNCIONANDO PORQUE YA HAY ARQUITECTAS PERO ADEMÁS ESTÁN LOS ARQUEÓLOGOS FORMADOS EN CONSERVACIÓN QUE TRABAJAN CONJUNTAMENTE Y HOY CREO QUE VAMOS A TENER NUEVAMENTE LA PRESENCIA DE GENTE QUE INVESTIGA DE LA CATÓLICA Y SAN MARCOS COMO AL PRINCIPIO PERO CON UNA CARACTERÍSTICA QUE NO HUBO AL PRINCIPIO PORQUE AL PRINCIPIO FUE LLAMADO PERO ES VOLUNTARIAMENTE..."	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO TUVO UN DESEMPEÑO ALTO PORQUE PERSISTIÓ EN LA INTERVENCIÓN, CON FIRMEZA, MOTIVACIÓN Y AUTOCONCIENCIA DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES. FUE VERDADERAMENTE EXCEPCIONAL LA MANERA COMO LE DIO SOSTENIBILIDAD AL PROCESO DESDE SU CONSTANCIA PERSONAL	TRABAJA SIN DESCANSO Y CONTAGIA ESE HABITO A LA GENTE A SU CARGO. PERSEVERA EN SUS OBJETIVOS Y NO SE DESANIMA. SE ENTREGA POR COMPLETO A LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION	EXCELENTE(5): FUE CONDECORADA COMO "PERSONALIDAD MERITORIA DE LA CULTURA" POR EL MINCULT (2014). LA COMISIÓN METROPOLITANA DE EDUCACIÓN Y CULTURA-MML LE DA LA MEDALLA DE LIMA POR SU INNOVADORA LABOR EDUCATIVA Y CULTURAL (2012). LA COMISIÓN DE CULTURA Y PATRIMONIO CULTURAL DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA (2012) LE OTORGA LA MEDALLA Y DIPLOMA DE HONOR, POR SU FIRME, AUTOCONCIENTE Y MOTIVADA LABOR	
	Proactividad	"YO YA UN POCO NO ES QUE ESTABA DIRIGIENDO PORQUE YA TENIA UNA RESPONSABILIDAD... ME HABÍA ENCARGADO Y QUE ME SUPONÍA QUE DEBÍA SALIR Y ENTRAR A LIMA Y ENTONCES LUCENIDA CARRIÓN SE QUEDA EN EL PARQUE ASUMIENDO LA DIRECCIÓN COMO JEFA DE LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA Y ESTABA INVOLUCRADA Y SURGE ESTA IDEA DEL PLAN MAESTRO ARQUEOLÓGICO... ENTONCES YA HAY LINEAMIENTOS Y LE DIGO LUCE VAMOS A EMPUJAR ESTO... Y CONVERSAMOS CON LUCENIDA DE EMPEZAR A SISTEMATIZAR LA EXPERIENCIA QUE HE DESCRITO Y MIRAR HACIA EL FUTURO..."	FUE DE GRAN VALOR COMPORTÁNDOSE COMO UN LÍDER CON MUY BUENAS INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN, ESPECIALMENTE ANTE LOS PROBLEMAS QUE FUERON APARECIENDO DURANTE LA INTERVENCIÓN	SIEMPRE ESTA DISPUESTA A AYUDAR A OTRAS PERSONAS U OTRAS INSTITUCIONES SIN QUE SE LO PIDAN. ANIMA AL PERSONAL A SU CARGO A ENFRENTAR NUEVOS DESAFIOS	ALTA(4): EXISTEN VARIOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE EMPRENDIMIENTOS SURGIDOS DESDE SUS INICIATIVAS Y VOLUNTADES. ESA ACTITUD EN BASE A SU INICIATIVA, ANTICIPACIÓN Y AUTORREGULACIÓN, ES UNA CONSTANTE	
	Experiencia en administración cultural	FUE JEFA DEL MUSEO DE ARQUEOLOGÍA "JOSEFINA RAMOS DE COX" DEL INSTITUTO RIVA AGÜERO-PUCP, DESDE 1995. ES MIEMBRO ORDINARIO DEL IRA-PUCP Y COORDINADORA DEL PROYECTO MUSEOGRÁFICO Y PEDAGÓGICO SOBRE ARQUEOLOGÍA DE SELVA. ES MIEMBRO FUNDADOR DE LA RED DE MUSEOS DEL CENTRO HISTÓRICO DE LIMA Y PERMANENTE COLABORADOR DE LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA DEL PATPAL	FUNDAMENTAL FUE SU EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL. INCIDIÓ MUY SIGNIFICATIVAMENTE EN EL LOGRO DE MUCHOS RESULTADOS POSITIVOS Y DURADEROS	POR MAS DE 20 AÑOS DIRIGIO EL MUSEO DE ARQUEOLOGIA "JOSEFINA RAMOS DE COX"-PUCP. FUE DOCENTE UNIVERSITARIA. INTEGRO EL PATRONATO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS POR MAS DE 15 AÑOS Y ES ACTUAL PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE MUSEOLOGOS DEL PERU	EXCELENTE(5): FUE JEFA DEL MUSEO UNIVERSITARIO DE ARQUEOLOGÍA DEL INSTITUTO RIVA AGÜERO-PUCP, DESDE 1995 ES MIEMBRO ORDINARIO DEL IRA-PUCP Y COORDINADORA DEL PROYECTO MUSEOGRÁFICO Y PEDAGÓGICO SOBRE ARQUEOLOGÍA DE SELVA. ES MIEMBRO FUNDADOR DE LA RED DE MUSEOS DEL CENTRO HISTÓRICO DE LIMA Y COLABORADORA DE LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA DEL PATPAL	
	Especialización en gestión cultural	REALIZÓ ESTUDIOS DOCTORALES EN EDUCACIÓN E HISTORIA (PUCP). TIENE CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA Y MUSEOGRAFÍA: MUSEOS Y TURISMO CULTURAL EN MADRID-ESPAÑA (MUSEO DE AMÉRICA 1992), MUSEOS Y EDUCACIÓN EN COLOMBIA (1980), REDES DE MUSEOS EN IBEROAMÉRICA EN URUGUAY (2010) Y MARKETING CULTURAL EN EL CENTRO CULTURAL DE LA PUCP. EL 2008 CULMINÓ SUS ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN MUSEOLOGÍA Y MUSEOGRAFÍA (URP)	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO NO TUVO UNA ESPECÍFICA ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL SINO SÓLO EPISODIOS DISPERSOS Y RELATIVAMENTE PRÓXIMOS. SU DESEMPEÑO FUE REGULAR Y ESTE TEMA	HA DIRIGIDO PROYECTOS DE RESCATE DEL PATRIMONIO CULTURAL. COMO DIRECTORA DEL MJRC-PUCP POTENCIO LA DIFUSIÓN DE LA HISTORIA DE LIMA PREHISPANICA. COMO INTEGRANTE DEL PATRONATO DEL PARQUE DE LA LEYENDAS CONTRIBUYO AL RESCATE DE SUS ZONAS ARQUEOLOGICAS Y LA CREACION DE UN MUSEO DE SITIO	MEDIA(3): REALIZÓ ESTUDIOS DOCTORALES EN EDUCACIÓN E HISTORIA (PUCP), COMO BECARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA Y MUSEOGRAFÍA, ENTRE ELLOS, MUSEOS Y TURISMO CULTURAL, MUSEOS Y EDUCACIÓN, REDES DE MUSEOS EN IBEROAMÉRICA Y MARKETING CULTURAL. CULMINÓ SUS ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN MUSEOLOGÍA Y MUSEOGRAFÍA (URP)	

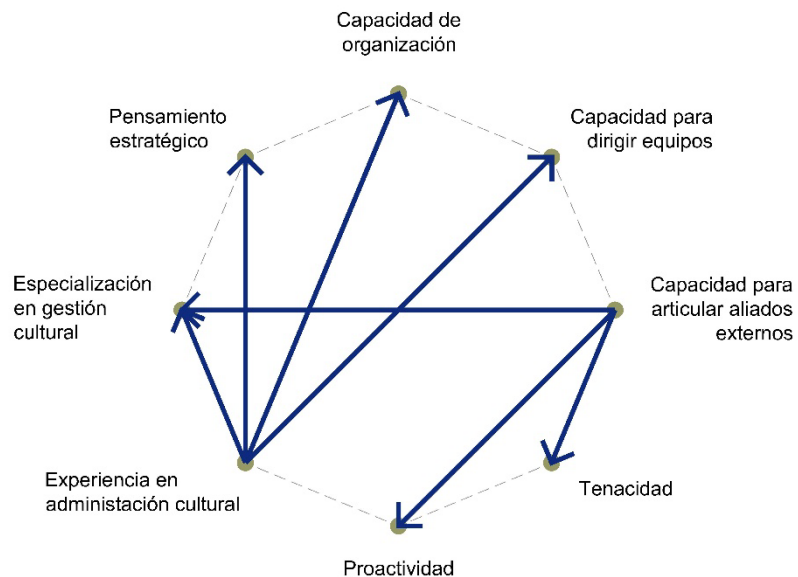
colaborador profesional y otro al experto patrimonialista peruano Arq. José Correa Orbegoso puedo caracterizar a este Gestor cultural profesional a través de la

**Tabla 4: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Inés Del Águila**



**Figura 15: Gráfica radial de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional- Inés Del Águila**

Fuente: Elaboración propia José Hayakawa, 2015

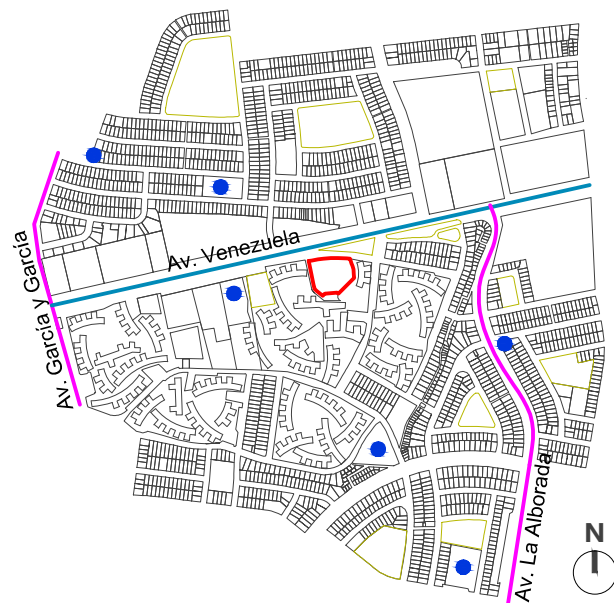


**Figura 16: Gráfica de relaciones entre habilidades gestonarias - Inés Del Águila**

Fuente: Elaboración propia, 2015

**ACCESIBILIDAD VIAL - EQUIPAMIENTOS**

- VIALIDAD**
- Perímetro de la Huaca Palomino
  - Vías principales
  - Vías secundarias
  - Vía peatonal
  - Ciclovía
- EQUIPAMIENTO**
- Educación
  - Salud
  - Deporte



Fotografías del antes y después de la restauración de la Huaca Palomino



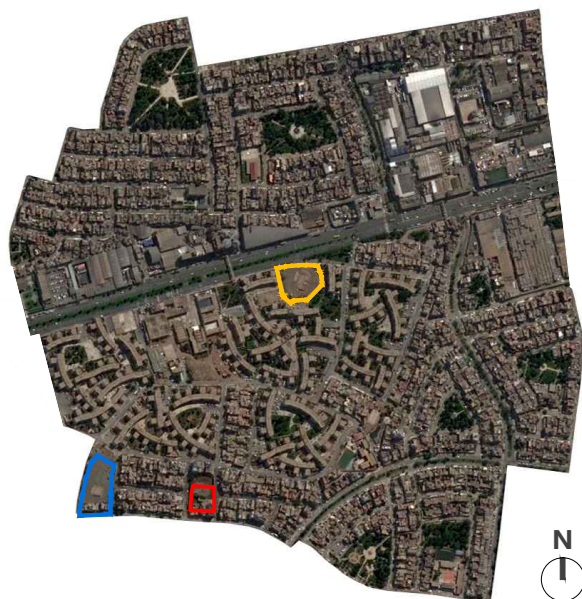
FUENTE: Municipalidad de Lima (2008)

**PRECARIEDAD URBANA**

Se encuentra ubicado al interior de la Urb. Palomino, cuenta con servicios de agua, desagüe, alumbrado público, así como acceso a servicios de telefonía y conexión a internet. Tienen acceso a parques y jardines. Posee zonas de uso industrial a lo largo de la Av. Venezuela, esta sería la zona más vulnerable debido al uso, que se ve obligado a edificar grandes longitudes de muros ciegos.

**ASOCIATIVIDAD PATRIMONIAL**

- Sitio Arqueológico Huaca Palomino
- Huaca Corpus 1 dist. aprox. 552m
- Huaca Corpus 2 dist. aprox. 452m



**DOTACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS - ÁREAS VERDES**

- 1 Parque Gonzáles Olaechea
- 2 Parque Jr. José Remu Barúa
- 3 Parque Jr. Eleazar y Guzmán
- 4 Parque Jr. Manuel Rocavera
- 5 Parque Jr. Marquesado
- 6 Parque Jr. Manuel Tellada
- 7 Parque Jr. Alejo Besada
- 8 Parque El Milagro



Vista del Parque Augusto Gonzáles Olaechea

FUENTE: Google Earth



**CERCAÑÍA A SERVICIOS O EQUIPAMIENTOS CULTURALES**

- Servicios varios (hoteles, restaurantes, cafés, peluquerías, etc.)
- Iglesias
- Centros Culturales, teatros, etc.



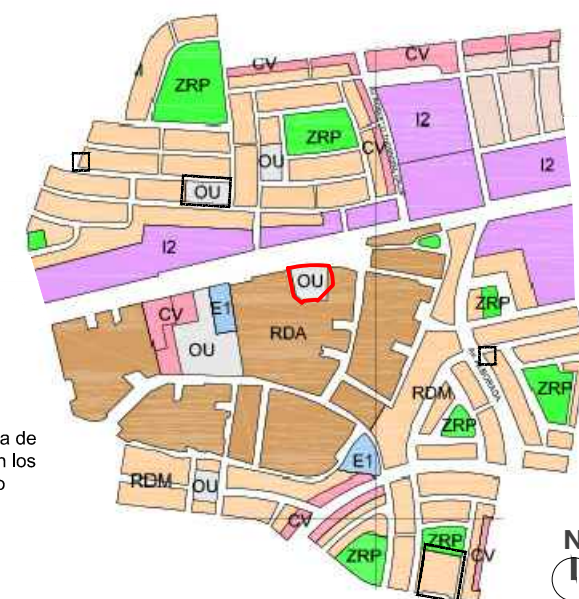
**USOS DE SUELO ACTUALES - ZONIFICACIÓN**

En la zonificación propuesta en el entorno a la Huaca Palomino existen usos bien marcados, el de industria, vivienda y zona para recreación tales como parques, eso es respetado con excepción de algunos locales comerciales y de colegios.



Vista de la vivienda de densidad media en los alrededores al sitio arqueológico

FUENTE: Google Street View



**RESEÑA HISTÓRICA**

Fue construida entre 900 d.C. y 1476 d.C. (Intermedio tardío), parte de los edificios religioso-administrativos realizados bajo órdenes de gobernantes de pequeños curacazgos o señoríos de la cultura Ychsma. Junto a las huacas Corpus I y Corpus II, evidencian un grupo piramidal mayor que existió en la zona del Conjunto habitacional Palomino.

**UBICACIÓN**

Av. Venezuela cruc con Av. Leonardo Arrieta, Cercado de Lima - Lima. 12°03'45" LS 77°04'41" L.O

**NOMBRE OFICIAL**

Sitio Arqueológico Huaca Palomino

**SITUACIÓN LEGAL**

Según Resolución Nacional Directoral N° 491/INC-2004 se resuelve declarar Patrimonio Cultural de la Nación a los sitios arqueológicos denominados Huaca Santa Rosa y Huaca Palomino, el 29/04/2004.

**EST. DE CONSERVACIÓN** Buena **SUPERFICIE APROX** 5'015 m2

**EQUIPAMIENTO** Sí **VALOR ACADÉMICO** Arquitectónico, arqueológico e histórico

**USO ACTUAL** Sitio arqueológico

**PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA ANALISIS DE CASOS (1990-2015)**

<p>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA SECCIÓN DE POSGRADO</p> <p>TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO</p>	Autor:	Asesor:
	MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Dr. Alberto Martorell Carreño
	Título: <h2 style="text-align: center;">FICHA 2: HUACA PALOMINO</h2>	
	Fecha: 2016	N° de lámina:
Fuente: Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. K. Molina Edi. final: J. Melgar		04



## 5.2.2. Huaca Palomino

### 5.2.2.1. Objeto patrimonial

Para caracterizar las principales cualidades de este bien edificado se ha elaborado la FICHA 2: SITIO ARQUEOLÓGICO HUACA PALOMINO, sin embargo es necesario detallar aspectos estratégicos como:

**Nombre:** La Huaca Palomino fue construida entre los años el 900 d.c. – 1476 d.c. (periodo intermedio tardío) en la zona que conocemos como el Distrito de Cercado de Lima y fue parte de las construcciones de carácter religioso-administrativo realizadas bajo las ordenes de sacerdotes, gobernantes y curacas que tenían al mando pequeños curacazgos o señoríos que fueron parte de la cultura Ychsma, la cual se desarrolló en los valles medios y bajos de los ríos Rímac y Lurín, en la costa central de la actual provincia de Lima. Huaca Palomino, junto a las huacas Corpus I y Corpus II, son evidencia de un grupo piramidal mayor que existió en la zona del Conjunto Habitacional Palomino. Esta fue parte de un circuito de centros ceremoniales que se desarrollaron en la costa central del país. Una de las características de Palomino es que solo fue ocupada por los Ychsma, a diferencia de Pachacamac, Huantille, Mateo Salado y Maranga, sitios que cuentan con rastros de ocupación Inca. Si bien estos terminaron con la

soberanía de los Ychsma, incorporaron muchas de sus prácticas cotidianas durante su ocupación, como las técnicas constructivas y el uso de materias primas y religiosas. Poco tiempo después, se dio la ocupación española en el Perú. Así, durante el Virreinato e inicios de la República, el entorno de la zona arqueológica se cultivó de manera más intensiva a causa de la presencia de grandes haciendas. A finales del s. XIX, Lima comenzó un progresivo aumento de áreas urbanas que no termina aún. Esta demanda por construcción promovió que hasta mediados del s. XX se termine con muchas huacas de Lima y se instalen compañías ladrilleras que usaron las pirámides como canteras para obtener materia prima para la fabricación de ladrillos y adobes, quienes desviaban acequias para anegar las pirámides, provocando el derrumbe de sus muros con el fin de reutilizarlos.

Para el S. XX, se dio el trazado urbano de las nuevas vías de comunicación, lo cual también contribuyó al deterioro del patrimonio arqueológico de la ciudad de Lima. Se construye, en los años sesenta, siendo uno de los proyectistas el Arq. Santiago Agurto Calvo, conocedor de la Lima prehispánica, uno de los conjuntos habitacionales emblemáticos de nuestra capital para acercar a los trabajadores a sus centros laborales

de la zona industrial del Cercado de Lima, el Conjunto Habitacional Palomino, el cual rodea la huaca y desde ella parece expandirse, volviéndose el uno parte del otro, convirtiendo a la huaca parte del paisaje de la urbanización. Sin embargo, por años este sitio arqueológico no ha sido debidamente protegido, situación que motivó a muchos a usarlos como basurero o lugar de vivienda estacional, acelerando su deterioro. Excavaciones más recientes han permitido descubrir evidencia material no sólo de las ocupaciones pre-hispánicas, sino de hechos posteriores que fueron destruyendo la zona arqueológica (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013).

**Tipo edilicio:** Esta huaca es una plataforma ceremonial de tapia con plaza, graderías o banquetas en la cima y la forma escalonada. De acuerdo con los estudios realizados por el Proyecto de Investigación, Conservación y Puesta en Valor Huaca Palomino, esta pirámide habría tenido un uso básicamente administrativo, en el que un curaca o “Señor Principal” resolvía temas vinculados con la organización y el acopio de cosechas. Es decir, el lugar no fue residencia ni espacio de ceremonia ritual (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013). Asimismo, su ubicación es estratégica, pues

formaba parte de un circuito de Centros Ceremoniales que se desarrollaron en la costa central del Perú, donde existió una jerarquización de este tipo de centros, tal es así que la Huaca Palomino de menor rango dependía de la Huaca Maranga (Dirección de Informática Académica de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014). Su ubicación era clave, ya que se encuentra entre los complejos mayores de Maranga y Mateo Salado, situación que probablemente habría permitido resolver de manera más inmediata asuntos administrativos menores.

**Ubicación:** Está ubicada en los terrenos de lo que fue el Ex - Fundo Palomino, donde actualmente se levanta el Conjunto Habitacional Palomino, diseñado por el Arq. Santiago Agurto, Cuadra 27 de la Av.Venezuela.

**Filiación cultural:** La huaca Palomino tiene una larga historia de convivencia con su entorno, la cual empieza alrededor del año 900 d.c (Periodo Intermedio Tardío), cuando el señorío de los Ychsma ocupaba los valles de Rímac y Lurín. Todavía se investiga al respecto, pero es muy probable que otras poblaciones o grupos más antiguos hayan habitado esa misma zona antes que los Ychsma. Palomino estuvo ocupado solo por

los Ychsma, a diferencia de Pachacamac, Huantille, Mateo Salado y Maranga, sitios que cuentan con rastros de ocupación Inca. Ellos llegaron alrededor del año 1432 d.c y, si bien terminaron con la soberanía de los Ychsma, incorporaron muchas de sus prácticas cotidianas durante su ocupación, como las técnicas constructivas y el uso de materias primas y religiosas. La presencia de este grupo en los complejos Ychsma no fue tan larga debido a la conquista del Tahuantinsuyo por los españoles (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013). Según el Inventario Nacional de Monumentos Arqueológicos de Lima-1985, se han efectuado excavaciones arqueológicas por parte del Seminario de Arqueología del Instituto Riva Agüero, de la Universidad Católica, con auspicios de la Junta Nacional de Vivienda, donde se ha señalado la presencia de dos componentes alfareros: el más antiguo constituido por cerámica anaranjada de tradición local, del Horizonte Tardío (Inca), y el más reciente corresponde a ollería vidriada del siglo XVIII.

**Situación legal:** El 29 de abril del año 2004, la Comisión Nacional Técnica de Arqueología recomienda declarar como Patrimonio Cultural de la Nación a los sitios arqueológicos Huaca Santa Rosa y Huaca Palomino, ubicados en el Cercado

de Lima, provincia y región Lima. Según Resolución Nacional Directoral N° 491/INC-2004 se resuelve declarar Patrimonio Cultural de la Nación a los sitios arqueológicos denominados Huaca Santa Rosa y Huaca Palomino.

**Estado de conservación:** Hacia el año 2012 la Municipalidad Metropolitana de Lima inicia el programa de Recuperación de la Huaca Palomino, que hasta dicho año se encontraba en completo deterioro, presentaba grietas, quemaduras, hoyos y grafitis. Este programa se divide en dos etapas: Un estudio arqueológico que ayudó a interpretar y comprender mejor el sitio, y más adelante se desarrollaron labores de excavación, conservación y restauración del monumento que lograron mitigar, detener e incluso revertir su deterioro. Con este proyecto se consiguió integrar el monumento al desarrollo urbano actual del área, y convertirlo en entidad cohesionadora, gestora de identidad cultural, de valores y de desarrollo social (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

**Equipamiento:** Huaca Palomino se encuentra ubicada al interior de la Urbanización Palomino, las viviendas alrededor poseen orientación visual hacia la Huaca. Presenta conexión con las áreas verdes que son parte de la urbanización, estas

cuentan con alumbrado público. Huaca Palomino está rodeada por cercos verdes, uno de aproximadamente 50 cm., que está hacia el interior de la urbanización y otro de aproximadamente 1.50 m. que protege el frente que da hacia la Avenida Venezuela. Al interior, Huaca Palomino presenta barandas de .90 cm aproximadamente, hechas de palos de madera y sogas, las cuales periten marcar los límites de la Huaca, sin aislarla de su entorno. Cuenta con una caseta de vigilancia y una caseta de mantenimiento, en la cual se guardan los instrumentos para dar mantenimiento al cerco verde y la huaca, dicho mantenimiento se hace a diario (se riega y poda el cerco verde).

**Uso actual:** Luego de su recuperación, se han realizado distintas actividades culturales al interior de la Huaca Palomino, entre ellas podemos mencionar Cuenta Cuentos, Huacas, Burbujas y Rocanrol, recorridos guiados, se han promovido las visitas guiadas por parte de escolares y profesores, esto con el objetivo que el habitante se relacione mejor con su patrimonio, conozca de él y así aprenda a valorarlo y preservarlo. Sin embargo recientemente, como atestigua el Sr. Roberto Bryson Ponce actual vigilante de la Huaca Palomino, no se han registrado más actividades de este tipo.

**Superficie aproximada:** Posee un área de 2500 m<sup>2</sup> / 2.5 Ha. según la info de 1985 (Ravines, 1985) y de 3500 m<sup>2</sup> / 3.5 Ha. según la info mas reciente. (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013).

**Valor académico:**

- Valor histórico, Huaca Palomino es considerada un sitio arqueológico perteneciente a la cultura Ychsma, que se desarrolló durante el período Intermedio Tardío, formando parte de un Circuito de Centros Ceremoniales desarrollado en la Costa Central del Perú.
- Valor arqueológico, ya que como sitio arqueológico perteneciente a la cultura Ychsma, se conserva hasta la actualidad, permitiéndonos entender la función de Centro Ceremonial de segundo orden que tuvo en el pasado y el significado que tuvo para nuestros antepasados que formaron parte de esta cultura.
- Valor arquitectónico, el sitio arqueológico Huaca Palomino posee las cualidades de la arquitectura de la Cultura Ychsma, caracterizada por estar conformada por estructuras piramidales truncas y escalonadas, con anchas rampas de acceso y escalinatas que llevan a extensas terrazas, recintos, plazas centrales, zonas de depósito y



pasadizos. Dicha técnica constructiva hacía uso de tapiales para la construcción de muros y troncos de lúcumo y huarango para techar.

#### 5.2.2.2. Entorno urbano

Las principales cualidades del contexto de este bien edificado son observables FICHA 2: HUACA PALOMINO, sin embargo es necesario detallar aspectos-clave como:

**Accesibilidad vial:** La principal vía de acceso es la Avenida Venezuela, a lo largo de la cual se ubican tres paraderos cada 250 m aproximadamente, con cruces peatonales y mobiliario respectivo. Se puede llegar usando transporte público (combis, cousters y taxis), así como usando transporte particular. Al interior de la urbanización Palomino encontramos playas de estacionamiento, las cuales son usadas por los vecinos.

**Precariedad urbana:** La zona del distrito del Cercado de Lima donde se encuentra ubicada Huaca Palomino, no presenta condiciones de precariedad urbana según el plano 0405 Sitios Arqueológicos- Nivel de precariedad Urbana, desarrollado por la MML. La zona presenta los servicios básicos de agua, desagüe, luz, teléfono, internet, parques y jardines. En un radio

de 500m, las viviendas están hechas principalmente de “material noble”.

**Asociatividad patrimonial:** En un radio de 500 m, Huaca Palomino se encuentra cercana a Huaca Santa Rosa, Huaca Corpus I y Corpus II. De las cuales Huaca Corpus I Y Corpus II, en conjunto a Huaca Palomino son la evidencia del grupo piramidal que existió en la zona del Conjunto Habitacional Palomino.

**Proximidad de equipamientos:** En un radio de 500 m, encontramos equipamientos de tipo educativo y recreativo, entre los más importantes podemos mencionar al IESP Público Emilia Barcía Boniffatti, debido a su jerarquía. También encontramos algunos colegios públicos como el Colegio Nacional Simón Bolívar, centros de educación inicial y nidos. En esta área no encontramos equipamientos de salud.

**Usos de suelo vecino-actuales:** En esta zona se destaca la presencia de una zona industrial, ubicada en el eje de la Avenida Venezuela, en este encontramos empresas como D'onofrio, Molitalia y Universal Textil. El otro uso preponderante es el uso residencial, en el que destaca la Urbanización

Palomino por la distribución de sus áreas libres con respecto a las áreas construidas y por la orientación de las edificaciones hacia Huaca Palomino. Encontramos también la presencia de instituciones públicas como la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad de Lima, ubicada en el Jirón Eleazar Guzmán y Barrón. Entre las Instituciones educativas de mayor rango encontramos el IESP Público Emilia Barcía Boniffatti en el Jirón Víctor Criado y Tejada. Con respecto a las áreas recreativas, el que destaca por su área de 18 ha aproximadamente es el Parque Gonzáles Olaechea que se encuentra cercano a la zona de uso industrial.

**Usos de suelo vecino-previstos:** Dentro del área de estudio, la Municipalidad Metropolitana de Lima en su última actualización realizada el 12/01/13, considera en la zonificación de la zona de estudio zona industrial, la cual se encuentra ubicada frente a Huaca Palomino y coincide con el uso actual del suelo, así como las zonas de residencia media y alta, ocupada principalmente por la Urbanización Palomino.

**Dotación de espacios públicos:** En un radio de 500 m. trazados a partir del Sitio Arqueológico Huaca Palomino, encontramos once áreas de recreación pública, de las cuales

solo tres destacan por poseer áreas más extensas: Parque Gonzales Olaechea, Parque Norma y el parque ubicado en el cruce de los jirones Juana Gorriti y Bárbara Alcázar. Dichas áreas verdes conforman 5.7% del área total, dicho índice es menor al 8 %, porcentaje de área libre recomendado por la OMS. Cabe resaltar, que una característica importante del Sitio Arqueológico Huaca Palomino es que se encuentra rodeado de áreas verdes las cuales forman parte de la Urbanización Palomino y a la vez sirven de espacios que anteceden la llegada a Huaca Palomino.

#### 5.2.2.3. Perfil gestor del patrimonio edificado

##### **Marco de Gestión y Administración:**

Entre 2011 y 2014 la gestión Municipal una política cultural nueva en la historia de la ciudad, donde la cultura es parte importante del desarrollo del ciudadano. Para lo cual se tuvo que cuadruplicar el presupuesto destinado a cultura para poder ampliar los proyectos desarrollados en esta rama, así como la implementación de una nueva institucionalidad: La Gerencia de Cultura, creada en enero de 2013, reemplazando a lo que venía ser la Subgerencia de Cultura, considerada una subgerencia de bajo presupuesto que era dependiente de la Gerencia de Cultura, Educación y Deporte. Ésta tiene como misión

promover y desarrollar actividades que acerquen las manifestaciones artísticas y culturales a la ciudadanía, así como incentivar la creatividad y el fortalecimiento del sector artístico de la ciudad, desarrolla su trabajo bajo lineamientos:

- Incentivar la creatividad y la mejora de las capacidades en gestión cultural.
- Democratizar el acceso de los ciudadanos al patrimonio y a la diversidad de expresiones culturales.
- Apoyar el desarrollo de mercados culturales.
- Expandir la ciudadanía cultural y el uso de espacios públicos.

Dirigiendo su gestión en ejes de política Cultural que son desarrollados por:

- Subgerencia de Patrimonio Cultural, Artes Visuales, Museos y Bibliotecas: Encargada de elaborar proyectos que facilitan el acceso de la ciudadanía al patrimonio material e inmaterial de la ciudad. Además de participar en su conservación y cuidado, fomenta su conocimiento de las formas en que el patrimonio cultural se vincula con la vida actual de la ciudad y como la ciudadanía se apropia de éste.
- Subgerencia de Artes Escénicas e Industrias Culturales: Su objetivo principal es impulsar el desarrollo de las artes escénicas e industrias culturales en Lima.

- Subgerencia de Promoción Cultural y Ciudadanía: A partir de la práctica y participación cultural como motor de una nueva visión de ciudad desarrolla y visibiliza proyectos que den espacio a voces marginadas en el espacio público.
- Observatorio Cultural: Se encarga de fomentar la investigación y reflexión sobre el sector cultural en Lima Metropolitana, centralizando y sistematizando la información existente y estableciendo puentes entre las distintas iniciativas culturales de la ciudad.

El objetivo de crear la Gerencia de cultura recae principalmente en sentar las bases que den continuidad a las políticas culturales establecidas durante este periodo (2011-2014), creando una estructura normativa y organizacional necesaria para que la cultura siga reconociéndose como una prioridad por las próximas gestiones municipales y fortaleciendo diversas iniciativas culturales. (Advíncula, 2014) Así, a partir de la Gerencia de Cultura-MML, específicamente desde la Subgerencia de Patrimonio Cultural, Artes Visuales, Museos y Bibliotecas, que se desarrolla el proyecto Huaca Palomino, en conjunto con otros proyectos relacionados que responden a un mismo objetivo: Conservar y fomentar el conocimiento del patrimonio cultural, el cual se vincula con la vida actual de la

ciudad y en que la ciudadanía se apropia de éste (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

### **Planificación y sus instrumentos**

El 12 de enero de 2012, la alcaldía de Lima declaró a la ciudad como Lima Milenaria, Ciudad de Culturas considerando de interés prioritario la protección, conservación, investigación y difusión del patrimonio cultural histórico y contemporáneo, material e inmaterial, de la ciudad de Lima. Es entonces que se crea el programa: "Lima Milenaria, Ciudad de Culturas" de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el cual reconoce y valora la diversidad de la ciudad de Lima. Su misión era *“acercar el patrimonio cultural de Lima y su legado milenario a la ciudadanía y construir una identidad ciudadana y memoria histórica orgullosa de sus raíces y multiculturalidad”* (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014). Para cumplir con esta tarea, la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Lima organiza y desarrolla una serie de proyectos y eventos que difunden diversas expresiones culturales históricas y contemporáneas. Dentro de estos proyectos se encuentra la Recuperación y puesta en valor de 4 Sitios Arqueológicos ubicados en el Cercado de Lima (Huaca Palomino, Huaca Corpus I, Huaca Corpus II Y Huaca Culebra), el cual tuvo como

objetivo ser desarrollado a lo largo de 2012, culminándose su Puesta en valor el mismo año (Advíncula, 2014).

Una vez terminada la recuperación de estos sitios arqueológicos, se procedió a darle valor social, generando una serie de eventos cuyo fin era difundir el patrimonio precolombino de la ciudad de Lima y generar vínculos entre los ciudadanos y los sitios arqueológicos, entre ellos se encuentra:

- Cine en tu Huaca, la finalidad es que los ciudadanos entiendan al Sitio Arqueológico como un espacio vivo, utilizable para reuniones y eventos sin dañar el sitio.
- Huacas, Burbujas y Rock and Roll, es un espectáculo musical y visual que utiliza como locación las milenarias huacas de Lima.
- Foros "Lima Milenaria, Ciudad de Culturas", son espacios de reflexión sobre las transformaciones sociales y la identidad cultural de la ciudad de Lima. Va dirigido tanto a un público académico como ciudadanos en general.

Ya para enero del año 2013 la Municipalidad Metropolitana de Lima pone en conocimiento público el Plan de Patrimonio Arqueológico de Lima, en el cual asume el buen manejo de estos sitios de gran valor teniendo como fundamento la investigación, conservación y gestión de los recursos



arqueológicos de la capital, y promoviendo su puesta en valor, uso social y educativo, y habilitación turística (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014). Este plan se estructuró en 3 ejes:

- Generar un discurso de valor cohesivo donde el patrimonio arqueológico de la ciudad sea visto como su origen urbano.
- Desarrollar una plataforma de comunicación y difusión masiva e informatizada que permita actualizar de manera permanente la información sobre los sitios arqueológicos de la ciudad, la historia sobre sus investigaciones y las iniciativas ciudadanas (públicas y privadas) a favor de ellos.
- Ejecutar o coadyuvar a la ejecución de proyectos de investigación, conservación y puesta en valor del patrimonio arqueológico de Lima. Ello incluye: formalización de circuitos turísticos, construcción, administración y/o apoyo a museos o centros de información, programas educativos.
- El desarrollo de este plan contempla la Implementación de Rutas Turísticas como estrategia para la valoración ciudadana de su patrimonio arqueológico, tales como:
  - Ruta Chillón:  
Templo en U de Garagay, Templo de El Paraíso, Necrópolis y conchales de Ancón.
  - Ruta Rímac:

Puruchuco, San Juan de Pariachi, Huaycan de Pariachi, Huaca Fortaleza de Campoy, Huaca Mangamarca.

- Ruta Limaq:

Complejo Maranga: (Puesta en valor del Parque de las Leyendas y Huaca Palomino), Mateo Salado, Huallamarca, Huaca San Borja, Pucllana, Santa Catalina.

- Ruta Lurín:

Pachacamac, Mina Perdida, Cardal y Manchay Bajo.

La propuesta tiene como ejes la identidad local, la inversión en investigación e infraestructura, el fortalecimiento de las iniciativas ciudadanas a favor del patrimonio cultural así como el desarrollo de la oferta de servicios turísticos vinculados a los sitios arqueológicos de la ciudad (Advíncula, 2014).

Dentro de las acciones destacables tenemos:

- Investigación científica y puesta en valor
- Desarrollo de Infraestructura y señalética
- Desarrollo de Programas educativos (Vamos al Museo y Vamos a las Huacas, Talleres de Arte y Arqueología) (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

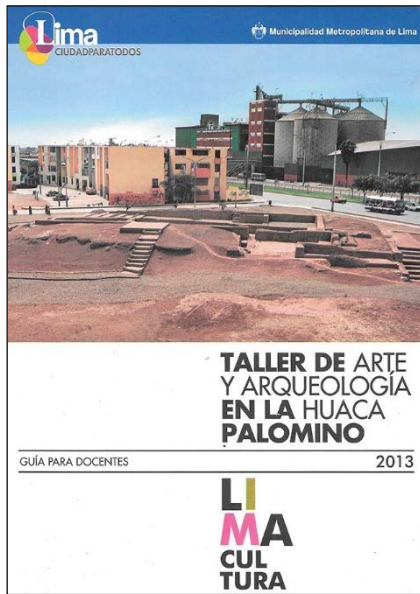
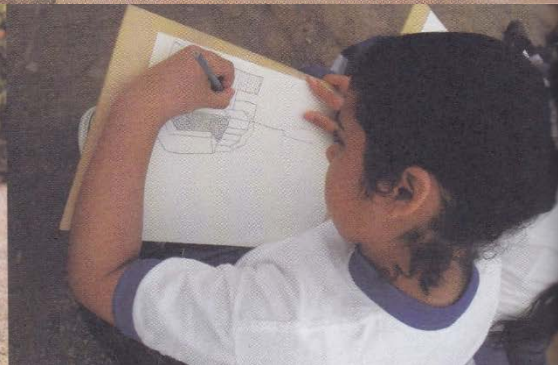
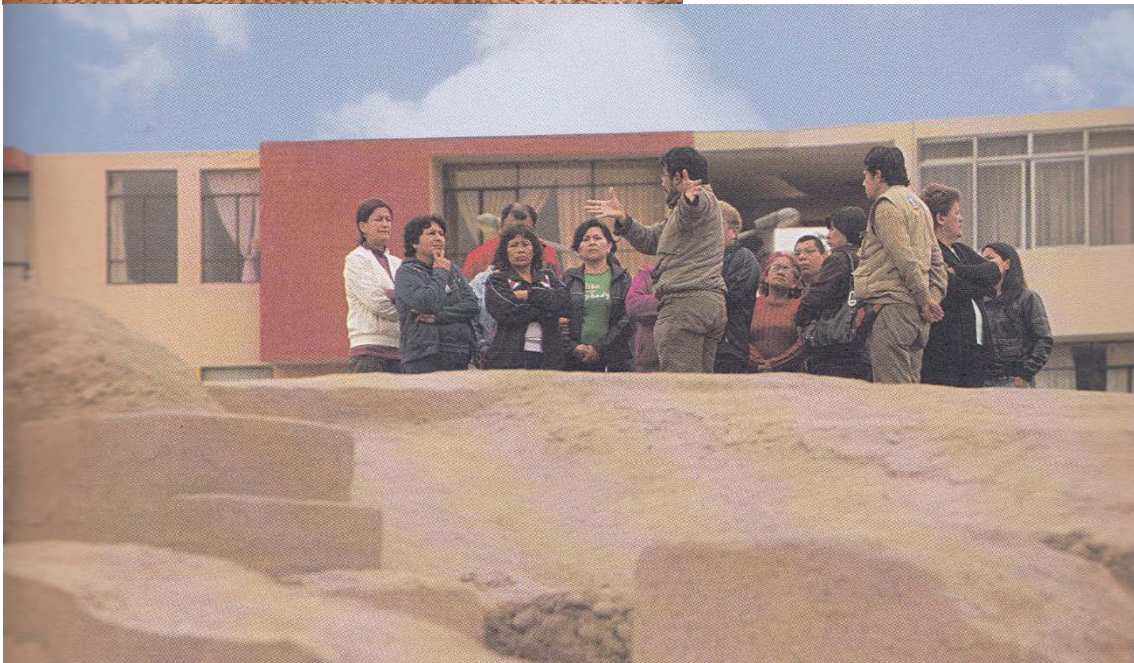


Figura 17: Libro "Taller de arte y arqueología en la Huaca Palomino" (superior), libro "Lima Cultura. Una nueva visión" (centro), revista científica DEVENIR #3 (inferior)  
Fuente: Archivo Subgerencia de Patrimonio-MML, 2014



**Figura 18: Huaca Palomino restaurada (superior), actividades con los vecinos (centro), Taller de arte y arqueología (inferior)**  
Fuente: Archivo Subgerencia de Patrimonio-MML, 2014



### **Dispositivos legales y financieros:**

Se firma el Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Cultura y la Municipalidad Metropolitana de Lima, cuyo objetivo es:

“Diseñar, ejecutar de manera conjunta un plan de recuperación del patrimonio arqueológico ubicado en Lima Metropolitana denominado : “Mi Huaca: Herencia que nos une”, en adelante el PLAN, que tendrá como finalidad proteger, investigar, conservar; poner en valor; difundir y promover: el uso social y responsable los monumentos arqueológicos; el mismo que se ejecutará en forma progresiva de acuerdo a la evaluación técnica y 'disponibilidad' presupuestal correspondiente, y se sujetará a las competencias y lineamientos establecidas por la normatividad legal aplicable”. (Municipalidad Metropolitana de Lima - Ministerio de Cultura, 2013).

Es mediante este convenio que se da la creación del “PLAN”, que permite que ambas instituciones puedan aportar a la conservación y desarrollo del Patrimonio arqueológico de la ciudad de Lima. (Advíncula, 2014). Para el financiamiento de los proyectos desarrollados por la Gerencia de Cultura, dentro de los cuales se encuentra la Puesta en valor y Recuperación de Huaca Palomino, se cuenta con presupuesto de la Municipalidad de Lima, el cual fue cuadruplicado en el último

Tabla 5: Matriz de resultados por categorías(componentes gestionarios) del caso estudiado - Huaca Palomino

		FUENTE DE INFORMACIÓN			
		Resultados obtenidos de la entrevista	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos de la búsqueda bibliográfica	Resultado consolidado por triangulación de fuentes
CATEGORÍA ( COMPONENTES GESTIONARIOS)	Marcos de gestión y administración	“... LA SUBGERENCIA DE CULTURA, TIENE COMO MARCO LA DECLARATORIA DE LA ALCALDÍA “LIMA MILENARIA, CIUDAD DE CULTURAS” QUE PRIORIZA... LA INVESTIGACIÓN, PROMOCIÓN Y RECONOCIMIENTO... DE LA HISTORIA DE LA CIUDAD Y SU DIVERSIDAD CULTURAL.... EN 2012 SE PROYECTA EL PROYECTO PALOMINO... PARALELAMENTE, LA SUBGERENCIA DE CULTURA TRABAJABA PARA CONVERTIRSE EN GERENCIA DE CULTURA... TENÍAMOS... EL PROYECTO CON SU PROPIA VISIÓN, PERO TAMBIÉN LA NECESIDAD QUE EL MARCO MML PARA LO ARQUEOLÓGICO MADURE...”	LA RECUPERACIÓN DE LA HUACA PALOMINO SE REALIZÓ DURANTE LA GESTIÓN DE LA ALCALDESA METROPOLITANA DRA. SUSANA VILLARÁN Y LA APARICIÓN DE LA SUBGERENCIA DE PATRIMONIO CULTURAL, ARTES VISUALES, MUSEOS Y BIBLIOTECAS, EN EL MARCO DE UNA NUEVA GERENCIA DE CULTURA, HABLA DE LOS ESFUERZOS POR CREAR UNA INSTITUCIONALIDAD ESPECÍFICA RESPECTIVA AL TEMA	SUBGERENCIA DE PATRIMONIO CULTURAL, ARTES VISUALES, MUSEOS Y BIBLIOTECAS: ENCARGADA DE ELABORAR PROYECTOS QUE FACILITAN EL ACCESO DE LA CIUDADANÍA AL PATRIMONIO MATERIAL E INMATERIAL DE LA CIUDAD. ADEMÁS DE PARTICIPAR EN SU CONSERVACIÓN Y CUIDADO, FOMENTA SU CONOCIMIENTO DE LAS FORMAS EN QUE EL PATRIMONIO CULTURAL SE VINCULA CON LA VIDA ACTUAL DE LA CIUDAD Y COMO LA CIUDADANÍA SE APROPIA DE ÉSTE	ALTO(4): EN ENERO DE 2013 ES CREADA LA GERENCIA DE CULTURA-MML. DENTRO DE ESTA LA SUBGERENCIA DE PATRIMONIO CULTURAL, ARTES VISUALES, MUSEOS Y BIBLIOTECAS SE ENCARGA DE ELABORAR PROYECTOS QUE FACILITAN EL ACCESO DE LA CIUDADANÍA AL PATRIMONIO DE LA CIUDAD. ADEMÁS DE PARTICIPAR EN SU CONSERVACIÓN, FOMENTA EL CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN CIUDADANA
	Planificación	“DIGAMOS, SON VARIOS FRENTES QUE SE ABRIERON CUANDO SE DA LA DECLARATORIA: UNO DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y LOS PROYECTOS EDUCATIVOS... EJECUTAMOS VARIOS FRENTES A LA VEZ, PERO IGUAL, LA PRIORIDAD ERA CONSOLIDAR EL CERCADO DE LIMA COMO UN ÁREA MANEJABLE QUE TENÍA TANTO APOORTE DEL ÁREA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y DEL PLAN COPESCO CON LA HUACA CORPUS 1, CORPUS 2 Y CON LAS HUACAS QUE QUEDABAN ENTRE PANDO Y PALOMINO. NOSOTROS PODÍAMOS CUBRIRLOS CON PROYECTOS ANUALES, LOS QUE HEMOS EJECUTADO”	ESTA EXPERIENCIA FUE POSITIVA PARA LIMA CERCADO Y LIMA METROPOLITANA. LA ELECCIÓN DE HUACA PALOMINO FUE UN PROYECTO PRIORIZADO EN EL PLAN DE WAKAS DE LIMA, ENFATIZANDO INICIALMENTE EN EL CERCADO DE LIMA. FUE DIRIGIDA POR ESPECIALISTAS EN EL TEMA. LUEGO EXISTIÓ UN PLAN DE GESTIÓN DE ELLAS. DESEMPEÑO ALTO	UNA VEZ TERMINADA LA RECUPERACIÓN DE ESTOS SITIOS ARQUEOLÓGICOS, SE PROCEDIÓ A DARLE VALOR SOCIAL, GENERANDO UNA SERIE DE EVENTOS CUYO FIN ERA DIFUNDIR EL PATRIMONIO PRECOLOMBINO DE LA CIUDAD DE LIMA Y GENERAR VÍNCULOS ENTRE LOS CIUDADANOS Y LOS SITIOS ARQUEOLÓGICOS. YA PARA ENERO DEL AÑO 2013 LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA PONE EN CONOCIMIENTO PÚBLICO EL PLAN DE PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO DE LIMA, EN EL CUAL ASUME EL BUEN MANEJO DE ESTOS SITIOS DE GRAN VALOR TENIENDO COMO FUNDAMENTO LA INVESTIGACIÓN, CONSERVACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS ARQUEOLÓGICOS DE LA CAPITAL, Y PROMOVRIENDO	EXCELENTE(5): EN 2012, LA ALCALDÍA DE LIMA DECLARÓ A LA CIUDAD COMO “LIMA MILENARIA, CIUDAD DE CULTURAS” PRIORIZANDO LA CONSERVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN DE SU PATRIMONIO CULTURAL. SE CREA UN PROGRAMA HOMÓNIMO. DESARROLLÓ PROYECTOS DE RECUPERACIÓN Y PUESTA EN VALOR DE 4 SITIOS ARQUEOLÓGICOS EN EL CERCADO DE LIMA
	Mecanismos legales y financieros	“... LA SUBGERENCIA DE CULTURA, TIENE COMO MARCO LA DECLARATORIA DE LA ALCALDÍA “LIMA MILENARIA, CIUDAD DE CULTURAS” QUE PRIORIZA... LA INVESTIGACIÓN, PROMOCIÓN Y RECONOCIMIENTO... DE LA HISTORIA DE LA CIUDAD Y SU DIVERSIDAD CULTURAL.... EN 2012 SE PROYECTA EL PROYECTO PALOMINO... PARALELAMENTE, LA SUBGERENCIA DE CULTURA TRABAJABA PARA CONVERTIRSE EN GERENCIA DE CULTURA... TENÍAMOS... EL PROYECTO CON SU PROPIA VISIÓN, PERO TAMBIÉN LA NECESIDAD QUE EL MARCO MML PARA LO ARQUEOLÓGICO MADURE...”	LA MML PUDO SOLVENTAR DICHO PROYECTO Y HACER USO DE CONVENIOS Y MECANISMOS PARA OBTENER FINANCIAMIENTO, ESPECIALMENTE CON EL MINISTERIO DE CULTURA. FUE CLAVE LA DECLARACIÓN DE LIMA COMO “CIUDAD DE CULTURAS” Y LA PROMULGACIÓN DE LA ORDENANZA METROPOLITANA DE LIMA COMO CIUDAD MILENARIA	SE FIRMA EL CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL MINISTERIO DE CULTURA Y LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA. ES MEDIANTE ESTE CONVENIO QUE SE DA LA CREACIÓN DEL “PLAN”, QUE PERMITE QUE AMBAS INSTITUCIONES PUEDAN APORTAR A LA CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO DE LA CIUDAD DE LIMA	MEDIO(3): SE FIRMA EL CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL MINISTERIO DE CULTURA Y LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA... PARA EL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS DESARROLLADOS POR LA GERENCIA DE CULTURA, SE CUENTA CON PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA, EL CUAL FUE CUADRUPPLICADO
	Cooperación internacional	HUBO UN MOMENTO EN QUE NO SE EJECUTÓ, PARTE DE LA INTERVENCIÓN ARQUEOLÓGICA YA ESTABA CERRADA. EL MONUMENTO SE ENTIENDE, NO EXISTE LA NECESIDAD DE SEGUIR EXCAVANDO, PARA NOSOTROS NO ES UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, ESO LO TENEMOS BIEN CLARO. SE ESTABA PENSANDO EN CONSEGUIR FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO PARA SUBSANAR LA INFRAESTRUCTURA PORQUE NO ES UNA ESTRUCTURA QUE SIRVA PARA LA INTERPRETACIÓN DEL SITIO. EL FONDO DEL EMBAJADOR, QUE ESTÁ MÁS LIGADO A TEMAS DE CONSERVACIÓN, U OTRAS ALTERNATIVAS PARA PODER COMPLETAR UN CENTRO DE INTERPRETACIÓN EN LA HUACA DE PALOMINO.	EL ESFUERZO DEL PROYECTO "HUACA PALOMINO" FUE REALIZADO POR LA MML, EN EL MARCO DE UN INVENTARIO DE SITIOS ARQUEOLÓGICOS Y UNA PRIORIZACIÓN PARA REALIZAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, CONSERVACIÓN Y PUESTA EN VALOR. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL FUE EL ASPECTO MÁS DÉBIL DE ESTA EXPERIENCIA POR SU INEXISTENCIA	LA GESTIÓN DESARROLLADA EN HUACA PALOMINO, FUE REALIZADA COMPLETAMENTE DESDE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, FIRMÁNDOSE CONVENIOS CON EL MINISTERIO DE CULTURA PARA EL DESARROLLO DE UN “PLAN”, SIN EMBARGO NO SE TIENE INFORMACIÓN SOBRE FONDOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL QUE HAYAN SIDO USADOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE HUACA PALOMINO	MUY BAJO(1): LA GESTIÓN DESARROLLADA EN HUACA PALOMINO, FUE REALIZADA COMPLETAMENTE DESDE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, FIRMÁNDOSE CONVENIOS CON EL MINISTERIO DE CULTURA PARA EL DESARROLLO DE UN “PLAN”, SIN EMBARGO NO SE TIENE INFORMACIÓN SOBRE FONDOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

período (2011-2014), ascendiendo a la suma de 17 millones U\$ aprox., de los cuales se usaron 350 mil S/. para la restauración de Huaca Palomino (Radio Programas del Perú, 2012).

### **Cooperación internacional:**

La gestión desarrollada en Huaca Palomino, fue realizada completamente desde la Municipalidad Metropolitana de Lima, firmándose convenios con el Ministerio de Cultura para el desarrollo de un “PLAN”, sin embargo no se tiene información sobre fondos de cooperación internacional que hayan sido usados para el desarrollo del proyecto de Huaca Palomino (Advíncula, 2014).

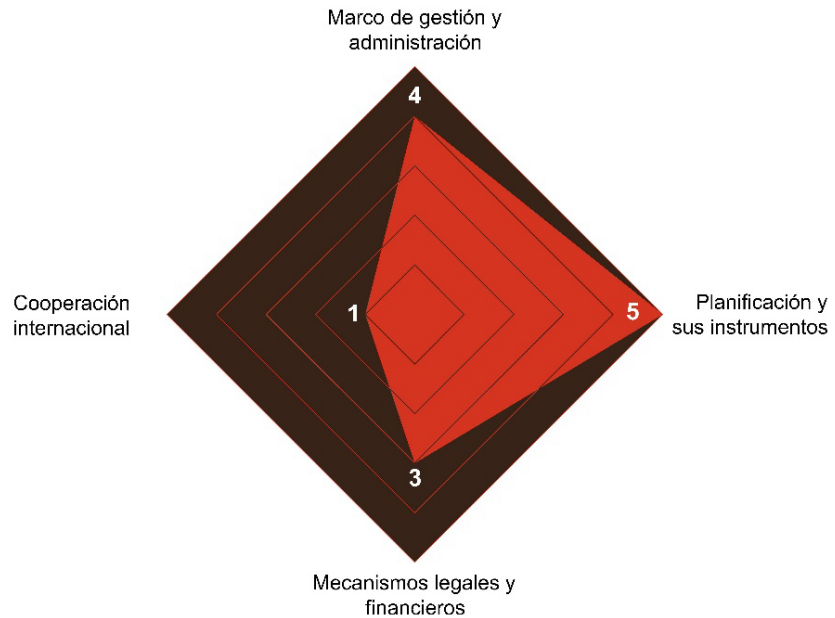
El análisis convergente del objeto patrimonial/entorno, la bibliografía pertinente, la entrevista realizada al gestor cultural profesional y un cuestionario aplicado al experto en la actuación patrimonialista en Lima y en el Perú como el Arq. José Correa Orbegoso –expresidente de Icomos-Perú e investigador-docente universitario- puedo caracterizar las siguientes cualidades del caso gestor a través de la

**Tabla 5: Matriz de resultados por categorías (componentes gestores) del caso estudiado - Huaca Palomino**

Tabla 6: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Mario Advíncula

		FUENTE DE INFORMACIÓN				Estilo de microgestión cultural
		Resultados obtenidos de la entrevista y el Curriculum Vitae	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos del colaborador profesional	Resultado consolidado por triangulación de fuentes	
CATEGORÍA ( HABILIDAD)	Pensamiento estratégico	"... TODOS ESTOS SECTORES QUE ESTAN ENTRE PANDO Y PALOMINO... CREAN UN ESPACIO PARA RESCATAR LA INFORMACIÓN ARQUEOLÓGICA... MENOS MAL QUE EL ARQUITECTO AGURTO CALVO... DISEÑO LA URBANIZACIÓN... QUE NO ASFIXIÓ LA HUACA... LAS EDIFICACIONES ESTÁN MIRANDO HACIA LA HUACA... ENTONCES, HABÍA MUCHAS CONDICIONES QUE NOS PERMITÍAN EJECUTAR EL PROYECTO... CON UNA ÁREA QUE NOSOTROS PODÍAMOS UTILIZAR PARA PROYECTOS EDUCATIVOS O PARA PROYECTOS DE USO SOCIAL COMO LA FUNCIÓN DE CINE TAMBIÉN MUY EXITOSA..."	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO TOMÓ DECISIONES COHERENTES, ANALIZANDO Y FLEXIBILIZANDO EN LAS ACCIONES REALIZADAS EN EL MONUMENTO Y SU ENTORNO URBANO. SU PENSAMIENTO ESTRATÉGICO TUVO UN DESEMPEÑO FUE EXCELENTE	ALINEA ACTIVIDADES PARA ALCANZAR OBJETIVOS CONCRETOS QUE BENEFICIEN A LA PRESERVACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL ARQUEOLÓGICO, PRINCIPALMENTE EDIFICACIONES PREHISPÁNICAS	ALTA(4): PORQUE CLARAMENTE SABE RECONOCER LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE SU ORGANIZACIÓN, IDENTIFICA Y PRIORIZA LOS ASPECTOS A ATENDER Y DEFINE UNA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS	CONEJO
	Capacidad de organización	"... LA SUBGERENCIA DE CULTURA, TIENE COMO MARCO LA DECLARATORIA DE LA ALCALDÍA "LIMA MILENARIA, CIUDAD DE CULTURAS" QUE PRIORIZA... LA INVESTIGACIÓN, PROMOCIÓN Y RECONOCIMIENTO... DE LA HISTORIA DE LA CIUDAD Y SU DIVERSIDAD CULTURAL... EN 2012 SE PROYECTA EL PROYECTO PALOMINO... PARALELAMENTE, LA SUBGERENCIA DE CULTURA TRABAJABA PARA CONVERTIRSE EN GERENCIA DE CULTURA... TENÍAMOS... EL PROYECTO CON SU PROPIA VISIÓN, PERO TAMBIÉN LA NECESIDAD QUE EL MARCO MML PARA LO ARQUEOLÓGICO MADURE..."	EL DIRECTOR DEL PROYECTO ES QUIEN TUVO GRAN CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN PARA REALIZAR Y CONCLUIR ESTE PROYECTO. LOGRÓ ESTRUCTURAR LOS RECURSOS DISPONIBLES, LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y LOS ROLES ASIGNADOS DE MANERA PLANIFICADA Y CREANDO PROTOCOLOS. SU PAPEL FUE MUY IMPORTANTE	INTEGRA DIFERENTES ÁREAS DE UNA MISMA ORGANIZACIÓN, COMPROMETIDAS CON LA DIFUSIÓN, PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN DEL PATRIMONIO PARA LOGRAR RESULTADOS ESPECÍFICOS	ALTA(4): AL OBSERVAR LA MANERA PLANIFICADA Y SIMPLIFICADA COMO HA PODIDO ESTRUCTURAR LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, INCLUSIVE MUCHO ANTES QUE SURGIESE LA GERENCIA DE CULTURA EN TORNO A UN PLAN DE TRABAJO QUE ARTICULABA LAS DIFERENTES LABORES Y DEPENDENCIAS EDILES	
	Capacidad para dirigir equipos	"DIGAMOS, SON VARIOS FRENTES QUE SE ABRIERON CUANDO SE DA LA DECLARATORIA: UNO DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y LOS PROYECTOS EDUCATIVOS... EJECUTAMOS VARIOS FRENTES A LA VEZ, PERO IGUAL, LA PRIORIDAD ERA CONSOLIDAR EL CERCADO DE LIMA COMO UN ÁREA MANEJABLE QUE TENÍA TANTO APOORTE DEL ÁREA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y DEL PLAN COPESCO CON LA HUACA CORPUS 1, CORPUS 2 Y CON LAS HUACAS QUE QUEDABAN ENTRE PANDO Y PALOMINO. NOSOTROS PODÍAMOS CUBRIRLOS CON PROYECTOS ANUALES, LOS QUE HEMOS EJECUTADO"	"CONSTRUYÓ" ALREDEDOR SUYO UN EQUIPO DE FORMA PARTICIPATIVA QUE LE DIO SOPORTE PARA EMPRENDER LAS ACCIONES EN EL MONUMENTO Y SU ENTORNO. ESTÁ BIEN PERO PUDO SER MEJOR	TIENE PACIENCIA PARA CAPACITAR, GUIAR Y ESCUCHAR LAS PROPUESTAS DE PERSONAS INVOLUCRADAS CON EL PATRIMONIO CULTURAL, POSEAN O NO, CONOCIMIENTOS SOBRE EL MISMO	MEDIA(3): PORQUE EJERCIÓ SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO COMPARTIDO	
	Capacidad para articular aliados externos	"... DEMUESTRA QUE SE PUEDE HACER EJECUTÁNDOLO Y BUSCAR FINANCIAMIENTO NACIONAL Y DE AFUERA... HAY EL FONDO DEL EMBAJADOR... ESTOS PROYECTOS EDUCATIVOS... RECONOCIDOS EN BUENAS PRÁCTICAS GUBERNAMENTALES, 2 VECES CON MENCIÓN HONROSA, TAMBIÉN HAN SIDO RECONOCIDOS CON EL PREMIO DE IBERMUSEOS DE ESPAÑA... DEMUESTRA... QUE PODRÍA SEGUIR FUNCIONANDO SI SEGUIMOS JUNTANDO MÁS ALIANZAS... QUE SE PUEDEN EJECUTAR... CON MONTOS NO ENORMES, MANEJABLES PARA CUALQUIER MUNICIPALIDAD DISTRITAL	FUE BUENÍSIMA PORQUE LOGRÓ SUMAR ESENCIALES "ALIADOS ESTRATÉGICOS" COMO LOS VECINOS O EL MINISTERIO DE CULTURA DE UNA FORMA CONSENSUADA Y SOSTENIDA. ELLO VALIDA SU ROL AUTÉNTICAMENTE "PATRIMONIALIZADOR". NOTABLE DESEMPEÑO	TIENE CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN PARA CUMPLIR CON LAS METAS PROPUESTAS	ALTA(4): ESTABLECE DE FORMA CONSENSUADA Y SOSTENIDA, NUMEROSOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS ACADÉMICOS (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS), DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDADES DISTRITALES), EMPRESAS PRIVADAS (LOS PORTALES S.A.) CIUDADANOS (VOLUNTARIOS CIVILES Y VECINOS)	
	Tenacidad	"NOS SENTIMOS MUY SATISFECHOS POR LOGRAR TRANSFORMAR LO QUE ERA UN... BASURERO Y BAÑO, EN TODO UN MONUMENTO. PERO ESTO SE LOGRA CON UNA LUCHA CONTINUA, NO FUE QUE EL PROYECTO EMPEZÓ, Y SE DEJÓ DE USAR COMO BASURERO, FUE TODA UNA LUCHA SOSTENIDA. ES EL SÍNDROME DE LA VENTANA ROTA... SI TÚ LO VES DESCUIDADO, NO TIENES UN VÍNCULO MAYOR; SI ESTÁ CUIDADO... ES DISTINTO... PIENSAS ANTES DE HACER UNA TONTERÍA... EL VECINDARIO LO ENTENDIÓ, NO HUBO PROBLEMA... MÁS BIEN NOS PIDEN SEGUIR INTERVINIENDO OTRAS HUACAS"	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO SE DESEMPEÑÓ EXCELENTEMENTE AL PERSISTIR EN LA INTERVENCIÓN Y TODAS LAS IMPLICANCIAS QUE ELLO CONLLEVABA, EVIDENCIANDO GRANDÍSIMAS CUALIDADES DE FIRMEZA, MOTIVACIÓN Y AUTOCONCIENCIA DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES PERSONALES. SU ACCIONAR FUE EXCEPCIONAL	ES UN BUEN AGENTE PARA ESCUCHAR Y DIRIGIR, SIN EMBARGO PUEDE DAR LA APARIENCIA DE QUE SI ALGO SE DETIENE EN EL CAMINO Y AGOTA SUS POSIBILIDADES, NO CONTINUA. NO LO CONOZCO TAN BIEN, PERO REPITO, ES LA APARIENCIA QUE DA	MEDIA(3): TIENE UNA NO MUY LARGA PERO SI MUY SIGNIFICATIVA TRAYECTORIA PROFESIONAL QUE EVIDENCIA UNA MOTIVADA LABOR, PROPIA DE AQUELLOS QUE PARTICIPAN ACTIVA Y MILITANTEMENTE DE NUESTRA DINÁMICA CULTURAL	
	Proactividad	"SON 2 GRANDES ESPACIOS PÚBLICOS, SITIOS DE CONVERGENCIA... A NOSOTROS NOS SIRVE MUCHO... QUE LA GENTE PUEDA HACER INTERPRETACIÓN DE LO QUE ESTÁN VIENDO. LA HUACA SE CONVIERTE EN UN ESPACIO QUE TE PERMITE REUNIRTE PARA APRENDER UNA LECCIÓN DEL COLEGIO, PARA JUGAR, PARA CELEBRAR TU CUMPLEAÑOS, PARA COMPARTIR CON TU FAMILIA, PARA ESTAR EN NAVIDAD O POR LO QUE FUERA... ES AFIRMAR VÍNCULOS DE COTIDIANIDAD CON EL ESPACIO ARQUEOLÓGICO, LA HUACA PALOMINO TIENE MUCHO DE ESO"	EL DIRECTOR DEL PROYECTO SE DESEMPEÑÓ CON EXCELENCIA EN ESTE RUBRO, COMPORTÁNDOSE COMO UN LÍDER CON ENORME INICIATIVA, GRANDÍSIMA CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN Y AUTORREGULANDO SU PROPIO ACCIONAR, SEGÚN FUESE EL CASO, ESPECIALMENTE ANTE LOS PROBLEMAS QUE FUERON APARECIENDO EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	SUGIERE SOLUCIONES ANTE INCIDENTES O PROBLEMAS QUE SE SUSCITAN	EXCELENTE(5): PORQUE EXISTEN NUMEROSOS RESULTADOS Y CAMBIOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN PERSONALES. ESA ACTITUD RESULTA UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	
	Experiencia en administración cultural	HA TRABAJADO PARA EL MINCULT COMO DIRECTOR DEL PROYECTO DE TRAMO VILCASHUAMÁN-PISCO DEL QHAPAQ ÑAN (2015-ACTUALIDAD), PARA LA MML COMO COORDINADOR (E) DEL ÁREA DE PATRIMONIO CULTURAL Y JEFE(E) DE LA DIVISIÓN DE PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO DE LA GERENCIA DE CULTURA (2010-2014), PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN COMO CONSULTOR DE ARQUEOLOGÍA Y MUSEOLOGÍA	LA EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL QUE SE LE CONOCE NO ERA MALA NI INSIGNIFICANTE PERO TAMPOCO FUE TAN DETERMINANTE. ALGUNA MAYOR EXPERIENCIA EN ESTE RUBRO PUDO HABER INCIDIDO SIGNIFICATIVAMENTE EN LA OBTENCIÓN DE MEJORES RESULTADOS, ESPECIALMENTE EN LA SOSTENIBILIDAD DE LO RECUPERADO	TIENE EXPERIENCIA EN GESTIÓN PÚBLICA POR LO QUE LE PERMITE CONOCER LOS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CULTURA COMO AGENTE ARTICULADOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS	MEDIA(3): TRABAJO PARA EL MINCULT COMO DIRECTOR DEL PROYECTO DE TRAMO VILCASHUAMÁN-PISCO DEL QHAPAQ ÑAN, PARA LA MML COMO JEFE DE DOCUMENTACIÓN Y PUBLICACIONES DEL MUSEO METROPOLITANO DE LIMA, COORDINADOR (E) DEL ÁREA DE PATRIMONIO CULTURAL Y JEFE(E) DE LA DIVISIÓN DE PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO DE LA SUBGERENCIA DE PATRIMONIO CULTURAL, ARTES VISUALES, MUSEOS Y BIBLIOTECAS, PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN COMO CONSULTOR	
	Especialización en gestión cultural	LICENCIADO EN ARQUEOLOGÍA (UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS). HA CURSADO, EL CURSO "INTRODUCCIÓN A LA INTERPRETACIÓN DE PATRIMONIO: COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL PATRIMONIO" (MML, 2014), LA ESPECIALIZACIÓN EN POLÍTICAS CULTURALES Y GESTIÓN CULTURAL (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA DE IZTAPALAPA-MÉXICO, 2008)	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO POSEE UNA EXCELENTE -Y NO DEMASIADO FRECUENTE- Y ESPECÍFICA ESPECIALIZACIÓN EN LOS TEMAS DE GESTIONAR LO CULTURAL, INCLUSIVE DE NIVEL INTERNACIONAL. SU DESEMPEÑO EN ESTE RUBRO FUE VERDADERAMENTE NOTABLE	DE LA MISMA MANERA QUE EN EL ANTERIOR ÍTEM, SU EXPERIENCIA EN GESTIÓN PÚBLICA LE HA PERMITIDO CONOCER LOS ASPECTOS PARA GESTIONAR ALIANZAS, PRESUPUESTOS Y AGENTES CULTURALES EN PRO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	EXCELENTE(5): LICENCIADO EN ARQUEOLOGÍA POR LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNMSM. HA CURSADO UN DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESARROLLO TERRITORIAL, EL CURSO "INTRODUCCIÓN A LA INTERPRETACIÓN DE PATRIMONIO: COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL PATRIMONIO", LA ESPECIALIZACIÓN EN POLÍTICAS CULTURALES Y GESTIÓN CULTURAL (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA DE IZTAPALAPA-MÉXICO, 2008)	





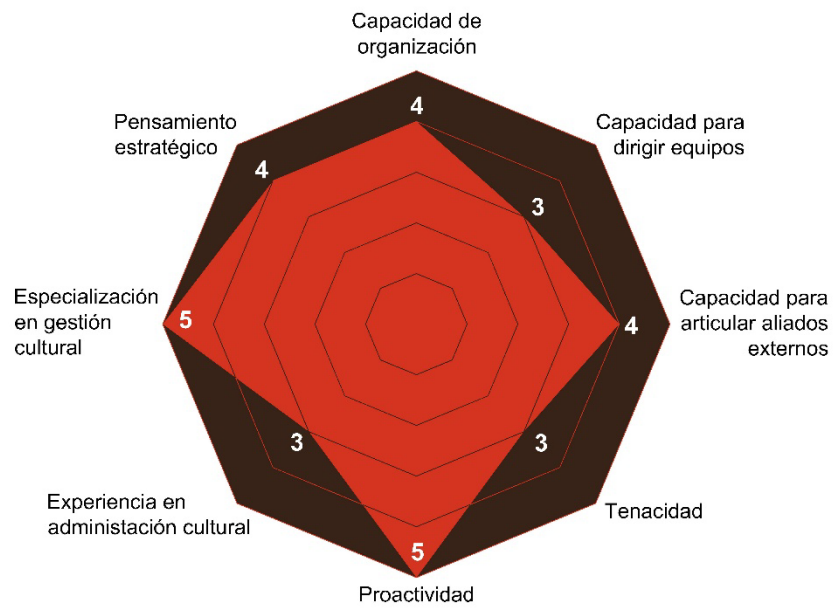
**Figura 19: Gráfica radial de resultados por categorías (componentes gestionarios) del caso estudiado - Huaca Palomino**

Fuente: Elaboración propia, 2015

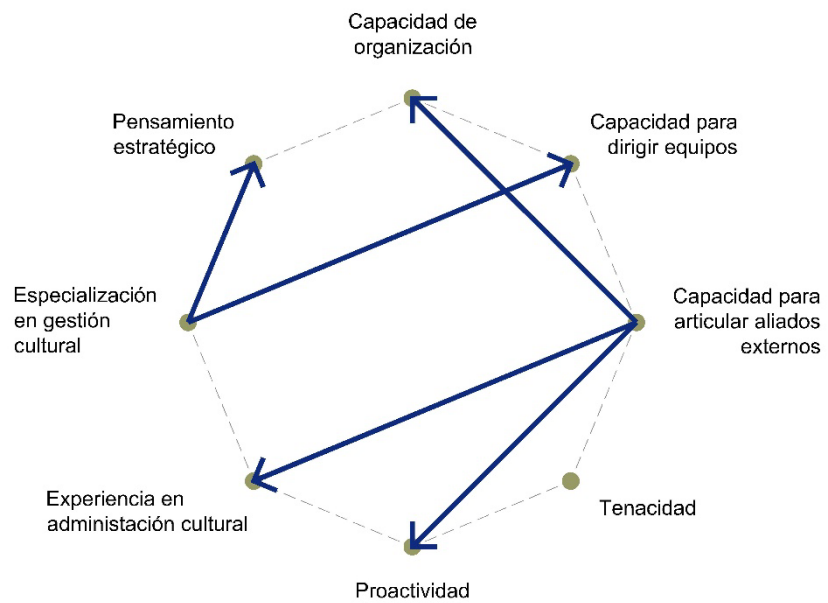
#### 5.2.2.4. Gestor cultural profesional

A partir del análisis del objeto patrimonial/entorno, las posibilidades gestionarias del caso estudiado, el Curriculum Vitae u Hoja de vida del profesional encargado, la entrevista realizada a él mismo y un cuestionario aplicado a un colaborador profesional y otro al experto patrimonialista peruano Arq. José Correa Orbegoso puedo caracterizar a este Gestor cultural profesional a través de la

**Tabla 6: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Mario Advíncula**



**Figura 20: Gráfica radial de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Mario Advíncula**



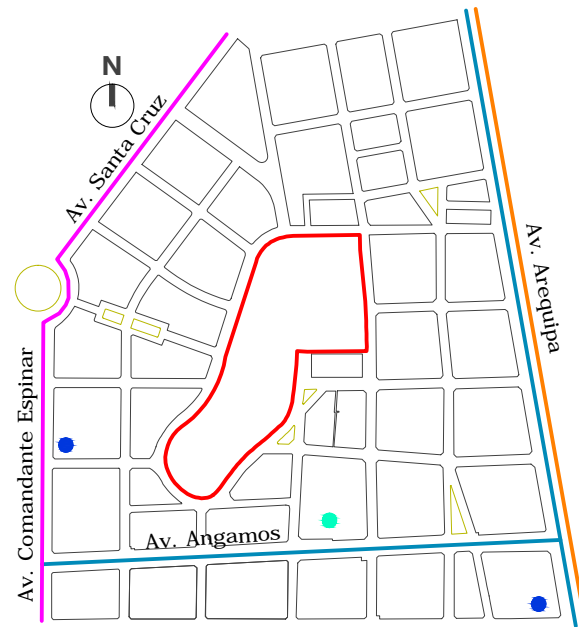
**Figura 21: Gráfica de relaciones entre habilidades gestonarias - Mario Advíncula**

Fuente: Elaboración propia, 2015

**ACCESIBILIDAD VIAL - EQUIPAMIENTOS**

- VIALIDAD**
- Perímetro de la Huaca Pucllana
  - Vías principales
  - Vías secundarias
  - Vía peatonal
  - Ciclovía

- EQUIPAMIENTO**
- Educación
  - Salud
  - Deporte



Vistas de la Huaca Pucllana en el distrito de Miraflores

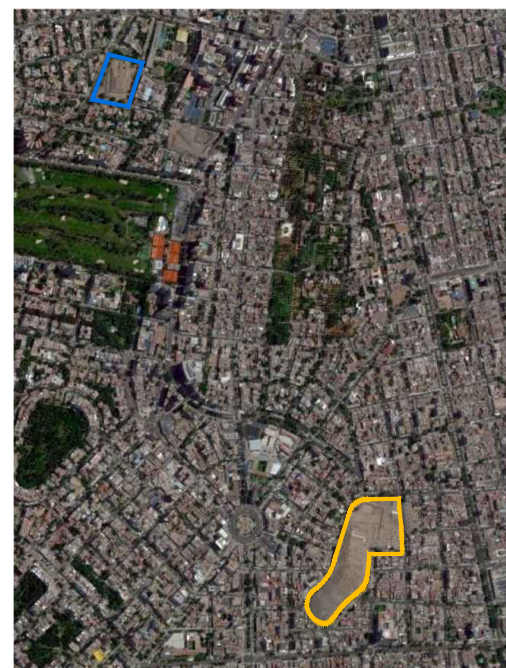


**PRECARIEDAD URBANA**

Se ubica al interior de Miraflores, un distrito que abastece los servicios básicos de sus residentes, las zonas colindantes son residenciales y en buenas condiciones, la Av. Arequipa y la Av. Angamos no representan peligro por ser vías importantes, incluso la Av. Arequipa cuenta con una ciclovía en su berma central.

**ASOCIATIVIDAD PATRIMONIAL**

- Huaca Pucllana
- Huaca Huallamarca dist. aprox. 1710m



**DOTACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS - ÁREAS VERDES**

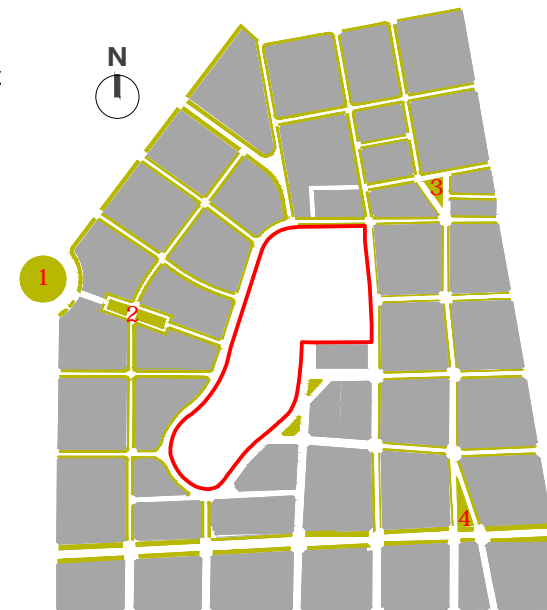
- 1 Óvalo Gutiérrez
- 2 Parque Juana Alarco de Dammert
- 3 Plazuela Tanguis
- 4 Parque Bonilla



El Óvalo Gutiérrez a inicios del 2010

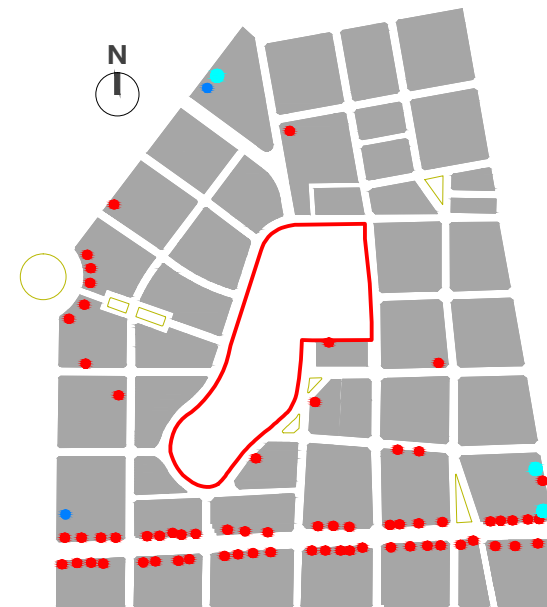
Vista del Parque Bonilla

FUENTE: Google Street View



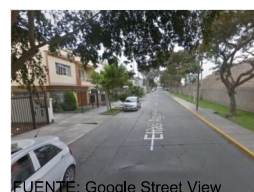
**CERCAÑÍA A SERVICIOS O EQUIPAMIENTOS CULTURALES**

- Servicios varios (hoteles, restaurantes, cafés, peluquerías, etc.)
- Iglesias
- Centros Culturales, teatros, etc.



**USOS DE SUELO ACTUALES - ZONIFICACIÓN**

En los alrededores de Huaca Pucllana la zonificación dada por la Municipalidad es de Residencial Densidad Baja, zonificación que es respetada por los vecinos casi en su totalidad, complementada con comercio, de diferentes escalas de acuerdo a la jerarquía de la vía en la que se encuentra.



Vista de la calle Elías Aguirre, colindante con la huaca, en donde se ve las residencias de densidad media

FUENTE: Google Street View



**RESEÑA HISTÓRICA**

Se desarrolló en distintos períodos históricos como la cultura Lima (200-700 d.C.). Utilizado originalmente como centro ceremonial pasó luego, con el advenimiento de la cultura Wari, (700-1000 d.C.), a ser un cementerio para personajes de élite modificándose las partes altas de la forma original. También tuvo ocupación Yschma por un breve lapso de tiempo.

**UBICACIÓN**

Calle General Borgoño cuadra 8 s/n, Miraflores - Lima  
 Coordenadas 12°06'55" L.S. y 77°02'27" L.O.

**NOMBRE OFICIAL**

Parque Histórico Cultural Pucllana

**SITUACIÓN LEGAL**

Desde 1987 se reconoce a Huaca Pucllana como Patrimonio Cultural de la Nación, inalienable, imprescriptible e intangible mediante la Resolución Ministerial N° 063-87 ED. Se la declara como Patrimonio Cultural Inmueble Prehispánico mediante RDN N° 1196/INC-2001. En 1989 se inscribe al Museo de Sitio Huaca Pucllana en el sistema Nacional de Museos del Perú mediante RDN N°102

**EST. DE CONSERVACIÓN** Buena  
**SUPERFICIE APROX** 54'983 m2

**EQUIPAMIENTO** Sí  
**VALOR ACADÉMICO** Artístico, paisajístico, cultural e histórico

**USO ACTUAL** Sitio arqueológico - Parque histórico cultural

**PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA ANALISIS DE CASOS (1990-2015)**

<p>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA                  ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA                  SECCIÓN DE POSGRADO</p> <p>TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO</p>	Autor: MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Asesor: Dr. Alberto Martorell Carreño
	Título: <h3>FICHA 3: HUACA PUCLLANA</h3>	
Fecha: 2016	N° de lámina:	
Fuente: Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. A. Aguirre Edi. final: J. Melgar	<h1>05</h1>	

### 5.2.3. Huaca Pucllana

#### 5.2.3.1. Objeto patrimonial

Para caracterizar las principales cualidades de este bien edificado se ha elaborado la FICHA 3: HUACA PUCLLANA, sin embargo es necesario detallar aspectos estratégicos como:

**Nombre:** El nombre oficial con el cual el Estado peruano reconoce al objeto patrimonial en estudio es “Huaca Pucllana” nombre que se hizo oficial recién en 1987 al declararse a este sitio arqueológico como Patrimonio Cultural de la Nación. Sin embargo, a Huaca Pucllana se la ha denominado de distintas maneras siendo algunos de sus nombres aún conocidos. Tal es el caso de “Huaca Juliana” nombre que figura en libros de hasta los años 90’s. En el Inventario de Monumentos Arqueológicos del Perú (1985) Huaca Pucllana aparece como Huaca Juliana y además se brindan los diversos nombres con los cuales se la conocía: “(...) *diversos autores, con débil apoyo documental, han sugerido los nombres de Pucllana, Puliana, Pugliana, Lullani, Qollana. Incluso en 1941 se la denominó Huaca Tassara.*” (Ravines, 1985).

**Tipo edificio:** A lo largo de la historia, Huaca Pucllana ha tenido diversos ocupantes que corresponden a diversos periodos históricos desde los habitantes de la Cultura Lima

hasta los Yschma los cuales usaron y reusaron la huaca de distintas formas de acuerdo a su cosmovisión y conveniencia. Es así como sus primeros habitantes, los Lima, construyeron la huaca como un Centro Ceremonial en el cual realizaron cultos a sus dioses y fiestas en honor a ellos. La accesibilidad a la cima era sólo para unos pocos estando reservada las estancias superiores para sacerdotes y personajes de élite. Con la llegada de los Wari Huaca Pucllana devino en un cementerio para las élites o personajes importantes razón por la cual las partes altas fueron modificadas considerablemente. Con los Yschma Huaca Pucllana vuelve a adquirir su carácter de Centro Ceremonial y lugar de ofrendas. Según Isabel Flores, Directora del Programa de Recuperación de Huaca Pucllana, se sabe que: *“(...) se ofrendaban vasijas con forma de mujer, en sutil reemplazo de los antiguos sacrificios humanos tan populares en la sociedad Lima.”* (Flores, 2014).

**Ubicación:** Huaca Pucllana se encuentra en el distrito de Miraflores, Calle General Borgoño cuadra 8 sin número en la provincia de Lima del Departamento de Lima. Sus coordenadas geográficas son las siguientes: 12°06'55" L.S. y 77°02'27" L.O..

**Filiación cultural:** Un primer estadio es el perteneciente al Período de la Cultura Lima en la época de los denominados desarrollos regionales del 200 al 700 d.C. aproximadamente. Según los estudios de Isabel Flórez Huaca Pucllana fue edificada y utilizada como Centro Ceremonial a partir del 400 hasta el 700 D.C. El siguiente período ocupacional llegaría con los Wari durante el Horizonte Medio entre los años 700 – 1000 d.C., para al fin tener un breve período Yschma, aún en estudio.

**Situación legal:** Desde 1987 el Estado peruano reconoce a Huaca Pucllana como Patrimonio Cultural de la Nación, inalienable, imprescriptible e intangible mediante Resolución Ministerial N° 063-87 ED; categoría obtenida a raíz de su puesta en valor progresiva desde principios de los años 80's. Estos trabajos de implementación de la huaca fueron llevados a cabo, y hasta la actualidad son dirigidos, por la arqueóloga Isabel Flores Espinoza quien además logró que legalmente Huaca Pucllana sea reconocida como Patrimonio Cultural Inmueble mediante la Norma Legal RDN N° 1196/INC-2001. En 1989 el Museo de Sitio instalado en Huaca Pucllana entra en el Sistema Nacional de Museos del Perú mediante RDN N°102.

**Estado de Conservación:** Los trabajos de puesta en valor en el objeto patrimonial continúan. Están en pleno desarrollo aunque ya la Huaca está muy bien conservada. Ha sido totalmente cercada desde hace años, evitándose el ingreso no guiado a Pucllana. Así también las investigaciones continúan desde 1981 y se siguen dando nuevas noticias. En octubre del 2013 fueron hallados fardos wari pertenecientes a un niño envuelto en toda su vestimenta, supuestamente sacrificado.

**Equipamiento:** Cuenta con seguridad permanente dentro y en los alrededores del sitio además de una garita de seguridad en la puerta de ingreso al público general lugar en el que también hay una caseta de venta de entradas. Un museo de Sitio totalmente equipado con los objetos hallados en la huaca y adobitos colocados en la forma en que originalmente van en la pirámide además de un gabinete arqueológico. Todo el recinto está debidamente señalizado en idiomas español e inglés, hay varios tachos de basura, servicios públicos, e iluminación adecuada y acondicionada para las visitas que ocasionalmente se realizan de manera nocturna. Un equipamiento independiente pero con vista y acceso a la huaca es el Restaurant Huaca Pucllana el cual además cuenta con su propio estacionamiento y servicio de valet parking. También

existe un parque de flora y fauna nativa donde se exhiben plantas antiguamente sembradas en el Valle de Lima y que servían para el consumo humano como papa, maíz, tunta, guano y algunos animales como el cuy y la llama que también ocuparon el valle de Lima en la época precolombina.

**Uso actual:** La utilización actual es básicamente la de un yacimiento arqueológico visitable, siendo Pucllana el que recibe más visitantes al año en Lima Metropolitana pero además se utiliza como lugar de conciertos una o dos veces al año, conciertos folclóricos o de fusión lo cual hace que la esencia milenaria se mantenga. En verano se realizan Talleres de arqueología para niños los cuales consisten en limpiar algunas áreas con brochas y herramientas de arqueólogos y dibujar los muros. También cuenta con un Taller de adobitos en el cual los niños realizan con sus propias manos el proceso completo de fabricación de los adobitos usados en Pucllana.

**Superficie aproximada:** Actualmente el área total de Huaca Pucllana es de 4,8 Ha. aprox., la cual se ha mantenido desde 1981 cuando se decidió frenar el avance inmobiliario en los alrededores de Pucllana las cuales consumían a la propia



huaca. Hasta mediados del siglo XX su tamaño era tres veces mayor al tamaño actual, llegando a tener hasta 18 Ha. aprox.

**Valor académico:** Pucllana representa un gran valor cultural y artístico para Lima y el Perú debido a la carga histórica que lleva consigo. Los textiles encontrados y ahora expuestos en el Museo de Sitio son de muy buena calidad artística en cuanto a su diseño y colores siempre en tonos rojizos, ocre marrones y negro. Representa además un enorme aporte paisajístico para la ciudad y el distrito pues Huaca Pucllana se puede divisar desde varias manzanas de distancia aunque ahora debido a la construcción sin control de edificios pierde esta última característica ya no resultando un recinto dominante del paisaje urbano mifalorino y limeño sino ahora quedando inmerso entre edificios de mayor altura.

#### 5.2.3.2. Entorno urbano

Las principales cualidades del contexto de este bien edificado son observables FICHA 3: HUACA PUCLLANA, sin embargo es necesario detallar aspectos-clave como:

**Accesibilidad vial:** Al encontrarse en un distrito céntrico de la ciudad de Lima el acceso a la los alrededores y a la misma huaca no representa mayor problema. Se puede llegar tanto

con auto propio, servicio de transporte público o en bicicleta mediante las ciclovías implementadas por el distrito miraflorentino en gran parte de su área. Las arterias principales más cercanas no superan la distancia de los 200 m. La Av. Arequipa, por ejemplo, se encuentra a menos de 200 m. y la Av. Angamos a sólo 75 m. Otras avenidas importantes, Santa Cruz, Comandante Espinar o Conquistadores, vías también arteriales están a distancias que no superan los 250 m. A su vez la Vía Expresa o Paseo de la República, por donde pasan transporte público, privado y el Metropolitano, está a una distancia de 630 metros aproximadamente o unas 6 cuadras.

**Precariedad Urbana:** Miraflores en general es un lugar turístico y cultural debido a la basta cantidad de teatros, museos, parques con equipamientos culturales, librerías y bibliotecas que se encuentran en toda su superficie. Huaca Pucllana está rodeada de todos estos equipamientos culturales siendo el más cercano, por ejemplo, el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA) que se encuentra a escasos 150 m. en la Av. Angamos el cual cuenta con una biblioteca y galerías de Arte contemporáneo. El Teatro de la Alianza Francesa también se encuentra muy cerca a sólo 250 metros aproximadamente en la cuadra 45 de la Av. Arequipa. Pero el

más importante recinto cultural es sin duda alguna Huaca Huallamarca que se encuentra a aproximadamente 1200 metros de huaca Pucllana y, al igual que esta, se encuentra correctamente restaurada y habilitada para la visita del público en general habiendo incluso recorridos turísticos que se realizan de una a otra huaca y de allí al Centro de Lima.

**Proximidad de equipamientos:** En la misma Huaca queda el restaurant Huaca Pucllana el cual ya se ha hecho muy reconocido, así como también están diversos restaurantes turísticos y de comida casera no muy alejados del objeto patrimonial de estudio. Bodegas y un par de farmacias están también en la Av. Angamos y además comercios de distintos tipos como internets, ópticas, bancos, el Teatro de la Alianza Francesa además de su Instituto de enseñanza de Francés quedan a no más de cinco cuadras. Centros Comerciales y tiendas de ropa, boutiques y demás establecimientos comerciales quedan muy cercanos a nuestro monumento. Una sede de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega está a no más de 10 cuadras y un colegio. El hotel más cercano es el Villa Molina a una cuadra y hay otros hoteles en las siguientes. Está también muy cerca, a una cuadra la Clínica Córdoba la cual atiende toda clase de emergencias. El parque más cercano

Juana Alarco de Dammert también queda a sólo una cuadra el cual está perfectamente cuidado y conservado con bancas e iluminación artificial. Por último, un cine de varias salas queda en el Óvalo Gutiérrez, además de juegos mecánicos.

**Usos de suelo vecino-actuales:** En un gran porcentaje los usos determinados por el Municipio de Miraflores son los mismos que los vecinos del distrito le dan a sus viviendas no habiendo así mucha diferencia entre el plano de zonificación y su real uso como si ocurre en gran parte de Lima Metropolitana.

**Dotación de espacios públicos:** El distrito de Miraflores es uno de los que más áreas verdes tiene en toda Lima Metropolitana. Según datos actualizados al 2009 (Ludeña, 2013, pág. 239) Miraflores tenía 13.0 metros cuadrados de áreas verdes por cada habitante superando ampliamente el mínimo recomendado por la OMS. Las calles, jirones, pasajes y avenidas del distrito y en particular las que se encuentran alrededor de la huaca en un radio de 500 metros cuentan con áreas verdes, pequeños jardines, bermas centrales arborizadas, paseos con mucho césped y equipamiento como tachos de basura, bancas e iluminación. Miraflores es el tercer

distrito con más áreas verdes en Lima Metropolitana siendo superado sólo por Punta Hermosa y San Isidro.

#### 5.2.3.3. Perfil gestor del patrimonio edificado

##### **Marcos de gestión y administración**

La denominación técnica actual del proyecto es Museo de Sitio Huaca Pucllana. Se halla bajo la Dirección General de la Dra. Isabel Flores y posee una estructura de gestión organizada en 4 departamentos:

*“un Área Administrativa (que cuenta con cuatro personas); un Área de Promoción Cultural (conformada por una promotora y seis guías), un Área de Investigación Arqueológica (con seis arqueólogos, cuatro asistentes y treinta obreros calificados técnicamente) y un Área de Conservación Arqueológica (compuesta por dos especialistas, con un asistente cada uno)”* (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, págs. 113-114).

Tal vez la originalidad principal del proyecto, es que se trata de una cogestión entre el gobierno nacional y el gobierno local (Municipio Distrital de Miraflores), los cuales se asociaron para emprender esta iniciativa de recuperación patrimonial. Esta cualidad es excepcional porque en el Perú, todo sitio arqueológico depende del Ministerio de Cultura, organismo que cede, a través de diversos convenios de colaboración, su administración y gestión (aunque no su propiedad) a los

diversos gobiernos locales. Por ende, el MINCULT es el responsable de velar por las políticas generales al respecto, mientras que el gobierno local asume los aspectos más domésticos del proyecto.

Administrativamente, ello se expresa en una serie de convenios celebrados cada 4 años (períodos de gobierno) y que:

“...determinan claramente las responsabilidades y compromisos asumidos por cada una de las partes, como así también el conjunto de condiciones al respecto (participantes, objetivos, plazos, pautas de funcionamiento, etc.). El encargado... es un arqueólogo responsable, designado por el Ministerio de Cultura, basándose en el proyecto arqueológico presentado, y además cada organismo establece un coordinador: en el caso del Ministerio, el director de Arqueología, y por el municipio, el gerente municipal” (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 114).

A partir de un convenio específico celebrado entre el INC, la Municipalidad de Miraflores y un concesionario privado, se ha implementado el Restaurante Huaca Pucllana. Así:

“...se ha cedido una zona del parque para la instalación de un exclusivo restaurante que ofrece platos típicos de la gastronomía peruana y brinda una vista parcial del sitio arqueológico... Si tal como se promociona Lima apunta a convertirse en la capital gastronómica de América Latina;

Miraflores podría considerarse como el distrito gastronómico por excelencia de la capital peruana... la vinculación gastronómica con edificios como Pucllana implica una excelente oportunidad a la hora de posicionar, integrar... los diversos recursos patrimoniales como plataformas para el desarrollo... de sus comunidades... no solo se enlaza y continúa aquella función distribuidora del edificio... sino que se atiende a la vez a la promoción de la identidad nacional a partir de la dimensión gastronómica del patrimonio cultural” (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, págs. 112-113).

Según Flores, el principal desafío radica en tratar con distintos responsables, de diversas gestiones y distintos gobiernos. Por ello destaca la importancia de respetar los acuerdos a lo largo del tiempo, mediante los convenios. A su entender, *“...ello le ha posibilitado, a lo largo de sus más de treinta y dos años al frente del proyecto, trabajar con siete alcaldes diferentes y conseguir imponer la protección y difusión del patrimonio por sobre las necesidades políticas de los partidos gobernantes”* (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 117).

### **Planificación y sus instrumentos**

Gracias al trabajo mancomunado de un equipo de arqueólogos, investigadores y gestores, se ha ido transformando la imagen

de cerro de basura que frenaba el progreso revelándose a través de sus estructuras de "adobito" y pisos de barro, un conjunto de hallazgos que hoy posicionan a Pucllana como uno recurso cultural urbano de primer orden de la ciudad y del país. Ello fue posible por el *"...trabajo sostenido de un plan de acción que, además de atender a la protección y puesta en valor de sus áreas arqueológicas, ha logrado complementar su programa de trabajo con un museo de sitio, un exclusivo restaurante, un área de actividades educativas y un conjunto de propuestas de enlace comunitario"* (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 102).

La puesta en marcha del Proyecto de Investigación, Conservación y Puesta en Valor de la Huaca Pucllana surgió con los siguientes objetivos estratégicos:

*"...revelar e investigar las evidencias culturales que aporta el patrimonio arqueológico de la zona, enriquecer los conocimientos científicos sobre los orígenes de la cultura nacional a través de los aportes de la Cultura Lima, cooperar en la integración social y educativa de dichos avances por medio de un centro de aprendizaje vivencial, y desarrollar un conjunto de actividades complementarias, tales como publicaciones, talleres, muestras, programas de difusión, etc..."* (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 109).



Desde un inicio se planteó la necesidad de complementar los trabajos de investigación y puesta en valor del monumento tanto con espacios para la exhibición de sus hallazgos como con propuestas educativas y divulgativas con enfoque creativo e innovador. Para ello, el programa de investigación ha ido sumando un conjunto de espacios, programas y servicios gestando un verdadero "parque arqueológico". Como resultado de los trabajos de investigación avanzados, surgió en 1984 el Museo de Sitio y la sala de exposiciones, con el objetivo de

“...salvaguardar los objetos hallados; poseen una importante muestra de objetos (cerámicos, textiles, herramientas, artefactos de piedra y madera) y recreaciones de las actividades económicas, religiosas y funerarias, que se exponen a modo de colección permanente” (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 110).

En 1990 surgió el Parque de Flora y Fauna Nativa, mediante la ayuda de escolares y maestros y con el objeto de complementar la colección del Museo con muestras de especies vegetales y animales nativas en aquel tiempo. Asimismo, para difundir la cultura popular contemporánea, se creó en 1998 el Área de Tecnología Tradicional, entendida como *“...un conjunto de demostraciones abiertas sobre los procesos de realización de los objetos de artesanía popular a*

*cargo de sus propios creadores; entre ellos, se destacan los oficios de cestería, tejidos., burilado de mates, artesanías y exposición y degustación de alimentos nativos” (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 110). Estos talleres apuntan a que el visitante pueda conocer el trabajo artesanal de estos oficios, participar de su ciclo productivo y valorar la tecnología tradicional de sus procesos y productos. También, se ha ido consolidando un Área de Promoción Cultural, especializada en el dictado de seminarios y talleres con el objetivo de estimular el interés de la comunidad hacia el sitio y crear conciencia sobre la importancia del patrimonio cultural. Entre sus propuestas se destaca “...el Taller de Arqueología para niños, una iniciativa pionera, creada en 1988, con la finalidad de inculcar valores de respeto y valoración hacia el patrimonio histórico desde un enfoque original y participativo. La actividad permite a niños de entre 7 y 11 años conocer de cerca el oficio del arqueólogo...” (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 111). El área educativa promueve otras actividades de narración de cuentos y mitos andinos, construcción con adobe, muestras itinerantes a colegios (locales y de Lima Metropolitana) y actividades educativas para adultos (por ejemplo, el taller "Un día como arqueólogo". Finalmente, se realizan jornadas de capacitación profesional, tanto para el personal propio como*

para guías de turismo, empleados comunitarios y agentes de seguridad y tránsito (Flores, Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso Huaca Pucllana, 2014).

### **Dispositivos legales y financieros**

En 1967 el alcalde de Miraflores, Dr. Juan José Vega solicitó al Patronato Nacional de Arqueología, se inscriba a la Huaca Juliana como Patrimonio de la Nación (Of. 238, mayo de 1967). Se invitó a un grupo de arqueólogos a preparar un proyecto: *“Con Resolución Suprema Nº 515 del 16 de junio de 1967, se autorizó al "Proyecto Huaca Juliana de investigaciones arqueológicas" a realizar trabajos de investigación y conservación”* (Tello, S. (Compiladora), 2002, pág. 368). Participaron Luis Lumbreras, Carlos Guzmán, Ladrón de Guevara e Isabel Flores, entre otros. Los trabajos fueron financiados por la Municipalidad de Miraflores y duraron solamente siete meses, debido a la crisis financiera nacional. Sin embargo, se logró conocer, *“...mucho de la arquitectura, las plazas con postes, banquetas pintadas de amarillo, pasadizos, ofrenda de textiles y algunos instrumentos de madera de las épocas de ocupación en la Huaca”* (Tello, S. (Compiladora), 2002, págs. 368-369).

En 1978 el Instituto Nacional de Cultura realizó un levantamiento perimétrico de toda la zona arqueológica y “...se tramitó la Resolución Ministerial N° 063-87ED, en la que se reconoce el área intangible e inalienable. El sitio fue cercado y delimitado” (Tello, S. (Compiladora), 2002, pág. 370).

En 1980 el alcalde de Miraflores, Dr. Jorge Rodríguez Larrain, organizó el forum "Miraflores al 2000", para organizar proyectos de desarrollo del distrito. El forum se encargó de abordar el estudio y conservación de la zona arqueológica llamada Huaca Juliana (Pucllana). El alcalde se comprometió a buscar el financiamiento para cumplir los objetivos de conservar y revalorizar la zona arqueológica. Fue así como en 1981, cuando que el Director del Instituto Nacional de Cultura, invita a la Dra. Isabel Flores, conociendo su incursión en 1967 le

“...propuso realizar una propuesta para la zona. Se presentó así el proyecto de "Investigación, Conservación y Puesta en Valor de la Huaca Juliana", que fue autorizado con Resolución Ministerial N° 034-81- ED en 1981. A partir de esa fecha se iniciaron las gestiones para reunir personal técnico, materiales, apoyo logístico y ejecutar el proyecto. La Municipalidad de Miraflores inició, con el Instituto Nacional de Cultura, la reubicación de las familias que ocupaban el sitio. Los trabajos arqueológicos en el campo se iniciaron el 2 de enero de 1982, previa coordinación con la Municipalidad de

Miraflores, quien administraba el apoyo económico del Ministerio de Turismo. Esta última entidad consideró al proyecto como piloto del sector turismo (RM-Nº 517) (Tello, S. (Compiladora), 2002).

Los factores que explicaban dicha iniciativa respondían esencialmente al deterioro del sitio arqueológico y la significativa pérdida de valor patrimonial por la creciente expansión urbana, el uso indebido del sitio para depósito de basura, los saqueos e invasión por parte de pobladores precarios y el aprovechamiento del monumento para fines inadecuados. Es así que a través de un *“...convenio de colaboración celebrado entre el gobierno local y el entonces INC -organismo responsable de salvaguardar el patrimonio cultural del país, hoy con rango de Ministerio-, el municipio asumió el desafío de integrar al monumento como un patrimonio vivo dentro de su comunidad de pertenencia”* (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 109). Las dificultades al respecto pasaban por el escaso conocimiento de los valores patrimoniales del sitio por parte de la comunidad local, lo que repercutía en una débil identidad cultural a nivel comunitario, la desatención de las potencialidades turísticas y económicas que el sitio podía conllevar y una evidente desaprensión hacia este bien integrante del patrimonio cultural del Perú. En 1990 se

celebró un nuevo convenio entre el Instituto Nacional de Cultura (INC) y la Municipalidad de Miraflores para impulsar el Proyecto Arqueológico Huaca Pucllana, redoblando la apuesta de convertir el monumento en “...un espacio cultural contemporáneo, abierto a la difusión de los recursos naturales y las tecnologías de producción tradicional” (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 110).

A pesar de los valiosos aportes del gobierno local, se ha debido instrumentar diversas estrategias de financiamiento en pos de optimizar la generación de recursos propios. Es así que la gestión de tales recursos propios (orden del 70% de su presupuesto global y creciendo sostenidamente) complementa la cobertura del 30% restante que el municipio aporta. Este desarrollo de ingresos propios se obtiene por diversas vías:

- Ingresos por boletería: se trata de las entradas al Parque, que, aunque con tarifas mínimas y accesibles constituyen “...un aporte permanente y considerable para el funcionamiento del proyecto. Estos ingresos fueron establecidos a partir de 2005 (hasta entonces... gratuito) e incluyen una política de precios diferenciada de acuerdo con el segmento de sus destinatarios... las visitas guiadas, son programadas por el área de promoción cultural y mantienen

el arancel asignado para estudiantes" (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 115)].

Las tarifas incluyen el servicio del guiado turístico. El recorrido dura 40-50 minutos y comprende, además del circuito por el sitio, el acceso a la sala de exposición, la visita al Parque de Flora y Fauna Nativa, al Área de Tecnología Tradicional y a las zonas de excavación arqueológica -aquí abiertas al público- y conforman un valor agregado importante.

- Alquileres de espacios y plazas para eventos y actividades especiales: es un servicio orientado preferentemente al sector privado, aprobado el 2002 para

“...ampliar las fuentes de recursos propios de Pucllana. Se habilitaron las plazas Hatun Pata y Chumbi Charnan para la realización de eventos corporativos (muestras de productos, recepciones, agasajos y celebraciones empresariales) y propuestas culturales (presentaciones de libros, muestras de luz y sonido, pequeños actos). Se cuida... que estas no resulten perjudiciales para el sitio, por lo que no están permitidos los conciertos masivos o las actividades con infraestructura invasiva.”

El servicio cuenta con una tarifa establecida que, además del día de la actividad, contempla los costos para el armado y el desarme del evento. Aunque las solicitudes son recibidas en el

propio municipio, deben ser aprobadas por un comité particular y contar con el Visto Bueno de la dirección de Pucllana.

- Canon de concesión por el Restaurante Huaca Pucllana: se concede -desde el 2000- un espacio del Parque para la habilitación de un restaurante que lleva el nombre del sitio. En sus orígenes, era un espacio que presentaba platos típicos, expresiones folclóricas y costumbres peruanas para promover turísticamente los departamentos fuera de Lima. No obstante, su perfil ha ido cambiando hasta consolidar la actual propuesta de alta gastronomía (categoría 5 tenedores) y que resulta privativa para la gran mayoría de visitantes. Aunque mantiene las pautas iconográficas del sitio y se emplaza en el Parque

“...no mantiene lazos con la Huaca más allá de su aporte económico. Dicho canon, basado en un contrato celebrado entre el restaurante y el municipio, consiste en un aporte mensual a porcentaje de sus ingresos, aunque ha presentado niveles constantes y parejos a lo largo del tiempo” (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 116).

Los tres canales de recaudación han resultado muy parejos a lo largo del tiempo, bajando ocasionalmente la proporción de eventos y alquileres del espacio, puesto que son acciones muy controladas y eventos de alto nivel cultural. Con relación a los aspectos financieros, cabe precisar que es “...*el propio*



*municipio el que administra el conjunto de ingresos generados, revirtiendo la totalidad de los recursos en el propio proyecto en función de un cronograma preestablecido...” (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 116); es decir, los aportes ingresan directamente a las arcas públicas mediante una cuenta específica asignada a Pucllana para ser reorientados en su totalidad al desarrollo de su actividad. Es un esquema que podría presentar ciertas dificultades derivadas de las brechas entre las instancias de recaudación y distribución de los recursos percibidos, la formalización de un cronograma consensuado y compartido ha superado exitosamente dichas obligaciones asumidas. Existió también un Patronato de Huaca Pucllana, el cual -entre 2001 y 2003- ofició como “...un órgano de apoyo económico externo (por ejemplo, para la construcción del cerco perimetral y la ampliación de excavaciones), aunque el proyecto siempre se ha mantenido bajo la égida del Ministerio de Cultura y de la Municipalidad de Miraflores” (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 117).*

Sobre los recursos humanos necesarios, pese a que el municipio puede enviar ocasionalmente su personal como apoyo, el convenio establece que el propio director es el responsable de contratar al personal técnicamente más idóneo, aunque lo administrativo es resuelto por el municipio.

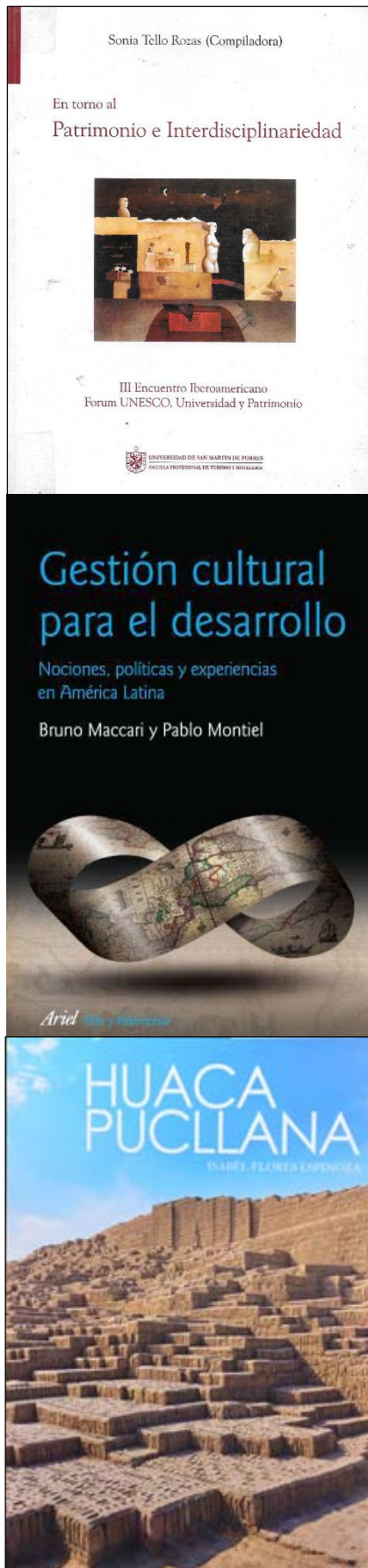


Figura 22: Libro “En torno al patrimonio e Interdisciplinariedad” (superior), libro “Gestión cultural para el desarrollo” (centro), libro “Huaca Pucllana y la Ciudad de Miraflores: el antiguo origen de un moderno distrito” (inferior)

Fuente: Archivo del Proyecto Arqueológico Huaca Pucllana, 2014



**Figura 23: Servicio de guiado de Huaca Pucllana (superior), Huaca Pucllana restaurada (centro), acondicionamiento turístico y restaurante concesionado (inferior)**

Fuente: Archivo fotográfico personal, 2010

## **Cooperación internacional**

No existe una política de Cooperación Internacional. Mas bien esta iniciativa ha contado con el apoyo de las autoridades municipales y de las empresas, instituciones y universidades locales, en un esquema de cooperación local-nacional: Pucllana ha celebrado un acuerdo con la Escuela de Arqueología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, promoviendo la recepción de su alumnado (cursos regulares, prácticas pre-profesionales y/o tesis). Ello, porque el sitio ha buscado proyectarse desde sus inicios como una auténtica "escuela de campo". También se promovió la participación de voluntarios extranjeros que *"...llegan, principalmente desde los Estados Unidos, Inglaterra y Australia para acceder a una experiencia gratuita de trabajo de campo en los ámbitos de la investigación, la conservación y la restauración arqueológicas"* (Maccari, B. y Montiel, P., 2012, pág. 111).

El análisis convergente del objeto patrimonial/entorno, la bibliografía pertinente, la entrevista realizada al gestor cultural profesional y un cuestionario aplicado al experto en la actuación patrimonialista en Lima y en el Perú como el Arq. José Correa Orbegoso –expresidente de Icomos-Perú e

Tabla 7: Matriz de resultados por categorías(componentes gestores) del caso estudiado - Huaca Pucllana

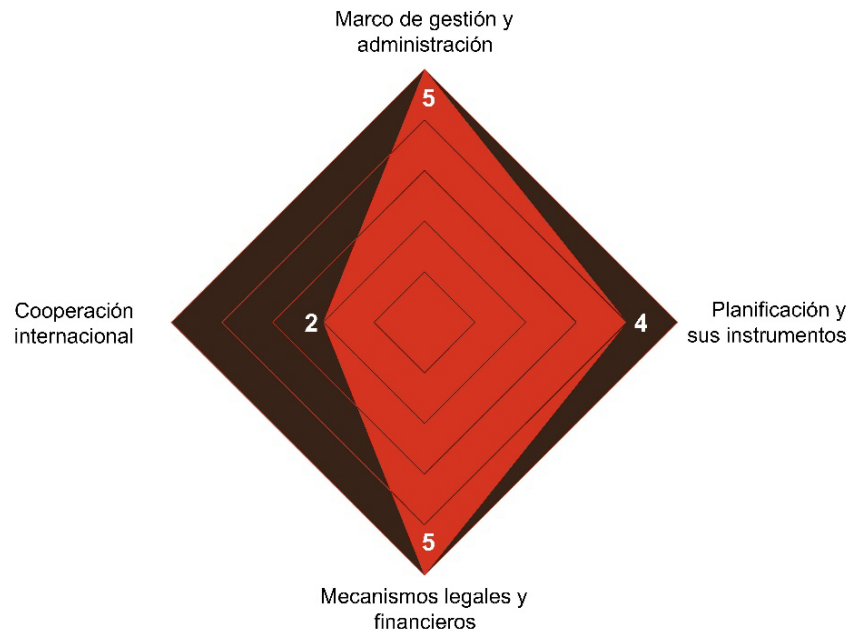
		FUENTE DE INFORMACIÓN			
		Resultados obtenidos de la entrevista	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos de la búsqueda bibliográfica	Resultado consolidado por triangulación de fuentes
CATEGORÍA ( COMPONENTES GESTIONARIOS)	Marcos de gestión y administración	<p>"...ES UN CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL, DONDE INICIALMENTE SE MANTENÍA LA INVERSIÓN DE LA MUNICIPALIDAD CON EL FIN DE PONER LA HUACA EN VALOR... LA MUNICIPALIDAD CONSEGUÍA LOS FONDOS DEL MINISTERIO DE TURISMO... PARA PAGAR A TODO EL PERSONAL DE APOYO Y A ALGUNOS ARQUEÓLOGOS. NOSOTROS NO... PORQUE VENÍAMOS POR EL INC... DESPUÉS DE 1991 ME SALÍ Y ME DEDIQUÉ ENTERAMENTE A MI HUACA. AHÍ... HASTA... EL 2000 NOSOTROS HEMOS MANTENIDO EL SITIO... CON EL APOYO MUNICIPAL Y... DE LOS VECINOS"</p>	<p>ES SIN DUDA UNO DE LOS ASPECTOS GESTIONARIOS MÁS FUERTES POR LA DEFINICIÓN DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES Y EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, SITUACIÓN QUE EN LA PRÁCTICA EQUIVALIÓ A UNA TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS DESDE LO NACIONAL A LO LOCAL. CREACIÓN DEL PROYECTO ARQUEOLÓGICO Y LUEGO DEL MUSEO DE SITIO. TRASCENDENTAL PARA VALORAR LOS APORTES DE ESTE CASO</p>	<p>TAL VEZ LA ORIGINALIDAD PRINCIPAL DEL PROYECTO, ES QUE SE TRATA DE UNA COGESTIÓN ENTRE EL GOBIERNO NACIONAL Y EL GOBIERNO LOCAL (MUNICIPIO DISTRITAL DE MIRAFLORES), LOS CUALES SE ASOCIARON PARA EMPRENDER ESTA INICIATIVA DE RECUPERACIÓN PATRIMONIAL. ESTA CUALIDAD ES EXCEPCIONAL PORQUE EN EL PERÚ. POR ENDE, EL MINCULT ES EL RESPONSABLE DE VELAR POR LAS POLÍTICAS GENERALES AL RESPECTO, MIENTRAS QUE EL GOBIERNO LOCAL ASUME LOS ASPECTOS MÁS DOMÉSTICOS DEL PROYECTO</p>	<p>EXCELENTE (5): LA DENOMINACIÓN TÉCNICA ACTUAL DEL PROYECTO ES MUSEO DE SITIO HUACA PUCLLANA... SE TRATA DE UNA COGESTIÓN ENTRE EL GOBIERNO NACIONAL Y EL GOBIERNO LOCAL (MUNICIPIO DISTRITAL DE MIRAFLORES)... ELLO SE EXPRESA EN UNA SERIE DE CONVENIOS CELEBRADOS CADA 4 AÑOS (PERÍODOS DE GOBIERNO)</p>
	Planificación	<p>"...NOSOTROS NO TENEMOS TODO EN LOS PLANES.... VAMOS A UN SITIO... LO EVALUAMOS, PREPARAMOS UN PROYECTO... EN BASE A ESO SE VA PROGRAMANDO DE ACUERDO AL PERSONAL QUE SE NECESITA... EL ESTUDIO INICIAL CONTÓ DE LA PROSPECCIÓN Y LAS EXCAVACIONES... Y TODO ESO SE VA ... ESTRUCTURANDO EN UN PLANO INICIAL. LUEGO VIENE EL RECONOCIMIENTO CON EL DIAGNÓSTICO QUE SIRVE PARA ELABORAR UN PLAN INICIAL. EN...1991, CUANDO YO DEJÉ... EL INC Y ME ESTABLECÍ AQUÍ,... Y ME DEDIQUÉ A HACER UN PLAN DE 4 AÑOS..."</p>	<p>LA PLANIFICACIÓN FUE UN ASPECTO RELEVANTE PORQUE EXPRESA UNA VOLUNTAD DE TRABAJO CON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICOS A LO ARQUEOLÓGICO Y AL CONTEXTO URBANO. SIENDO UN TRABAJO DE AÑOS, LA PLANIFICACIÓN HA SIDO UN COMPONENTE IMPORTANTE EN EL TRABAJO DESARROLLADO. SIN ESTE PUNTO CLAVE, NO SE HUBIERAN PODIDO LOGRAR TANTOS RESULTADOS POSITIVOS A LA FECHA AUNQUE PUDO HABERSE DESARROLLADO MÁS. DESEMPEÑO MEDIO</p>	<p>ELLO FUE POSIBLE POR EL TRABAJO SOSTENIDO DE UN PLAN DE ACCIÓN QUE, ADEMÁS DE ATENDER A LA PROTECCIÓN Y PUESTA EN VALOR DE SUS ÁREAS ARQUEOLÓGICAS, HA LOGRADO COMPLEMENTAR SU PROGRAMA DE TRABAJO CON UN MUSEO DE SITIO, UN EXCLUSIVO RESTAURANTE, UN ÁREA DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS Y UN CONJUNTO DE PROPUESTAS DE ENLACE COMUNITARIO</p>	<p>ALTO(4): LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, CONSERVACIÓN Y PUESTA EN VALOR DE LA HUACA PUCLLANA SURTIÓ CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN HA IDO SUMANDO UN CONJUNTO DE ESPACIOS, PROGRAMAS Y SERVICIOS GESTANDO UN VERDADERO "PARQUE ARQUEOLÓGICO"...</p>
	Mecanismos legales y financieros	<p>"YO PEDÍ TÉCNICOS PORQUE EL MINISTERIO DE CULTURA TIENE LA OBLIGACIÓN DE LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO... YA HAY UN PROYECTO... VAMOS A ILUMINAR TODO EL VOLUMEN DE LA GRAN PIRÁMIDE. LUEGO VAMOS A TENER... UN PROYECTO DE CIRCUITO DE NOCHE, PORQUE... ES PROPICIO PARA QUE SE VEA DIFERENTE Y SOBRE TODO PARA QUE HAYA SEGURIDAD PARA EL VISITANTE... PORQUE LOS CAMINOS DE TIERRA SON MUY DELEZNABLES... POR OTRO LADO...TENEMOS YA ARTÍCULOS PARA PUBLICARLOS... LO DEMÁS YA VAMOS A VER, SIEMPRE HABRÁ POSIBILIDADES...."</p>	<p>SE HIZO USO DE CONVENIOS (INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, PLAN COPESCO Y UNIVERSIDADES). EL FINANCIAMIENTO SE OBTUVO MEDIANTE RECURSOS PROPIOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS POR LA DINÁMICA TURÍSTICA, LA CONCESIÓN AL RESTAURANTE Y EL ALQUILER TEMPORAL PARA USO MEDIÁTICO-PROTOCOLAR DE CIERTAS ÁREAS DEFINIDAS PARA ESE FIN. SOBRÓ CREATIVIDAD Y AUDACIA. ESTE ASPECTO FUE OTRO DE LOS PUNTOS MÁS FUERTES. EXCELENTE</p>	<p>LOS TRES CANALES DE RECAUDACIÓN HAN RESULTADO MUY PAREJOS A LO LARGO DEL TIEMPO, BAJANDO OCASIONALMENTE LA PROPORCIÓN DE EVENTOS Y ALQUILERES DEL ESPACIO, PUESTO QUE SON ACCIONES MUY CONTROLADAS Y EVENTOS DE ALTO NIVEL CULTURAL. CON RELACIÓN A LOS ASPECTOS FINANCIEROS, CABE PRECISAR QUE ES EL PROPIO MUNICIPIO EL QUE ADMINISTRA EL CONJUNTO DE INGRESOS GENERADOS, REVIRTIENDO LA TOTALIDAD DE LOS RECURSOS EN EL PROPIO PROYECTO EN FUNCIÓN DE UN CRONOGRAMA PREESTABLECIDO</p>	<p>EXCELENTE(5): LA ESTRATEGIA PARA GENERAR RECURSOS PROPIOS (ORDEN DEL 70% DE SU PRESUPUESTO Y CRECIENDO POR INGRESOS POR BOLETERÍA, ALQUILERES DE ESPACIOS Y PLAZAS PARA EVENTOS Y ACTIVIDADES ESPECIALES, CONCESIÓN POR EL RESTAURANTE) COMPLEMENTA LA COBERTURA MUNICIPAL DEL 30% RESTANTE</p>
	Cooperación internacional	<p>EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL NO HEMOS TENIDO NINGUNA PARTICIPACIÓN, MÁS BIEN NOSOTROS HEMOS COLABORADO CON ALGUNAS MUESTRAS PARA EXPOSICIONES FUERA DEL PAÍS, HEMOS LLEVADO EL AÑO PASADO PIEZAS WARI PARA CLEVELAND. TENEMOS LA PERSPECTIVA DE PARTICIPAR EN UN CONCURSO DE LA EMBAJADA DE ESTADOS UNIDOS. NOSOTROS NO NOS ATREVEMOS MUCHO PORQUE PUES NO TENEMOS LA INFRAESTRUCTURA QUE DE LA GARANTÍA PARA ESTO. SIN EMBARGO, SABEMOS QUE YA SE HA FIRMADO UN PLAN COPESCO PARA CONSTRUIR EL MUSEO REAL... TENEMOS YA EL COMPROMISO DE QUE A PARTIR DE LA FIRMA DE COPESCO SE VA A INVERTIR EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN MUSEO ACÁ, PERO NO HEMOS PARTICIPADO LA VERDAD, NOS HEMOS DEDICADO MÁS A</p>	<p>LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL FUE EL ASPECTO MENOS DESARROLLADO DE ESTA EXPERIENCIA, POR SU CASI INEXISTENCIA. SALVO ALGUNAS ACCIONES MUY PUNTUALES Y ALEATORIAS (PRÁCTICAS, VOLUNTARIADO) NO RECUERDO NADA MÁS</p>	<p>NO EXISTE UNA POLÍTICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. MÁS BIEN ESTA INICIATIVA HA CONTADO CON EL APOYO DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES Y DE LAS EMPRESAS, INSTITUCIONES Y UNIVERSIDADES LOCALES, EN UN ESQUEMA DE COOPERACIÓN LOCAL-NACIONAL</p>	<p>BAJO(2): NO EXISTE UNA POLÍTICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. MÁS BIEN ESTA INICIATIVA HA CONTADO CON EL APOYO DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES Y DE LAS EMPRESAS, INSTITUCIONES Y UNIVERSIDADES LOCALES, EN UN ESQUEMA DE COOPERACIÓN LOCAL-NACIONAL</p>

Tabla 8: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Isabel Flores

		FUENTE DE INFORMACIÓN				Estilo de microgestión cultural
		Resultados obtenidos de la entrevista y el Curriculum Vitae	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos del colaborador profesional	Resultado consolidado por triangulación de fuentes	
CATEGORÍA ( HABILIDAD)	Pensamiento estratégico	"...ES UN CONVENIO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL, DONDE INICIALMENTE SE MANTENÍA LA INVERSIÓN DE LA MUNICIPALIDAD CON EL FIN DE PONER LA HUACA EN VALOR... LA MUNICIPALIDAD CONSEGUÍA LOS FONDOS DEL MINISTERIO DE TURISMO... PARA PAGAR A TODO EL PERSONAL DE APOYO Y A ALGUNOS ARQUEÓLOGOS. NOSOTROS NO... PORQUE VENÍAMOS POR EL INC... DESPUÉS DE 1991 ME SALÍ Y ME DEDIQUÉ ENTERAMENTE A MI HUACA. AHÍ... HASTA... EL 2000 NOSOTROS HEMOS MANTENIDO EL SITIO... CON EL APOYO MUNICIPAL Y... DE LOS VECINOS"	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO NO EVIDENCIÓ UNA CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA EN LA FORMA DE GESTIONAR. SU DESEMPEÑO FUE REGULAR Y ESTE TEMA FUE UN PUNTO POCO DESARROLLADO DE SU NOTABLE PERFIL GESTIONARIO	DESARROLLO UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO QUE LE PERMITE OBTENER RESULTADOS EXITOSOS OPTIMIZANDO LOS INSUFICIENTES RECURSOS. EL PERSONAL QUE LA RODEA ES MUY COMPETENTE. PROYECTA UNA ÓPTIMA IMAGEN QUE ARMONICE CON EL RESTAURANTE SITUADO EN EL SITIO ARQUEOLÓGICO Y CON LOS VISITANTES. LA BUENA REPUTACIÓN DEL SITIO SE MANIFIESTA EN EL ALQUILER DE SUS ESPACIOS PARA EVENTOS EXCLUSIVOS	EXCELENTE(5): PORQUE RECONOCE TODOS LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE ESTA EXPERIENCIA GESTIONARIA Y PRIORIZA LOS ASPECTOS RELEVANTES A ATENDER, ESTABLECIENDO UNA ESTRATEGIA COHERENTE DE ACTUACIÓN DE FORMA ANALÍTICA, FLEXIBLE E INNOVADORA	CONEJO
	Capacidad de organización	"...NOSOTROS NO TENEMOS TODO EN LOS PLANES... VAMOS A UN SITIO... LO EVALUAMOS, PREPARAMOS UN PROYECTO... EN BASE A ESO SE VA PROGRAMANDO DE ACUERDO AL PERSONAL QUE SE NECESITA... EL ESTUDIO INICIAL CONTÓ DE LA PROSPECCIÓN Y LAS EXCAVACIONES... Y TODO ESO SE VA ... ESTRUCTURANDO EN UN PLANO INICIAL. LUEGO VIENE EL RECONOCIMIENTO CON EL DIAGNÓSTICO QUE SIRVE PARA ELABORAR UN PLAN INICIAL. EN...1991, CUANDO YO DEJÉ... EL INC Y ME ESTABLECÍ AQUÍ,... Y ME DEDIQUÉ A HACER UN PLAN DE 4 AÑOS..."	PUDO ORGANIZAR MUY BIEN ESTE PROYECTO. ESTRUCTURÓ TODOS LOS RECURSOS DISPONIBLES, LAS ACTIVIDADES PREVISTAS Y LOS ROLES ASIGNADOS PLANIFICADA Y ESTANDARIZADAMENTE. SU DESEMPEÑO FUE ALTO	ORGANIZAR UN PROYECTO ARQUEOLÓGICO, MUSEO DE SITIO Y SITIO ARQUEOLÓGICO, COMO LUGAR DE VISITAS, NO ES FÁCIL. IMPLICAN PROCEDIMIENTOS Y PROFESIONALES DIFERENTES. SI BIEN ES IMPOSIBLE HACERLO SOLO, ELLA HA SABIDO RODEARSE DE PERSONAS VALIOSAS, LAS CUALES HAN PODIDO HACERSE CARGO DE DIVERSAS TAREAS Y DELEGAR TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE INVOLUCRAN PARA UNA ÓPTIMA LABOR	ALTA(4): ESTRUCTURA PLANIFICADA Y SIMPLIFICADAMENTE LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO ARQUEOLÓGICO HUACA PUCLLANA Y ESPECIALMENTE EN EL MARCO DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA-MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES Y POSTERIORMENTE DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL MINISTERIO DE CULTURA-MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES	
	Capacidad para dirigir equipos	"...SE VOLVIÓ... UNA ESCUELA DE CAMPO. LOS ARQUEOLOGOS DE PROVINCIA NO TENÍAN DONDE PRACTICAR... VENÍAN VOLUNTARIAMENTE ESTUDIANTES DE AREQUIPA,... DE HUAMANGA, DE TRUJILLO, DE LA CATÓLICA Y DE SAN MARCOS... MANTENGO LA ESCUELA DE CAMPO... CONSTRUIMOS UN AMBIENTE MUY RUSTICO PERO MUY CÓMODO PARA DAR CHARLAS. PERSONALIDADES... LES HABLABAN NO SOLO DE ARQUEOLOGÍA... NOS PERMITIÓ CONTACTAR A LOS VECINOS. LOS SÁBADOS VENÍAN... VOLUNTARIOS. DE TODAS LAS PROFESIONES VENÍAN ACÁ..."	EJERCÍ UN LIDERAZGO REAL DE FORMA PARTICIPATIVA Y PERSUASIVA, CREANDO SENTIDO DE EQUIPO. LOGRÓ UN ALTO DESEMPEÑO	CUENTA CON UNA PERSONALIDAD EXIGENTE, POR LO CUAL SI BIEN TIENE QUE LIDIAR CON UN PERSONAL NUMEROSO, TODOS SUS TRABAJADORES PROFESAN UN GRAN RESPETO HACIA ELLA YA QUE ES SABIDO QUE A ISABEL FLORES LE GUSTAN LAS TAREAS BIEN REALIZADAS OPTIMIZANDO SIEMPRE LOS RECURSOS DISPONIBLES. CUENTA CON UN ORGANIGRAMA QUE PERMITE LA SUPERVISIÓN Y UNA ESCALERA ORGANIZADA DE TRABAJO	ALTA(4) PORQUE EJERCÍ SU LIDERAZGO PARTICIPATIVA Y PERSUASIVAMENTE, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE SUS RECURSOS HUMANOS A DISPOSICIÓN (TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, VOLUNTARIOS) Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO COMPARTIDO	
	Capacidad para articular aliados externos	"...CUANDO LOS VECINOS NOS VIERON TRABAJAR NOS DIERON MUCHO APOYO PUESTO QUE ERRADICAMOS MUCHOS PROBLEMAS DEL VECINDARIO... NOSOTROS NOS INSTALAMOS... DESDE ANTES DE LA ERRADICACIÓN. NO TENÍAMOS AGUA Y LOS VECINOS NOS DABAN. LA COMUNIDAD REQUERÍA INFORMACIÓN DEL SITIO, ENTONCES HICIMOS CHARLAS PARA QUE SUPIERAN QUE NO ERA UN CERRITO... LES HACÍAMOS... CIRCUITOS DE VISTA... LA IDEA FUE... CONOCER LA FLORA Y TRABAJÉ CON UNA ESCUELA PÚBLICA DE ACÁ CERCA... ELLOS VENÍAN A CULTIVAR..."	LA DIRECTORA DEL PROYECTO LOGRÓ COMPROMETER LA PARTICIPACIÓN DE IMPORTANTES "ALIADOS ESTRATÉGICOS" COMO LOS VECINOS, EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, LAS UNIVERSIDADES, LOS INSTITUTOS DE TURISMO, LAS EMPRESAS PRIVADAS, LOS TOUR-OPERADORES. FUE UNA DE SUS GRANDES FORTALEZAS. DESEMPEÑO SENCILLAMENTE EXCELENTE	CONSIDERO QUE POR UN TEMA GENERACIONAL Y DE EXPERIENCIA A ISABEL SE LE HACE DIFÍCIL CONFIAR EN PERSONAS AJENAS AL PROYECTO Y ESTO SE MANIFIESTA EN LOS ESCASOS CONVENIOS EXISTENTES QUE PODRÍAN GENERAR AUN MEJORES RESULTADOS. SIN EMBARGO, ESTA SITUACIÓN ESTÁ CAMBIANDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS POR EL NUEVO PERSONAL ACTIVO Y ACTUALIZADO QUE LA RODEA. CONSIDERO QUE LOS RESULTADOS SE VERÁN EN ALGUNOS AÑOS	ALTA(4) AL ESTABLECER CONSENSUADAMENTE, NUMEROSOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS ACADÉMICOS (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS), DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES), CIUDADANOS (VOLUNTARIOS CIVILES, VECINOS)	
	Tenacidad	"...LOS TRABAJOS SE INICIAN HACE 33 AÑOS, EN 1980, CUANDO YO TRABAJABA EN EL... INC, LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES ORGANIZÓ UN FÓRUM... MIRAFLORES AL 2000... PARA MEJORAR... EL ÁREA URBANA... PORQUE EL MONUMENTO ARQUEOLÓGICO SE HABÍA CONVERTIDO EN... MUY PROBLEMÁTICO... PARA LOS VECINOS... EL ALCALDE DE LA ÉPOCA,... INVITÓ AL DIRECTOR DEL INC A FINANCIAR... EL RESCATE DE LA HUACA... EL... SE COMPROMETÍ... Y PENSÉ EN MI PORQUE YO YA HABÍA INCURSIONADO EN... 1967 A INVITACIÓN DEL ALCALDE..."	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO TUVO UN DESEMPEÑO ALTO PORQUE PERSISTIÓ EN SU ACCIÓN, CON FIRMEZA Y MOTIVACIÓN. FUE MUY BUENA LA MANERA COMO SOSTUVO EL PROCESO DESDE SU CONSTANCIA PERSONAL	POSEE UNA FUERZA ADMIRABLE. LA PASIÓN Y AMOR QUE DESMUESTRA ES ELOGIABLE. A PESAR DE SU AVANZADA EDAD, NO TITUBEA EN HACER TODO LO NECESARIO PARA QUE LAS ACTIVIDADES SE REALICEN SATISFACTORIAMENTE. SUBE Y BAJA LA PIRAMIDE SIN CANSANCIO ALGUNO, SU TRABAJO EMPIEZA ANTES DEL HORARIO NORMAL DE INGRESO Y ASISTE DÍAS QUE NO DEBERÍA ESTAR ASISTIENDO. TODO LO LOGRADO ES FRUTO DE SU ESFUERZO	EXCELENTE(5): HA DEDICADO CASI LA MITAD DE SU VIDA A RESCATAR LA HUACA PUCLLANA, EN DIFERENTES ROLES. POR ELLO HA OBTENIDO DIVERSOS RECONOCIMIENTOS OTORGADOS POR EL MINISTERIO DE CULTURA, LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES, EL CONGRESO DE LA REPUBLICA Y EN EL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, EN VIRTUD A SU FIRME, MOTIVADA Y AUTOCONSCIENTE LABOR CULTURAL	
	Proactividad	"YO PEDI TÉCNICOS PORQUE EL MINISTERIO DE CULTURA TIENE LA OBLIGACIÓN DE LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO... YA HAY UN PROYECTO... VAMOS A ILUMINAR TODO EL VOLUMEN DE LA GRAN PIRÁMIDE. LUEGO VAMOS A TENER... UN PROYECTO DE CIRCUITO DE NOCHE, PORQUE... ES PROPICIO PARA QUE SE VEA DIFERENTE Y SOBRE TODO PARA QUE HAYA SEGURIDAD PARA EL VISITANTE... PORQUE LOS CAMINOS DE TIERRA SON MUY DELEZNABLES... POR OTRO LADO...TENEMOS YA ARTÍCULOS PARA PUBLICARLOS... LO DEMÁS YA VAMOS A VER, SIEMPRE HABRÁ POSIBILIDADES..."	FUE DE VALOR REGULAR PORQUE SU LIDERAZGO SÓLO EVIDENCIÓ AUTORREGULACIÓN, ESPECIALMENTE ANTE LAS ADVERSIDADES QUE SE SUSCITARON DURANTE LA RECUPERACIÓN	CON MÁS DE 35 AÑOS A CARGO, ISABEL FLORES SUELE TENER UN PLAN DE TRABAJO QUE CONSIDERA ACCIONES A TOMAR EN CASO DE INCONVENIENTES NO PREVISTOS	MEDIA(3): PORQUE EXISTEN ALGUNOS CAMBIOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE EMPRENDIMIENTOS SURGIDOS DESDE SUS INICIATIVAS. ESA ACTITUD ES RELATIVAMENTE CONSTANTE	
	Experiencia en administración cultural	LA DRA. ISABEL FLORES FUE DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y EXCAVACIÓN DE LA HUACA PUCLLANA Y TAMBIÉN SU MUSEO DE SITIO. HA DESARROLLADO PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN JUNIN Y AYACUCHO (1959-1966), EN MIRAFLORES (DESDE 1967 HASTA LA ACTUALIDAD), EN TACNA (1969) Y PACOPAMPA-CAJAMARCA (1975)	ENORME EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL QUE HIZO LA DIFERENCIA. INCIDIÓ MUY SIGNIFICATIVAMENTE EN EL LOGRO DE MUCHOS RESULTADOS POSITIVOS Y DURADEROS, APROVECHANDO EN MÚLTIPLES OPORTUNIDADES	DURANTE ESTOS AÑOS HA SABIDO NO SOLO APROVECHAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS DISPONIBLES SINO QUE GRACIAS A SU MINUCIOSIDAD HA LOGRADO LA CAPTACIÓN DE GRANDES GANANCIAS, LO CUAL GENERA SU AUTOFINANCIAMIENTO. ESTAS GANANCIAS QUE DEJAN LAS VISITAS, AUNQUE PAREZCA INCREÍBLE, SE INCREMENTAN CADA AÑO	EXCELENTE(5): FUE DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y EXCAVACIÓN DE LA HUACA PUCLLANA Y TAMBIÉN SU MUSEO DE SITIO. HA DESARROLLADO PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN JUNIN Y AYACUCHO, EN MIRAFLORES (DESDE 1967 HASTA LA ACTUALIDAD), EN TACNA Y PACOPAMPA-CAJAMARCA	
	Especialización en gestión cultural	DOCTORA EN ARQUEOLOGÍA CON MÁS DE 30 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CAMPO. LICENCIADA EN ARQUEOLOGÍA POR LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN MARCOS. ESCASA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO NO TUVO UNA ESPECÍFICA ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL. SU DESEMPEÑO FUE DEFICITARIO Y ESTE TEMA FUE DE LEJOS EL PUNTO MÁS DÉBIL DE SU PERFIL GESTIONARIO	LA DOCTORA FLORES SI BIEN NO CUENTA CON LOS ESTUDIOS EN GESTIÓN CULTURAL, ES DE LAS POCAS PERSONAS, CUYO TRABAJO MÁS BIEN HA GENERADO EL ESTUDIO Y LA CREACIÓN DE ESTA ESPECIALIZACIÓN DADA SU GRAN CAPACIDAD PARA DIRIGIR UN PROYECTO EXITOSAMENTE	BAJA(2): DOCTORA EN ARQUEOLOGÍA CON MÁS DE 30 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CAMPO. LICENCIADA EN ARQUEOLOGÍA POR LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN MARCOS. ESCASA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL	

investigador-docente universitario- puedo caracterizar las siguientes cualidades del caso gestor a través de la

**Tabla 7: Matriz de resultados por categorías (componentes gestores) del caso estudiado - Huaca Pucllana**



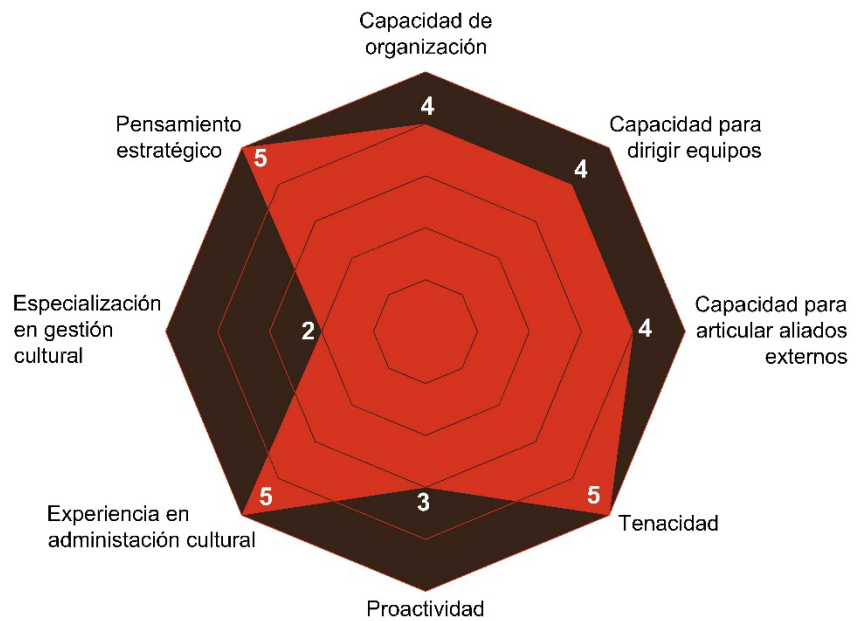
**Figura 24. Gráfica radial de resultados por categorías (componentes gestores) del caso estudiado - Huaca Pucllana**

Fuente: Elaboración propia, 2015

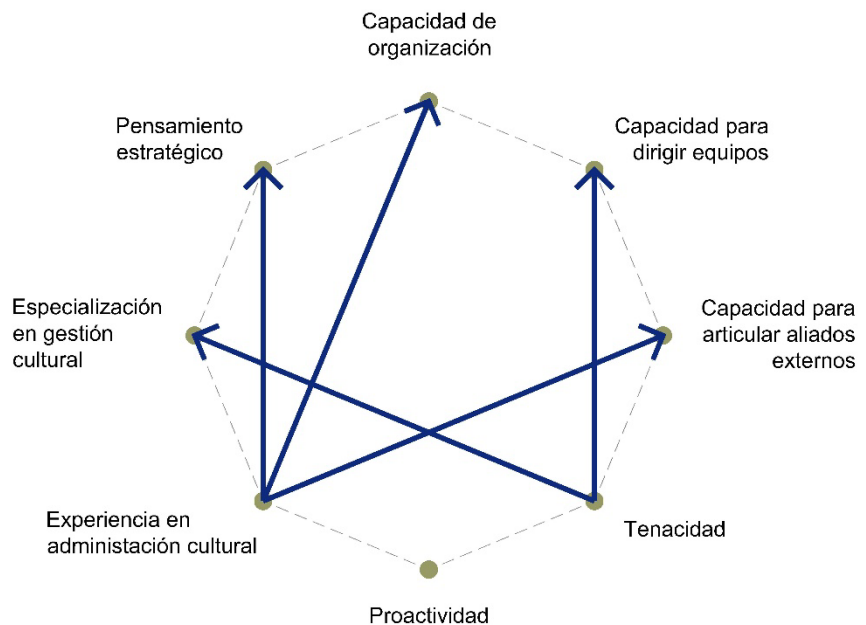
#### 5.2.3.4. Gestor cultural profesional

A partir del análisis del objeto patrimonial/entorno, las posibilidades gestoras del caso estudiado, el Curriculum Vitae u Hoja de vida del profesional encargado, la entrevista realizada a él mismo y un cuestionario aplicado a un colaborador profesional y otro al experto patrimonialista peruano Arq. José Correa Orbegoso puedo caracterizar a este Gestor cultural profesional a través de la

**Tabla 8: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Isabel Flores**



**Figura 25: Gráfica radial de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Isabel Flores**  
 Fuente: Elaboración propia José Hayakawa, 2015



**Figura 26: Gráfica de relaciones entre habilidades gestionarias - Isabel Flores**  
 Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 5.2.4. Huantinamarca

##### 5.2.4.1. Objeto patrimonial

Para caracterizar las principales cualidades de este bien edificado se ha elaborado la FICHA: HUACA



**ACCESIBILIDAD VIAL - EQUIPAMIENTOS**



Vista panorámica del parque Jesús Vasquez y el cerco de la Huaca Huantinamarca



**PRECARIEDAD URBANA**

Huantinamarca se encuentra dentro del distrito de San Miguel, en el que tiene acceso un gran número de espacios de recreación, servicios, además de que el distrito alberga comercios metropolitanos

**ASOCIATIVIDAD PATRIMONIAL**



**DOTACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS - ÁREAS VERDES**

- 1 Parque Jesús Vasquez
- 2 Parque Cesar Vallejo
- 3 Parque Miro Quesada
- 4 Parque Israel
- 5 Parque Espinar



Vista del Parque Cesar Vallejo



Vista del Parque Jesús Vasquez



**CERCANÍA A SERVICIOS O EQUIPAMIENTOS CULTURALES**



- Servicios varios (hoteles, restaurantes, cafés, peluquerías, etc.)
- Iglesias
- Centros Culturales, teatros, etc.

**USOS DE SUELO ACTUALES - ZONIFICACIÓN**

En el entorno de Huantinamarca se establece la zonificación RDA (Residencia Densidad Alta) en su mayoría, complementado con comercio de diferente escala, parques y colegios, esto es respetado por los vecinos. El área marcada sería el único cambio pues ahí se proyectaba como Comercio Metropolitano pero ahora ahí se encuentran edificios multifamiliares.



Aparición de vivienda de densidad alta en la zona proyectada como comercio



**RESEÑA HISTÓRICA**

Fue parte del complejo de Maranga y este a su vez de la ciudad de Watika-Marka. Fue construida cuando los incas (fines S. XV) . Funcionó como centro de congregación y celebración de actividades rituales vinculados al ciclo agrícola. Con los españoles, su cima fue convertida en el lugar de enterramiento de la elite social de las comunidades de la zona.

**UBICACIÓN**

Parque Jesús Vasquez, Av. Brigida Silva de Ochoa, San Miguel - Lima. Coordenadas: 12°05'10" L.S. y 77°05'52" L.O

**NOMBRE OFICIAL**

Huantinamarca

**SITUACIÓN LEGAL**

La Resolución Directoral Nacional N° 233/INC con fecha 27 de marzo del 2002, resuelve en el Art. 1° declarar Patrimonio Cultural de la Nación a la Zona Arqueológica de Huantinamarca

**EST. DE CONSERVACIÓN** Buena **SUPERFICIE APROX** 6'050 m2

**EQUIPAMIENTO** Sí **VALOR ACADÉMICO** Artístico, paisajístico, cultural e histórico

**USO ACTUAL** Huaca - Parque

**PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA ANALISIS DE CASOS (1990-2015)**

<p>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA SECCIÓN DE POSGRADO</p> <p>TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO</p>		Autor:	Asesor:
		MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Dr. Alberto Martorell Carreño
Título:		<b>FICHA 4: HUACA HUANTINAMARCA</b>	
Fecha:	2016	N° de lámina:	<b>06</b>
Fuente:	Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. J. Melgar Edi. final: J. Melgar		

HUANTINAMARCA, sin embargo es necesario detallar aspectos estratégicos como:

**Nombre:** El Dr. Julio C. Tello planteó que en la margen izquierda del río del Rímac, existió una antigua nación denominada “Limak”, y en cuyo territorio se encontraban dos grandes ciudades, “Watika-Marca” y “Walla-Marca”. Watika-Marka estuvo integrado por el Complejo Arqueológico Maranga, al cual denominó “ciudad de Huatica”, Además también formaban parte de ello las huacas de Mateo Salado (antes conocido como Azcona), Wantille y Makat-Tampu (ya desaparecido). Tello incluye así *“...a todos los montículos ubicados al suroeste del canal de Huatica”* (Grupo San José, 2010, pág. 30). Pese a no hacer referencia alguna Tello se puede concluir que el nombre deriva de esta primera ocupación. La Huaca Huantinamarca también fue conocida como Huaca de la Feria del Pacífico, cuando se encontraba en el campo de dicha feria internacional. El Sistema de Información Geográfica de Arqueología de la Dirección de Catastro y Saneamiento Físico Legal del Ministerio de Cultura la clasifica como Sitio Arqueológico y aparece con el nombre de Huantinamarca. También cuando se inscribe como bien integrante del Patrimonio Cultural de la Nación dentro de las Zonas Arqueológicas se denomina Huantinamarca.

**Tipo edilicio:** Huantinamarca exhibe múltiples momentos constructivos resultado de intensas remodelaciones en su corta historia. Se ha identificado un ingreso a través de un camino sobre-elevado amurallado integrado a escalinatas y un amplio patio como espacios de circulación y congregación pública. Desde allí, el acceso hacia el sector superior fue más restringido. En la cima se construyó un patio integrado a cuartos y depósitos. Sobre el flanco Oeste se ubicaron áreas complementarias de laboreo y depósitos. Su arquitectura privilegió la armoniosa articulación de espacios abiertos como otros de uso reservado; estas evidencias junto con el cúmulo de objetos asociados sustentan la tesis de que el monumento cumplió la función de ser un centro de congregación y celebración de actividades rituales vinculadas al ciclo agrícola de esta parte del valle del Rímac. A la llegada de los españoles, la cima de la huaca fue transformada en el lugar de enterramiento de la elite social de las comunidades o parcialidades de la zona. Testimonio de ello son los más de cien vasijas y textiles –algunos de ellos de excepcional calidad- recuperados como ofrendas de este sector.

**Ubicación:** Dirección: Av. Brigida Silva de Ochoa - San Miguel 15087. Ubicación local: Parque Jesús Vasquez (Parque de la Huaca). Coordenadas: 12°05'10" L.S. y 77°05'52" L.O.

**Filiación cultural:** Las investigaciones revelaron un interesante e inesperado corpus de materiales arqueológicos. Ellos son testimonio de una ocupación intensa, especial y cambiante a lo largo de la historia del monumento. Destacan vistosas piezas de cerámica de los estilos Chimú, Ychma e Ychma-Inca. También se ha recuperado y reconstruido vajilla vidriada Colonial Temprana como testimonio de uso del montículo durante este periodo (siglos XVI y XVII). Los trabajos descubrieron una interesante ocupación colonial vinculada al uso del montículo como punto de avistamiento de las naves que surcaban el mar de la bahía de Chorrillos, así como para el control de las aguas de riego de la hacienda ubicada en la Huaca Tres Palos (Parque de las Leyendas). En el Inventario de Monumentos Arqueológicos del Perú de 1985 le asignan cronológicamente al Horizonte Medio y en la Resolución Directoral Nacional N° 233 del 2002 en la cual la declaran Patrimonio Cultural de la Nación ubicandola en el periodo Horizonte Tardío. Se puede decir entonces que el Sitio

Arqueológico de Huantinamarca posee ocupaciones en el Horizonte Medio/ Horizonte Tardío.

**Situación legal:** La Comisión Nacional Técnica de Arqueología recomienda a la Dirección Nacional del Instituto Nacional de Cultura se declare como Patrimonio Cultural de la Nación en el Acuerdo N°19, de fecha 09 de enero de 2002. En la Resolución Directoral Nacional N° 233/INC con fecha 27 de marzo del 2002, se resuelve en el Art. 1° declarar Patrimonio Cultural de la Nación a un gran número de Zonas Arqueológicas, ubicadas en la provincia y departamento de Lima, entre ellas Huantinamarca.

**Estado de conservación:** La restauración de Huantinamarca fue una labor complementaria a la investigación arqueológica. Ella armonizó el propósito de la mejor conservación de la huaca con su acondicionamiento ornamental, teniendo en cuenta el proyecto de reconversión urbana al que está integrada. La expresión visual de la restauración es el adobe, elemento ajeno a la construcción original del edificio, y que permite distinguir fácilmente las zonas intervenidas de aquellas originales. Debido a las severas afectaciones que sufrió el monumento, la restauración tuvo como objetivo principal su consolidación y

estabilización estructural. En los siete meses de trabajos de campo, se excavó un área de 946.67 m<sup>2</sup> del total de 14,428 m<sup>2</sup> que ocupa el conjunto monumental. Asimismo se intervinieron muros a lo largo de 427 m. lineales y se emplearon cuarenta mil adobes elaborados in situ. Un muro perimétrico de adobes de 181 m de extensión y 1.20 m. de alto resolvió el desnivel entre la antigua superficie del monumento y el piso moderno. Al pie del último se construyó una fosa rellena de cantos rodados como aislante de la humedad capilar. Por el Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre el Poder Judicial y el Ministerio de la Cultura, adolescentes del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima y del Servicio de Orientación al Adolescente – SOA, vienen participando del programa “Huaca limpia, Huaca viva”. Así, en una etapa del programa se ejecutan actividades de limpieza y mantenimiento en los sitios arqueológicos. En el 2013 una de los sitios arqueológicos designados a intervenir por dicho programa fue Huantinamarca. Actualmente la Zona Arqueológica está en buen estado debido a que no es una huaca accesible, ya que tiene un borde perimetral que restringe el acceso.

**Equipamiento:** La Zona Arqueológica cuenta con un parque adyacente correctamente equipado (bancas, basureros,

alumbrado y un anfiteatro que funciona como skate-park), alumbrado focalizado hacia ciertos puntos de la huaca y paneles explicativos en los 4 bordes perimetrales donde se explica la historia y el proyecto, los descubrimientos de restos arqueológicos, la arquitectura del sitio y el proceso de restauración. El parque Jesús Vasquez cuenta con una estatua del personaje al cual debe su nombre y fue diseñado por la arquitecta paisajista María Teresa Cervantes Jolo en el año 2010, lo particular en el parque son los grabados andinos en el pavimento que tratan de reforzar la identidad del lugar.

**Uso actual:** Su uso en la Feria del Pacífico era el de fondo para el auditorio inaugurado en 1965. Actualmente es el fondo del parque Jesús Vasquez y a diferencia de otros sitios arqueológicos el acceso es restringido por el cerco perimetral, lo cual señala que no se realizan actividades al interior, salvo las de conservación por parte del Ministerio de Cultura.

**Superficie aproximada:** Área: 1 200 m<sup>2</sup> / 0.12 Ha (Ravines, 1985), 3 860 m<sup>2</sup> / 0.38 Ha (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

**Valor académico:** El Sitio Arqueológico de Huantinamarca cuenta con un gran valor histórico para la zona de San Miguel y de Lima en general por haber sido parte de la ciudad de Watika-Marca y tener relación con el complejo Maranga. Las investigaciones en Huantinamarca revelaron variedad de cerámicos Ychma, Ychma-Inca, Chimú-Inca de gran calidad, lo cual eleva el nivel del sitio y demuestra el valor artístico que posee. Debido al proyecto de reconversión urbana de la cual fue parte Huantinamarca y que el parque que la complementa fue diseñado por una arquitecta paisajista, podemos agregar el valor paisajístico como uno de sus aportes en la actualidad.

#### 5.2.4.2. Entorno urbano

Las principales cualidades del contexto de este bien edificado son observables FICHA 4: HUACA HUANTINAMARCA, sin embargo es necesario detallar aspectos-clave como:

**Accesibilidad vial:** Entre las vías principales que hay alrededor del área de estudio y en un radio de 500 m. partiendo de Huantinamarca, no encontramos vías principales que accedan a ella. En una escala mayor si encontramos a la Av. La Marina y a la Av. La Costanera. Ambas se unen por un eje que conforman la Av. Brigida Silva de Ochoa y el Jr. José J. Inclan, y es precisamente en el cruce de ambas donde se ubica



la Zona Arqueológica de Huantinamarca. Existen 2 maneras de acceder al sitio patrimonial, en transporte público y en transporte privado. La primera es mediante la Av. La Marina y nos deja a 655 m. de Huantinamarca. Éste paradero es la partida de vehículos livianos (moto taxis) que hacen recorridos desde la Av. La Marina hacia el sur. Esto quizás se deba a la presencia de escuelas cercanas a la Zona Arqueológica, y mas precisamente cerca a la Av. Brigida Silva de Ochoa -en su primera cuadra ubicamos a Huantinamarca-. En transporte privado no se encuentran limitaciones, ya que la zona arqueológica se encuentra cercana a la Av. La Costanera y el Circuito de Playas, ambas limitadas solo al tránsito de vehículos particulares y las cuales garantizan su fácil acceso. No se encontraron ciclovías como otra opción de acceso. La Huaca Huantinamarca esta rodeada por un pasaje peatonal.

**Precariedad urbana:** El distrito de San Miguel es sede de muchos shopping center o malls como el Open Plaza en la Av. La Marina. Asimismo, en la proximidad se cuenta con el Parque Metropolitano de las Leyendas y el campus de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sin mencionar que anteriormente también se desarrolló dentro del distrito la Feria Internacional del Pacífico en donde se encontraba

Huantinamarca. Estos usos metropolitanos con la cual cuenta San Miguel a pesar de ser un distrito pequeño elevan el grado económico del distrito mitigando así las necesidades básicas de sus residentes. Mas bien hacia la Av. Costanera y Av. Libertad, es que existen zonas tugurizadas y hacinadas.

**Asociatividad patrimonial:** El objeto patrimonial fue parte del Complejo de Maranga actualmente dentro del Parque de las Leyendas y este a su vez parte de Watika-Marca, una de las grandes ciudades del valle del Rímac según Julio C. Tello. De aquella anterior ocupación tenemos al Sitio Arqueológico de Huantinamarca. Actualmente se realizan investigaciones cerca a esta Huaca, a 200 m. en dirección NO. La zona cuenta con el N° CIRA 2009-294 INC. Según el Sistema de Información Geográfica de Arqueología del Ministerio de Cultura, a 370 m. en dirección NE tenemos la Huaca Casa Rosada. Más adelante en dirección norte se encuentra el Instituto Cultural Peruano Norteamericano. Luego se encuentra la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Finalmente el foco principal es el del Parque de las Leyendas por contar con el Complejo Maranga en su interior. El acceso más cercano esta a 12 Km.

**Proximidad de equipamientos:** La Zona Arqueológica de Huantinamarca está próxima a varias edificaciones educativas, como por ejemplo, un Innova School ubicado a inicio del Jr. José J. Inclan. Cerca de la Huaca Casa Rosada encontramos otro edificio educativo a 450 m. del sitio arqueológico y finalmente otro centro educativo a 500 m., cerca de la Av. La Costanera. No se encuentran equipamientos de salud en un radio de 500 m. pero si en la Av. La Marina (policlínicos) y a una distancia mayor de 600 m. Sobre el equipamiento de recreación, existe en el distrito una gran cantidad de parques. Incluso Huantinamarca está adyacente a uno, a diferencia de la Huaca Casa Rosada que colindante con residencias y un cerco la separa del cruce peatonal previo al colegio.

**Usos de suelo vecino-actuales:** El condominio “Parques de la Huaca” habilitó a Huantinamarca junto al parque Jesús Vasquez para poder tener libertad de construir edificios multifamiliares de 10 pisos de alto. En la Av. Brigida Silva de Ochoa se encuentran usos de locales comerciales (restaurantes, bodegas, lavanderías, entre otros). Alrededor de los edificios existen viviendas de sectores más desfavorecidos.

**Usos de suelo vecino-previstos:** Dentro del área de estudio y en su última actualización realizada el 12/01/13, la Municipalidad Metropolitana de Lima no muestra adecuadamente al parque Jesús Vasquez alrededor de Huantinamarca porque su área se ve reducida y alrededor se halla zonificado como Residencia de Densidad Alta. Se cumple el Comercio Vecinal a lo largo de la Av. Brigida Silva de Ochoa, el Comercio Metropolitano como el Open Plaza y Centro Comercial Plaza San Miguel. En el plano de zonificación no se menciona la zona en estudio que cuenta con el N° CIRA 2009-294 INC y que se encuentra a 200 m. de Huantinamarca.

**Dotación de espacios públicos:** El distrito de San Miguel cuenta con una gran número de parques en la actualidad y con algunos en ejecución, además de eso las avenidas principales ofrecen bermas centrales con vegetación, pese a esto en un estudio del 2009 (Ludeña, 2013) revela que el m<sup>2</sup> por habitante es inferior a lo recomendado por la OMS. Dentro del plano de zonificación del distrito podemos observar todos los parques ejecutados que aparecen como Zona de Recreación Pública, incluido en estos aparece el Parque Metropolitano de las Leyendas, es contradictorio la denominación debido a que previo al ingreso se debe realizar un pago. Dentro de nuestra

área de estudio (500 m. a la redonda) tenemos 8 parques incluyendo el adyacente al sitio arqueológico, que como se mencionó fue ejecutado por una arquitecta paisajista el 2010.

#### 5.2.4.3. Perfil gestor del patrimonio edificado

##### **Marcos de gestión y administración**

En el año 2009, El grupo San José se propuso convertir los antiguos terrenos de la Feria Internacional del Pacífico en un lugar residencial, y se plantearon de esta manera el difícil reto que suponía integrar a los nuevos vecinos en torno a un monumento arqueológico. El 1 de septiembre de 2009 se iniciaron los trabajos de investigación arqueológica y restauración del monumento. 7 meses después la huaca mostró un cambio notable, tanto físico como su conceptualización en el lugar y su relación con la gente. (Villacorta, 2014). Más allá de un mero cumplimiento administrativo, el proyecto tuvo desde el principio una visión, o misión de ser el caso, de tener el rol protagónico que se le había reservado al monumento como parte del proyecto de reconversión urbana en el que está integrado. De allí el nombre de “Parques de la Huaca” (Grupo San José, 2010, pág. 11).

Sin embargo, la importancia otorgada al monumento fue más allá de un nombre para un proyecto inmobiliario o su preocupación por un arreglo ornamental como símbolo visible pero meramente decorativo del parque. Desde un inicio se tuvo la certeza del protagonismo del monumento involucraba necesariamente conocimiento fidedigno (científico) de sus nuevos vecinos de su historia y función original; por otro lado la convivencia y vecindad no garantizan la afinidad entre los nuevos habitantes y el monumento. Esto implicó asumir la tarea desde el punto de vista del lugar y de valerse de medios de soportes gráficos y audiovisuales más eficientes para este propósito (Grupo San José, 2010, pág. 172). La transformación en parque público del entorno de la huaca fue una excelente decisión para poder percibir mejor el espacio de la huaca, se tuvo también la acertada decisión de dejar en manos de una arquitecta paisajista la proyección del parque Jesús Vásquez y del buen empleo de los troncos de eucalipto para el cerco perimetral interior de la huaca que conjuga bien con el panorama de la Huaca. Sumado al cerco encontramos 4 paneles explicativos que nos hablan del proyecto de reconversión urbana, la arquitectura de Huantinamarca, los descubrimientos en el patio interior y el proceso de restauración al cual fue sometido, toda esta información es presentada de

manera ágil y sencilla con diagramas y fotografías, conformando un ameno circuito.

En palabras del presidente del Grupo San José "... *"Parques de la Huaca"* no es sólo una magnífica promoción inmobiliaria que facilita el acceso a una nueva vivienda de calidad a más de tres mil familias, sino que simboliza nuestra experiencia como grupo constructora y a la vez muestra capacidad de entender y valorar la rica trayectoria cultural del Perú. Este emprendimiento ha servido para salvaguardar un patrimonio histórico de toda la nación peruana y de esta manera fomentar un nuevo conocimiento de los contenidos histórico-culturales..." (Grupo San José, 2010, pág. 9). El Grupo San José busco otros medios de difusión más allá del físico que se ubica en el sitio arqueológico, se dieron 2 medios de difusión, el primero fue un documental de 15 minutos que explica los trabajos realizados en un lenguaje de fácil apreciación, el segundo fue un libro donde recaba todos los hallazgos arqueológicos y científicos, con fotos, elevaciones, esquemas, todo el conocimiento generado después del proyecto de reconversión urbana y puesta en valor (Villacorta, 2014).

El Grupo San José aún está a cargo del mantenimiento de la huaca, la cual no ha sufrido cambios radicales desde su restauración. Se gestó un convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre el Poder Judicial y el Ministerio de la Cultura, adolescentes del Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima y del Servicio de Orientación al Adolescente – SOA, viene participando del programa “Huaca limpia, Huaca viva”, en una etapa del programa se ejecutan actividades de limpieza y mantenimiento en los sitios arqueológicos. En el año 2013 una de los sitios arqueológicos designados a intervenir fue Huantinamarca (Villacorta, 2014).

### **Planificación y sus instrumentos**

La conservación y restauración fueron, junto con la labor de investigación arqueológica, el eje del proyecto de puesta en valor de Huantinamarca. Como toda intervención de estas características, el proyecto afrontó la realidad particular de la historia del monumento así como las peculiaridades de su fábrica. Esta fue la base desde la cual se asumió el reto de integrar la huaca a una profunda transformación de su entorno. Los trabajos tuvieron siempre el objetivo de relevar el protagonismo social de Huantinamarca, tarea sobre la cual hay gran experiencia acumulada y líneas maestras de acción en



nuestro medio. (Grupo San José, 2010, pág. 61). Para intervenir la Huaca, si se definieron criterios de intervención ya que es un monumento representativo del patrimonio arquitectónico, que consiste en la elaboración el diagnóstico del monumento, posteriormente se hace la sectorización del sitio arqueológico que son 5 en total: sector norte, sector oeste, sector sur, sector este y sector superior, luego se abarca lo que son los materiales, técnicas y sistemas constructivos, entre otros que tiene como paso final la consolidación del zócalo y de los muros perimetrales de la Huaca. Más allá de esta dualidad planteada de Huaca-Parque en Huantinamarca con un diseño acertado que busca reforzar la identidad de lugar acompañando el pavimento con grabados prehispánicos no tiene mayor refuerzo que el de los paneles explicativos en las 4 aristas del cuadrilátero que delimita a Huantinamarca, por el momento no se cuenta con un museo de sitio, un centro de interpretación o una cafetería que brinde cobijo al visitante (Villacorta, 2014). Pese a no tener un programa de visitas, el Ministerio de Cultura lanzó en junio del 2013 el programa “La Huaca nos cuenta” con visitas guiadas, narración de cuentos, talleres, entre otras actividades para convocar gente ajena al distrito al lugar y así darle el protagonismo deseado.

### **Dispositivos legales y financieros**

La Huaca Huantinamarca es declarada Patrimonio Cultural de la Nación el 27 de marzo del 2002. El Ministerio de Cultura fomenta visitas con actividades como “La Huaca nos cuenta” y “Huaca limpia, Huaca viva”, no se le incluyó en las actividades de “Huacas, burbujas & Rock n’ Roll” y “Cine en tu Huaca”. En el “Resumen del Plan de Gestión del Patrimonio Arqueológico de Lima” (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014) se ha desarrollado una propuesta de rutas turísticas para Lima cuya orientación priorice una acción descentralizada, acorde con las distintas realidades de la ciudad y cuyas características y realidad muestren especial potencial turístico. En la “Ruta Limaq” estarían los sitios arqueológicos: Complejo Maranga, Mateo Salado, Huallamarca, Huaca San Borja, Pucllana y Santa Catalina. Huantinamarca no forma parte ya que se encontraría *“aislado y restringido a iniciativas públicas”* pero por el impacto que causaría este circuito afectaría positivamente al monumento (Villacorta, 2014).

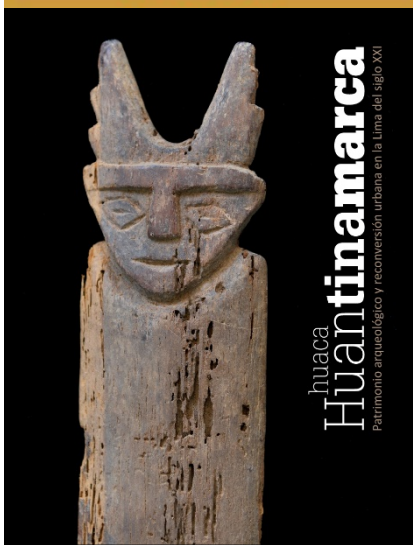


Figura 27: Afiche de inuguración de la Huaca Huantinamarca restaurada (superior), libro "Huantinamarca. Arqueología y transformación urbana en la Lima del siglo XXI" (centro), publicación web en la revista "Apuntes. Revista digital de arquitectura" (inferior)

Fuente: Archivo de la Municipalidad Distrital de San Miguel, 2015



**Figura 28:** Reconstrucción tridimensional del proyecto inmobiliario "Parque La Huaca" (superior), trabajos de investigación-conservación arqueológica (centro), recuperación nocturna del espacio público (inferior)  
Fuente: Archivo Municipalidad Distrital de San Miguel, 2015

Tabla 9: Matriz de resultados por categorías(componentes gestionarios) del caso estudiado - Huaca Huantinamarca

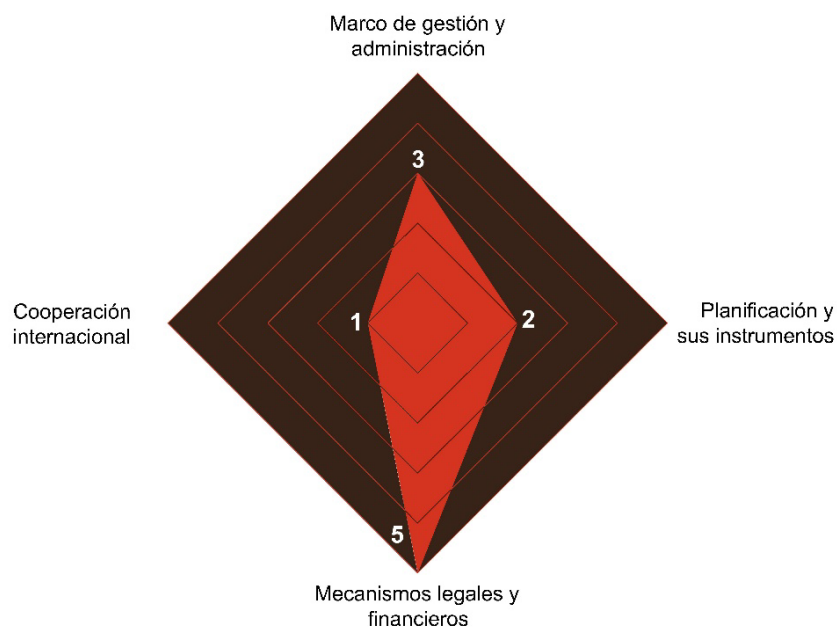
		FUENTE DE INFORMACIÓN			
		Resultados obtenidos de la entrevista	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos de la búsqueda bibliográfica	Resultado consolidado por triangulación de fuentes
CATEGORÍA ( COMPONENTES GESTIONARIOS)	Marcos de gestión y administración	<p>“...SAN JOSÉ... INCORPORÓ A SU DISEÑO URBANÍSTICO... LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESARROLLO DE TODO LO... VINCULADO CON EL PASADO PREHISPÁNICO LOCAL Y NACIONAL SIMBOLIZADO EN HUACA HUANTINAMARCA. ESTA CONCEPTUALIZACIÓN SE EVIDENCIÓ EN EL NOMBRE “PARQUES DE LA HUACA”, EL CUAL REAFIRMABA EL VÍNCULO... DECIDIÓ PONERLO A TONO CON EL PROPÓSITO DEL DESARROLLO INMOBILIARIO E INVIRTIÓ NO SOLO EN SU INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, SURESTAURACIÓN, SINO EN SU ARMONIZACIÓN CON EL DISEÑO PAISAJÍSTICO DEL SITIO”</p>	<p>LA RECUPERACIÓN DE LA HUACA HUANTINAMARCA SE REALIZÓ MEDIANTE UNA ALIANZA ENTRE EL SECTOR PRIVADO (EMPRESA), EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL. FALTÓ LA CREACIÓN DE UN ENTE GESTOR QUE LE DIESE SOSTENIBILIDAD A LA INTERVENCIÓN. ESTE DESEMPEÑO FUE REGULAR</p>	<p>EN 2009, EL GRUPO SAN JOSÉ SE PROPUSO CONVERTIR LOS ANTIGUOS TERRENOS DE LA FERIA INTERNACIONAL DEL PACÍFICO EN UN LUGAR RESIDENCIAL, Y SE PLANTEARON DE ESTA MANERA EL DIFÍCIL RETO QUE SUPONÍA INTEGRAR A LOS NUEVOS VECINOS EN TORNO A UN MONUMENTO ARQUEOLÓGICO. EL 1 DE SEPTIEMBRE DE 2009 SE INICIARON LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN ARQUEOLÓGICA Y RESTAURACIÓN DEL MONUMENTO. 7 MESES DESPUÉS LA HUACA MOSTRÓ UN CAMBIO NOTABLE, TANTO FÍSICO COMO SU CONCEPTUALIZACIÓN EN EL LUGAR Y SU RELACIÓN CON LA GENTE</p>	<p>MEDIO(3): “PARQUES DE LA HUACA” NO ES SÓLO UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA QUE FACILITA EL ACCESO A UNA NUEVA VIVIENDA DE CALIDAD A MUCHAS FAMILIAS, SINO QUE MUESTRA LA CAPACIDAD DE VALORAR EL RICO PATRIMONIO CULTURAL DEL PERÚ. HA SERVIDO PARA SALVAGUARDAR Y DIVULGAR UN PATRIMONIO DE TODA LA NACIÓN PERUANA...</p>
	Planificación	<p>“...LA MUNICIPALIDAD TUVO AL IGUAL QUE EL MINISTERIO DE CULTURA UN APOORTE DE OBSERVACIÓN PASIVA... PERO ASIMISMO DIO TODAS LAS FACILIDADES ADMINISTRATIVAS QUE LE COMPETÍA... EL MINISTERIO NO SE INVOLUCRÓ, NO PORQUE NO QUISIERA, SINO PROBABLEMENTE PORQUE NO TENÍA LOS PROFESIONALES, NI EL EXPERTISE... COMO LO ES, EN... LA MAYORÍA DE MUNICIPALIDADES DEL PERÚ... HA SIDO UN ESTÍMULO MUY IMPORTANTE PORQUE LA MUNICIPALIDAD EN CONVENIO CON EL MINISTERIO... ESTÁ VIENDO OTROS MONUMENTOS LOCALES PARA REPLICARLO...”</p>	<p>LA PLANIFICACIÓN FUE UN ASPECTO BASTANTE DEFICITARIO EN ESTE CASO. POR ELLO, ES QUE LUEGO NO SE SOSTUVIERON EN BUENA FORMA LOS RESULTADOS POSITIVOS OBTENIDOS EN EL PERÍODO DE ESTUDIO. ES UNO DE LOS ASPECTOS MÁS DÉBILES DE ESTE CASO. BAJO DESEMPEÑO</p>	<p>PARA INTERVENIR LA HUACA, SI SE DEFINIERON CRITERIOS DE INTERVENCIÓN YA QUE ES UN MONUMENTO REPRESENTATIVO DEL PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO, QUE CONSISTE EN LA ELABORACIÓN EL DIAGNÓSTICO DEL MONUMENTO, POSTERIORMENTE SE HACE LA SECTORIZACIÓN DEL SITIO ARQUEOLÓGICO QUE SON 5 EN TOTAL: SECTOR NORTE, SECTOR OESTE, SECTOR SUR, SECTOR ESTE Y SECTOR SUPERIOR. MÁS ALLÁ DE ESTA DUALIDAD PLANTEADA DE HUACA-PARQUE CON UN DISEÑO ACERTADO QUE BUSCA REFORZAR LA IDENTIDAD DE LUGAR ACOMPAÑANDO EL PAVIMENTO CON GRABADOS PREHISPÁNICOS NO TIENE MAYOR REFUERZO QUE EL DE LOS PANELES EXPLICATIVOS EN LAS 4 ARISTAS DEL CUADRILÁTERO QUE DELIMITA A HUANTINAMARCA</p>	<p>BAJO(2): PARA INTERVENIR LA HUACA, SE DEFINIERON CRITERIOS DE INTERVENCIÓN QUE APUNTARON A LA ELABORACIÓN EL DIAGNÓSTICO DEL MONUMENTO, LUEGO SECTORIZÓ EL SITIO ARQUEOLÓGICO... POR EL MOMENTO NO SE CUENTA CON UN MUSEO DE SITIO, UN CENTRO DE INTERPRETACIÓN O UNA CAFETERÍA QUE BRINDE COBIJO AL VISITANTE</p>
	Mecanismos legales y financieros	<p>“...EL PROYECTO NO SOLO DESARROLLÓ ESTE PARQUE ALREDEDOR DEL SITIO, SINO TAMBIÉN INVIRTIÓ EN PROFUNDIZAR EN EL NUEVO CONOCIMIENTO CIENTÍFICO RESULTADO DE LA INTERVENCIÓN ARQUEOLÓGICA FINANCIANDO POR UN AÑO EL ANÁLISIS DEL MATERIAL ENCONTRADO- CERÁMICAS, TEXTILES, CONTEXTOS FUNERARIOS... FUE ACOMPAÑADO POR LA CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DEL MONUMENTO.... ESTE NUEVO CONOCIMIENTO FUE LUEGO TRADUCIDO... A 2 FORMATOS DE DIVULGACIÓN: UNO ACADÉMICO Y OTRO... MASIVO”</p>	<p>SE HIZO USO DE CONVENIOS (INSTITUTO DE CULTURA, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL). EL FINANCIAMIENTO SE LOGRÓ A PARTIR DE LA ALIANZA ENTRE EL SECTOR PRIVADO (EMPRESA), EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL. SOBRÓ CREATIVIDAD Y AUDACIA AUNQUE FALTÓ MAYOR SOPORTE DESDE EL MARCO LEGAL. ESTE ASPECTO FUE EL PUNTO MÁS FUERTE DE ESTA EXPERIENCIA. DESEMPEÑO ALTO</p>	<p>LA HUACA HUANTINAMARCA ES DECLARADA PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN EL 27 DE MARZO DEL 2002. EL MINISTERIO DE CULTURA FOMENTA VISITAS CON ACTIVIDADES COMO “LA HUACA NOS CUENTA” Y “HUACA LIMPIA, HUACA VIVA”, NO SE LE INCLUYÓ EN LAS ACTIVIDADES DE “HUACAS, BURBUJAS &amp; ROCK N’ ROLL” Y “CINE EN TU HUACA”.</p>	<p>EXCELENTE(5): LA HUACA HUANTINAMARCA ES DECLARADA PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN EN 2002. EL MINISTERIO DE CULTURA FOMENTA VISITAS CON ACTIVIDADES COMO “LA HUACA NOS CUENTA” Y “HUACA LIMPIA, HUACA VIVA”. EL FINANCIAMIENTO SE CUBRIÓ TOTALMENTE CON APORTES DE LA EMPRESA SAN JOSE S.A.C.</p>
	Cooperación internacional	<p>NO, EN REALIDAD NO SE NOS OCURRIÓ. YO SIEMPRE DIGO CON RESPECTO A ESO: COMO LA EXPERIENCIA PERUANA HA TERMINADO DE COMPROBAR QUE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL ES MUY BUENA PERO, POR LO GENERAL, ES MUY LOCALIZADA Y SU MAYOR BENEFICIO ES BÁSICAMENTE LA TRANSFERENCIA DE NUEVOS CONOCIMIENTOS, DE NUEVAS TECNOLOGÍAS A LOS PROFESIONALES LOCALES, ME PARECE A MÍ. EL GRUESO DEL DINERO PARA LAS GRANDES POLÍTICAS Y OBRAS DE RECUPERACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL, ES SIEMPRE LOCAL... EL GRAN DINERO TIENE QUE SALIR DE NOSOTROS MISMOS</p>	<p>LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL FUE EL ASPECTO MENOS DESARROLLADO DE ESTA EXPERIENCIA, POR SU PRÁCTICA INEXISTENCIA. MUY BAJO DESEMPEÑO</p>	<p>NO EXISTIÓ NINGÚN CONVENIO INTERNACIONAL</p>	<p>MUY BAJO(1): EXISTEN CONVENIOS CON ENTIDADES LOCALES PARA SU MANTENIMIENTO COMO EL MINISTERIO DE CULTURA Y EL PODER JUDICIAL O EL MINISTERIO DE CULTURA PARA FORTALECER LA IDENTIDAD LOCAL. NO EXISTIÓ NINGÚN CONVENIO INTERNACIONAL</p>

## Cooperación internacional

Existen convenios con entidades locales para su mantenimiento como el Ministerio de Cultura y el Poder Judicial o el Ministerio de Cultura para fortalecer la identidad local. No existió ningún convenio internacional.

El análisis convergente del objeto patrimonial/entorno, la bibliografía pertinente, la entrevista realizada al gestor cultural profesional y un cuestionario aplicado al experto en la actuación patrimonialista en Lima y en el Perú como el Arq. José Correa Orbegoso –expresidente de Icomos-Perú e investigador-docente universitario- puedo caracterizar las siguientes cualidades del caso gestor a través de la

**Tabla 9: Matriz de resultados por categorías (componentes gestionarios) del caso estudiado - Huantinamarca**



**Figura 29: Gráfica radial de resultados por categorías (componentes gestionarios) del caso estudiado - Huantinamarca**

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 10: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Luis Villacorta

		FUENTE DE INFORMACIÓN				Estilo de microgestión cultural
		Resultados obtenidos de la entrevista y el Curriculum Vitae	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos del colaborador profesional	Resultado consolidado por triangulación de fuentes	
CATEGORÍA ( HABILIDAD)	Pensamiento estratégico	"...SAN JOSE... INCORPORO A SU DISEÑO URBANÍSTICO... LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESARROLLO DE TODO LO... VINCULADO CON EL PASADO PREHISPÁNICO LOCAL Y NACIONAL SIMBOLIZADO EN HUACA HUANTINAMARCA. ESTA CONCEPTUALIZACIÓN SE EVIDENCIÓ EN EL NOMBRE "PARQUES DE LA HUACA", EL CUAL REAFIRMABA EL VÍNCULO... DECIDIÓ PONERLO A TONO CON EL PROPÓSITO DEL DESARROLLO INMOBILIARIO E INVIRTIÓ NO SOLO EN SU INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, SURESTAUACIÓN, SINO EN SU ARMONIZACIÓN CON EL DISEÑO PAISAJÍSTICO DEL SITIO"	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO SE DESEMPEÑÓ EXCELENTEMENTE TOMANDO DECISIONES INNOVADORAS, ANALIZANDO LAS OPCIONES FACTIBLES Y FLEXIBILIZANDO LAS ACCIONES CONSIDERANDO LOS RECURSOS DISPONIBLES Y MOMENTOS. SU ACTUAR FUE EXCELENTE	PORQUE AL MOMENTO DE PLANTEARSE UN PROYECTO O DESARROLLAR ALGUNA PROPUESTA, REALIZA LOS ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS Y MAPEA LAS NECESIDADES O PROBLEMAS A RESOLVER	ALTO(4): PORQUE CLARAMENTE RECONOCE LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE SU ORGANIZACIÓN, PRIORIZA LOS ASPECTOS A CONFRONTAR Y DEFINE UNA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS, DE FORMA ANALÍTICA Y FLEXIBLE	CANGURO
	Capacidad de organización	"...EL PROYECTO NO SOLO DESARROLLÓ ESTE PARQUE ALREDEDOR DEL SITIO, SINO TAMBIÉN INVIRTIÓ EN PROFUNDIZAR EN EL NUEVO CONOCIMIENTO CIENTÍFICO RESULTADO DE LA INTERVENCIÓN ARQUEOLÓGICA FINANCIANDO POR UN AÑO EL ANÁLISIS DEL MATERIAL ENCONTRADO- CERÁMICAS, TEXTILES, CONTEXTOS FUNERARIOS... FUE ACOMPAÑADO POR LA CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DEL MONUMENTO... ESTE NUEVO CONOCIMIENTO FUE LUEGO TRADUCIDO... A 2 FORMATOS DE DIVULGACIÓN: UNO ACADÉMICO Y OTRO... MASIVO"	PUDO ORGANIZAR ESTUPENDAMENTE ESTE PROYECTO. ESTRUCTURÓ LOS RECURSOS DISPONIBLES, LAS ACTIVIDADES PREVISTAS Y LOS ROLES RESPECTIVOS DE MANERA PLANIFICADA Y ESTANDARIZADAMENTE. DESEMPEÑO EXCELENTE	PORQUE CUANDO CONSTRUYE UNA PROPUESTA, CONSIDERA UNA DIVERSIDAD DE VARIABLES PARA LUEGO RECURRIR A LA MEJOR ESTRATEGIA Y PROFESIONALES QUE PUEDAN CONTRIBUIR EN ELLA; ASÍ MISMO ESTABLECE UN ORDEN PARA SU EJECUCIÓN, QUE RESPETA EN LA BÚSQUEDA DE LOS MEJORES LOGROS	ALTA(4): AL ESTRUCTURAR PLANIFICADA Y ESTANDARIZADAMENTE, LA ENTIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL PRIVADO-EMPRESARIAL	
	Capacidad para dirigir equipos	"CREO QUE ES UNA OBRA EJEMPLIFICADORA, PORQUE NO SOLO HAN PARTICIPADO ARQUEÓLOGOS, SINO TAMBIÉN INGENIEROS, ARQUITECTOS Y PAISAJISTAS. ESTE TRABAJO INTERDISCIPLINAR HA ESTADO DIRIGIDO A QUE EL MONUMENTO ARQUEOLÓGICO CUMPLIERA UNA FUNCIÓN SOCIAL Y CÍVICO ENFOCADA A LA EDUCACIÓN Y APREHENSIÓN DEL PASADO ARQUEOLÓGICO DE LOS VECINOS. ESTA EDUCACIÓN Y APROPIACIÓN SE SUSTENTÓ TAMBIÉN EN LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE DIVULGACIÓN DEL NUEVO CONOCIMIENTO CIENTÍFICO..."	EJERCIÓ UN AUTÉNTICO LIDERAZGO PARTICIPATIVA Y PERSUASIVAMENTE, CREANDO SENTIDO DE EQUIPO. LOGRÓ UN ALTO DESEMPEÑO	PORQUE CUANDO REQUIERE QUE SU EQUIPO TRABAJE, HA PROPUESTO FORMAS Y ESTRATEGIAS QUE HAN PERMITIDO QUE SU PRODUCCIÓN SEA BUENA, RESPETANDO LOS APORTES DE LOS INTEGRANTES	ALTA(4): PORQUE EJERCIÓ SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA Y PERSUASIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UNA MÍSTICA COLECTIVA	
	Capacidad para articular aliados externos	"...LA MUNICIPALIDAD TUVO AL IGUAL QUE EL MINISTERIO DE CULTURA UN APORTE DE OBSERVACIÓN PASIVA... PERO ASIMISMO DIO TODAS LAS FACILIDADES ADMINISTRATIVAS QUE LE COMPETÍA... EL MINISTERIO NO SE INVOLUCRÓ, NO PORQUE NO QUISIERA, SINO PROBABLEMENTE PORQUE NO TENÍA LOS PROFESIONALES, NI EL EXPERTISE... COMO LO ES, EN... LA MAYORÍA DE MUNICIPALIDADES DEL PERÚ... HA SIDO UN ESTÍMULO MUY IMPORTANTE PORQUE LA MUNICIPALIDAD EN CONVENIO CON EL MINISTERIO... ESTÁ VIENDO OTROS MONUMENTOS LOCALES PARA REPLICARLO..."	FUE MUY BUENO PORQUE LOGRÓ COMPROMETER LA PARTICIPACIÓN DE IMPORTANTES "ALIADOS ESTRATÉGICOS" COMO EL INSTITUTO DE CULTURA Y LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL. MUY BUEN DESEMPEÑO	PORQUE SU CAPACIDAD DE ESTABLECER BUENAS RELACIONES PROFESIONALES EN DISTINTOS ÁMBITOS LE HA PERMITIDO CONSEGUIR ARTICULACIONES FAVORABLES PARA LOS PROYECTOS EN LOS QUE SE ENCUENTRA TRABAJANDO, COMO ALIANZAS CON LAS EMPRESAS PRIVADAS INCLUYENDO LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO	EXCELENTE(5): AL CONVOCAR CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE VARIOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL), EMPRESAS PRIVADAS (GRUPO SAN JOSÉ SAC), CIUDADANOS (VECINOS)	
	Tenacidad	"EL MONUMENTO LUEGO DE PRÁCTICAMENTE 5 AÑOS DE INTERVENCIÓN SE CONSERVA EN SITUACIÓN ÓPTIMA. LA EMPRESA SAN JOSÉ, HASTA EL MOMENTO, SE SIGUE HACIENDO CARGO Y VIGILA EL MONUMENTO DE UNA MANERA MÍNIMA, PORQUE ESTÁ BIEN SOLUCIONADA LA SEGURIDAD Y EL CONTROL DE LA HUACA. NO ES UNA HUACA QUE SE VISITA PERO SI TIENE PANELES INFORMATIVOS EN EL PERÍMETRO EXTERNO QUE ADEMÁS REFIEREN TODOS ESTOS RECURSOS EDUCATIVOS Y MULTIMEDIA QUE SE HAN REALIZADO"	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO TUVO UN ALTO DESEMPEÑO PORQUE PERSISTIÓ EN LA INTERVENCIÓN, CON FIRMEZA Y MOTIVACIÓN. LE DIO SOSTENIBILIDAD AL PROCESO DESDE SU CONSTANCIA PERSONAL	PORQUE GRACIAS A SU EMPEÑO Y CONSTANCIA HA LOGRADO AVANZAR SUS PROYECTOS. ES IMPORTANTE RECALCAR QUE LOS PROYECTOS CULTURALES REQUIEREN DE LA TENACIDAD PARA QUE A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO SE PUEDAN VER LOS RESULTADOS Y EN EL CASO DE VILLACORTA, ESTO SE OBSERVA	ALTA(4): TIENE UNA SIGNIFICATIVA TRAYECTORIA PROFESIONAL QUE EVIDENCIA UNA FIRME Y MOTIVADA LABOR GESTIONARIA, MANIFESTACIÓN CLARA DE SU APUESTA PERSONAL Y PROFESIONALIZANTE POR LO CULTURAL	
	Proactividad	"...POR SUPUESTO OBSERVARON... ESTA INTERVENCIÓN CON MUCHA SATISFACCIÓN, INTERÉS Y HASTA BENEPLÁCITO. ME PARECE EN REALIDAD QUE ES LO JUSTO QUE DEBERÍA HACER EL MINISTERIO. CON MÁS DE 100 MIL SITIOS ARQUEOLÓGICOS REGISTRADOS ES IMPOSIBLE QUE PUEDA DARLE EL MISMO GRADO DE ATENCIÓN A TODOS. ÉSTA ES UNA DE LAS MUCHAS MANERAS EN QUE LOS RECURSOS PRIVADOS PUEDEN ENTRAR Y CANALIZARSE DE ACUERDO A LAS NORMAS Y REGLAMENTOS VIGENTES DE UNA MANERA POSITIVA, PARA LAS POBLACIONES..."	FUE DE GRAN VALOR COMPORTÁNDOSE COMO UN LÍDER CON MUY BUENAS INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN, ESPECIALMENTE ANTE LOS PROBLEMAS QUE FUERON APARECIENDO DURANTE LA INTERVENCIÓN. LOGRÓ UN ALTO DESEMPEÑO	PORQUE SUS INICIATIVAS Y DINAMISMO LABORAL EN EL CAMPO DE LA CULTURA ES BASTANTE BUENO Y CONSTANTE. DESDE LA PROPUESTA DE PURUCHUCO CON "PURUCHUQUITO", HASTA SU INCURSIÓN EN LAS REDES SOCIALES CON EL MUSEO RAIMONDI, LO UBICAN COMO UN GESTOR QUE ESTA DE MANERA SOSTENIDA MANTENIÉNDOSE VIGENTE Y PROTAGONISTA A FAVOR DEL PATRIMONIO CULTURAL	ALTA(4): PORQUE EXISTEN VARIOS RESULTADOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA, ANTICIPACIÓN Y AUTORREGULACIÓN PERSONALES. ESA ACTITUD ES UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	
	Experiencia en administración cultural	DIRECTOR DEL MUSEO RAIMONDI (2002 A LA FECHA). DESARROLLO PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ARQUEOLÓGICA E HISTÓRICA. FUNCIONARIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y DIRECTOR DEL MUSEO DE PURUCHUCO (1999-2002). ENTRE 2005 Y 2007 FUE MIEMBRO DE LA COMISIÓN NACIONAL TÉCNICA DE ARQUEOLOGÍA DEL INC. ES FUNDADOR Y GERENTE GENERAL DE ARQUEOANDES SAC, EMPRESA PRO-GESTIÓN DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO	SU EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL RESULTÓ CLAVE. INCIDIÓ SIGNIFICATIVAMENTE EN EL LOGRO DE MUCHOS RESULTADOS POSITIVOS Y DURADEROS. EXCELENTE DESEMPEÑO	PORQUE SU EXPERIENCIA CONCENTRADA EN LIMA HA PERMITIDO QUE PUEDA DESARROLLAR CON ÉXITO LA ADMINISTRACIÓN DE CADA LUGAR QUE HA TENIDO A SU CARGO. CONSIDERO QUE SU EXPERIENCIA PODRÍA ALCANZAR LA EXCELENCIA EN LA MEDIDA QUE SUS INTERVENCIONES PASEN LOS LÍMITES DE LA REGIÓN LIMA	EXCELENTE(5): ALTERNÓ SUS LABORES DE DIRECTOR DEL MUSEO RAIMONDI, CON PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ARQUEOLÓGICA E HISTÓRICA. FUNCIONARIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y DIRECTOR DEL MUSEO DE PURUCHUCO. FUE MIEMBRO DE LA COMISIÓN NACIONAL TÉCNICA DE ARQUEOLOGÍA DEL INC. ES FUNDADOR Y GERENTE GENERAL DE ARQUEOANDES SAC	
	Especialización en gestión cultural	ALTA. ES LICENCIADO EN ARQUEOLOGÍA POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP). FUE BECARIO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE JAPÓN (JICA) PARA EL CURSO DE MUSEOLOGÍA (OSAKA, 2000). ESTA FINALIZANDO SU TESIS DE MAESTRÍA EN HISTORIA EN LA UNIVERSIDAD DE GUELPH, CANADÁ. HA SIDO DOCENTE EN LA PUCP, USMP, DEL CENTRO CULTURAL DE LA PUCP Y PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE (2014).	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO POSEE UNA ALTA Y ESPECÍFICA ESPECIALIZACIÓN EN LOS TEMAS DE GESTIONAR LO CULTURAL. INCLUSIVE TIENE EXPERIENCIA DOCENTE A NIVEL DE POSGRADO EN EL TEMA. SU DESEMPEÑO EN ESTE RUBRO FUE EXCELENTE	PORQUE LA EXPERIENCIA ACUMULADA EN LIMA Y LOS ÁMBITOS ABORDADOS LO LLEVARON A CONOCER Y APLICAR SUS PROPUESTAS BASTANTE RELACIONADOS A UN CARÁCTER EDUCATIVO, LO QUE MARCA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y GENERA AUTOMÁTICAMENTE UNA ESPECIALIZACIÓN	ALTA(4): LICENCIADO EN ARQUEOLOGÍA POR LA PUCP. FUE BECARIO DE LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE JAPÓN (JICA) PARA EL CURSO DE MUSEOLOGÍA (OSAKA, 2000). SE ENCUENTRA EN LA FASE CULMINANTE DE SU TESIS DE MAESTRÍA EN HISTORIA EN LA UNIVERSIDAD DE GUELPH, CANADÁ. HA SIDO DOCENTE EN LA PUCP, DE LA MAESTRÍA DE GESTIÓN CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES, DEL CENTRO CULTURAL DE LA PUCP Y DE LA MAESTRÍA EN HISTORIA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE (2014).	

#### 5.2.4.4. Gestor cultural profesional

A partir del análisis del objeto patrimonial/entorno, las posibilidades gestionarias del caso estudiado, el Curriculum Vitae u Hoja de vida del profesional encargado, la entrevista realizada a él mismo y un cuestionario aplicado a un colaborador profesional y otro al experto patrimonialista peruano Arq. José Correa Orbegoso puedo caracterizar a este Gestor cultural profesional a través de la

**Tabla 10: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Luis Villacorta**



**Figura 30: Gráfica radial de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Luis Villacorta**

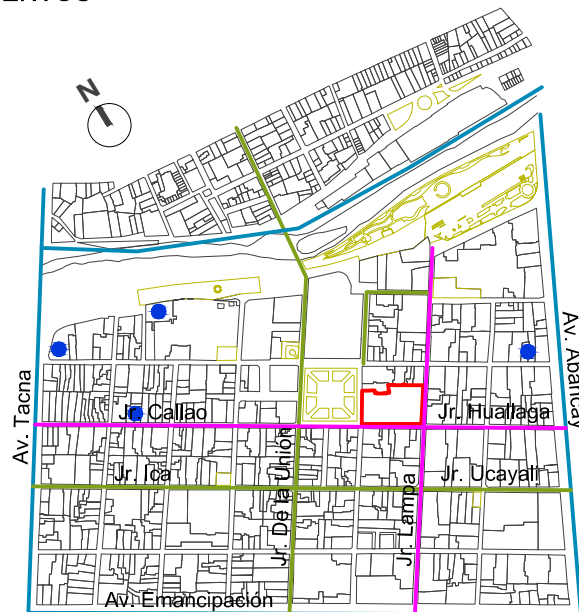
Fuente: Elaboración propia, 2015



**ACCESIBILIDAD VIAL - EQUIPAMIENTOS**

- VIALIDAD**
- Perímetro de la Catedral de Lima
  - Vías principales
  - Vías secundarias
  - Vía peatonal
  - Ciclovía

- EQUIPAMIENTO**
- Educación
  - Salud
  - Deporte



Vista panorámica la Plaza de Armas de Lima y la Basílica Catedral de Lima al lado derecho



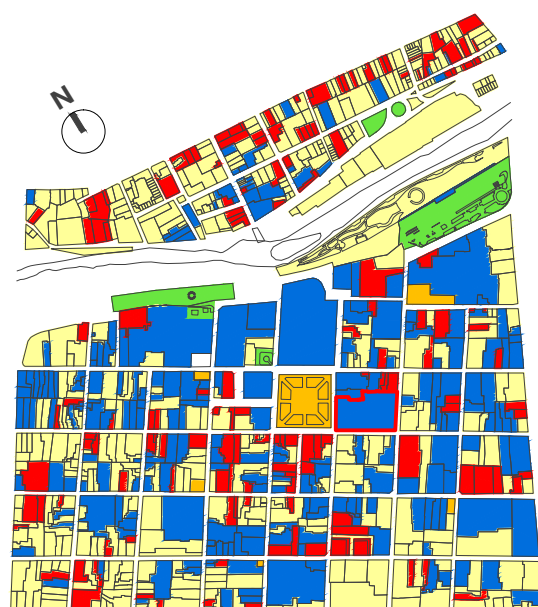
FUENTE: <http://www.vero4travel.com/2015/08/10-cosas-que-hacer-en-lima>

**PRECARIEDAD URBANA**

El centro histórico lastimosamente no se encuentra en buenas condiciones, a una cuadra de la Plaza de Armas (Jr. Lampa) podemos encontrar viviendas que han colapsado o que se encuentran a punto de hacerlo, existen zonas bien conservadas pero esto no homogéneo, una prueba de ello es el Jr. De la Unión que pese a ser una vía comercial muy potente, presenta también inmuebles en degradación.

**ASOCIATIVIDAD PATRIMONIAL**

- Ambiente Urbano Monumental
- Monumento histórico
- Inmueble con Valor Monumental
- Inmueble de entorno
- Zona de Recreación Pública



**DOTACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS - ÁREAS VERDES**

- 1 Plaza de Armas
- 2 Parque de la Peruanidad
- 3 Alameda Chabuca Granda
- 4 Parque de la muralla
- 5 Plaza de Armas del Rímac
- Plazuelas de las iglesias



Vista de la Plaza de Armas de la ciudad de Lima (Ambiente Urbano Monumental)



Vista de la Alameda Chabuca Granda

FUENTE: [mapio.net/s/22591749/](http://mapio.net/s/22591749/)



**CERCANÍA A SERVICIOS O EQUIPAMIENTOS CULTURALES**

- Servicios varios (hoteles, restaurantes, cafés, peluquerías, etc.)
- Iglesias
- Centros Culturales, teatros, etc.



**USOS DE SUELO ACTUALES - ZONIFICACIÓN**

En los alrededores de la Catedral de Lima la zonificación establecida por la Municipalidad es ZTE-1 y ZTE-2 (Zona de tratamiento especial), respetada por los residentes de la zona.



A espaldas de la catedral en el Jr. Lampa, muebles en estado calamitoso que han colapsado



Vista del Pasaje Santa Rosa al costado de la Plaza de Armas

FUENTE: Google Street View



**RESEÑA HISTÓRICA**

Se inició la construcción en 1535 y tuvo varias fases; el templo actual se comenzó a edificar en 1572 y fue consagrado en 1625. Tras varias modificaciones y restauraciones a causa de los constantes sismos, se construyeron las torres actuales entre 1794 y 1797. La Catedral de Lima muestra varios estilos (gótico tardío, renacentista, barroco y plateresco).

**UBICACIÓN**

Jirón Carabaya c. 2, esquina con Jirón Huallaga. Plaza Mayor de Lima, Cercado de Lima - Lima.

**NOMBRE OFICIAL**

Basílica Catedral de Lima

**SITUACIÓN LEGAL**

Desde 1973 se reconoce a La Catedral de Lima como Patrimonio Cultural de la Nación, mediante la Resolución Suprema N° 2900-72-ED. En 1974 se genera el Museo de La Catedral de Lima bajo la administración del Cabildo Metropolitano.

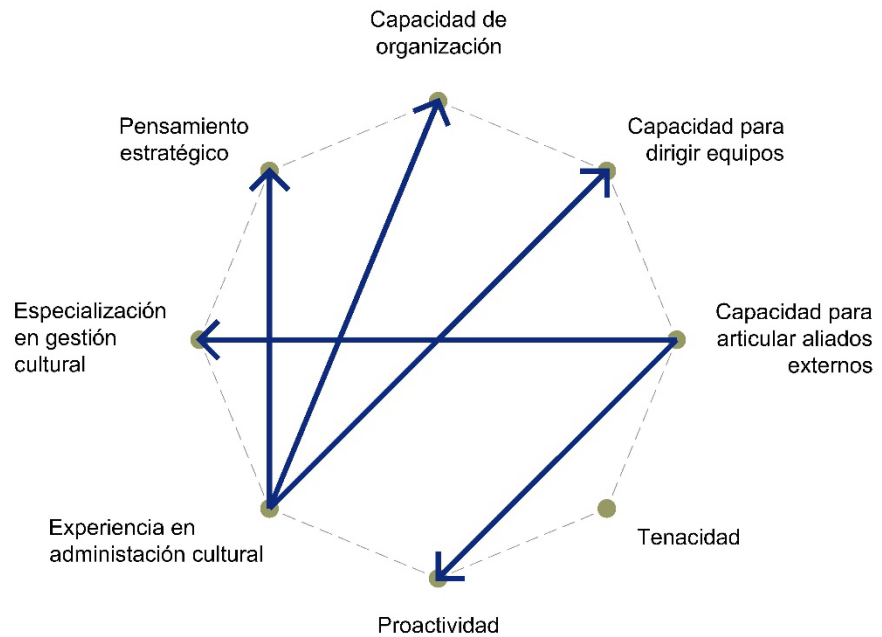
**EST. DE CONSERVACIÓN** Buena **SUPERFICIE APROX** 8'906 m2

**EQUIPAMIENTO** Sí **VALOR ACADÉMICO** Artístico, paisajístico y cultural

**USO ACTUAL** Museo de arte religioso

**PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA ANALISIS DE CASOS (1990-2015)**

<p>VERITAS LIBERABIT VOS USMP SAN MARTIN DE PORRES</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA SECCIÓN DE POSGRADO</p> <p>TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO</p>	Autor: MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Asesor: Dr. Alberto Martorell Carreño
	<p>Título:</p> <p><b>FICHA 5: CATEDRAL DE LIMA</b></p>	
	Fecha: 2016	N° de lámina:
	Fuente: Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. A. Aguirre Edi. final: J. Melgar	<b>07</b>



**Figura 31: Gráfica de relaciones entre habilidades gestonarias - Luis Villacorta**

Fuente: Elaboración propia José Hayakawa, 2015

## 5.2.5. Catedral de Lima

### 5.2.5.1. Objeto patrimonial

Para caracterizar las principales cualidades de este bien edificado se ha elaborado la FICHA 5: CATEDRAL DE LIMA, sin embargo es necesario detallar aspectos estratégicos como:

**Nombre:** El nombre oficial con el cual la iglesia católica reconoce a este complejo arquitectónico es “La Basílica Catedral de Lima y Primada del Perú” la cual ostenta el grado de ser la mayor iglesia más grande en tamaño y en capacidad de todo el territorio peruano. Comunmente, es sólo llamada La Catedral o Iglesia de la Plaza pues se encuentra en un flanco adyacente a la Plaza Mayor de Lima fundada en 1535 por

Francisco Pizarro. Fue declarado como monumento oficial por R.S. No. 2900 el 28 de Diciembre de 1972.

**Tipo edilicio:** La construcción de la Catedral se inició con la fundación de Lima en 1535 y tuvo varias fases; el templo actual se comenzó a edificar en 1572 y fue consagrado en 1625. Tras varias modificaciones y restauraciones a causa de los constantes sismos, se construyeron las torres actuales entre 1794 y 1797. La Catedral de Lima muestra varios estilos, desde el gótico tardío, el renacentista hasta el barroco y plateresco, por la fecha del inicio de la construcción, el estilo arquitectónico es renacentista. Posee una planta de salón rectangular, emulando a la catedral de Sevilla. El techo está sostenido por bóvedas góticas de crucería que recrean un cielo estrellado, las cuales están hechas de madera y estuco para aliviar el peso sobre las paredes y evitar su colapso en caso de sismo. Originalmente sus altares eran de estilo barroco, siendo sustituidos algunos de ellos por altares neoclásicos. La sillería del coro si bien presenta tradición renacentista posee una disposición ecléctica. La Catedral es en sí una perfecta síntesis de los estilos arquitectónicos que se desarrollaron en la ciudad de Lima desde sus orígenes hasta el día de hoy.

**Ubicación:** La ubicación oficial de La Catedral de Lima es en el lado este de la Plaza Mayor de Lima en la calle Gradadas de la Catedral, cuadra 2 del actual jirón Augusto Wiese (ex jirón Carabaya). Sus coordenadas geográficas son las siguientes: 12°02'47"S 77°01'48"O.

**Filiación cultural.** En sí no se puede determinar un solo estilo para la catedral ni para muchos de los conjuntos arquitectónicos cercanos a ella pues debido a los constantes terremotos que han sacudido Lima, y sus respectivas reconstrucciones la catedral es una mezcla de diversos estilos pero que los alarifes supieron manejar con rigurosa artisticidad haciendo que todo el conjunto se vea como una sola unidad.

**Situación legal:** Desde 1972 la situación legal de la Catedral de Lima fue oficializado por el Estado peruano el cual actualmente reconoce al monumento como Patrimonio de la Nación por R.S. No. 2900 el 28 de Diciembre de 1972. El propietario oficial reconocido por el Estado es la Diócesis de Lima el cual ha saneado legalmente todo el terreno.

**Estado de conservación:** El estado de conservación de todo el conjunto, quizá por ser el monumento de mayor

trascendencia visual, es óptimo. Todas las fachadas, el interior y las azoteas están en constante mantenimiento y limpieza lo cual la hace muy visitable por parte de los turistas. Sin embargo, las torres se mantienen un poco deterioradas debido a la presencia de palomas y aves naturales de la ciudad que hacen uso indebido de estas. Las excretas de estos animales generan que la madera y la quincha con la que la Catedral fue construida se deterioren más rápidamente. La fachada principal, si bien es cierto fue restaurada luego del terremoto de 1940, actualmente se mantiene sin mayores daños y muy limpia debido a que con mucha regularidad es mantenida por restauradores y personal de la propia Catedral.

**Equipamiento:** Cuenta con mucho personal distribuido en distintas áreas del conjunto y dedicados a distintas labores desde limpieza hasta la de archiveros y director del Museo. El Museo Catedralicio tiene mucho personal a disposición como guías de turismo los cuales pueden realizar las labores de guía en variados idiomas (inglés, francés Italiano, Chino, japonés, etc.) y personal de vigilancia exclusivo de la catedral que vela por la seguridad de los turistas así como por la seguridad del propio conjunto. Así también hay un botiquín de primeros auxilios dispuesto para los turistas, servicios higiénicos muy

bien equipados y una pequeña garita de seguridad y de orientación dispuesta para el público. Están distribuidos en distintas partes de la nave izquierda, paneles informativos que orientan a los turistas sobre el proceso constructivo de la Catedral así como de sus materiales y proceso histórico. Todo el recinto está debidamente señalizado con cintas luminosas y letreros que indican las rutas de escape en inglés y en español y existe una iluminación adecuada con luces tenues para a la vez conservar las obras pictóricas dispuestas a ambos lados de la nave principal de la Catedral así como en el Coro. La Tetería, inaugurada el 2013, también está perfectamente iluminada y equipada pues cuenta con sus propios equipos de seguridad y de evacuación ante cualquier imprevisto.

**Uso actual:** Actualmente la Basilica Catedral de Lima es usada de distintas maneras. Entre ellas, por supuesto, destaca su uso religioso para officiar misas importantes. El Te Deum, organizado cada año, se realiza en la Catedral así como otras misas oficiales que el Estado Peruano cree son de suma importancia. Ocasionalmente se lleva a cabo misas de matrimonio siendo el último de ellos el realizado el 2011 por el tenor peruano Juan Diego Flores. La Catedral además cuenta con el “Museo Catedralicio” el cual tiene un recorrido por las

catacumbas, las basílicas, el coro y la tumba de Pizarro. Un uso adicional que ha adoptado desde hace un par de años es el que se da en el Patio de Los Naranjos donde hay una pequeña tetería “La tetería de la Catedral” con muchas variedades de té de distintas partes del mundo que muy difícilmente se pueden encontrar en otro lugar. Un uso más restringido, pero igual de importante, es el del “Archivo de la Catedral” abierto para todo público pero ante todo para investigadores, historiadores y demás interesados en disciplinas afines. Aquí se pueden encontrar distintos legajos y conciertos de obras que se dieron desde el siglo XVI en adelante para la fábrica de la Catedral. Además de libros muy importantes y a la vez escasos, manuscritos y un sinfín de otros documentos relacionados a la Catedral y a la religión católica en el Perú.

**Superficie aproximada:** El área aproximada de todo el conjunto arquitectónico correspondiente a la Catedral de Lima se divide en dos siendo el área total de terreno de 11 275 m<sup>2</sup> y el del área construida que corresponde a 8 597 m<sup>2</sup>.

**Valor académico:** La basílica tiene tanto un valor Histórico, cultural, arquitectónico y paisajístico entre otros pues estuvo desde el principio de la conquista española por lo que tiene ya

casi cinco siglos de construida. Forma parte del entorno urbano como un hito de referencia inconfundible en la ciudad. Su valor histórico además radica en los distintos estilos superpuestos en el mismo conjunto lo cual enriquece en sobremanera a la Catedral a su entorno y a la ciudad en su totalidad.

#### 5.2.5.2. Entorno urbano

Las principales cualidades del contexto de este bien edificado son observables FICHA 5: CATEDRAL DE LIMA, sin embargo es necesario detallar aspectos-clave como:

**Accesibilidad vial:** La Basílica se encuentra en el punto más céntrico de toda la ciudad por lo que entrar y salir de su entorno es muy fácil y rápido ya sea en transporte público o privado con bicicleta o caminando. Las avenidas principales más cercanas son Tacna y Abancay siendo la primera menos congestionada que la segunda y además cuenta con el Corredor Azul el cual es un transporte rápido y seguro además de muy limpio y de gran nivel. En la avenida Abancay por otra parte el tránsito se hace menos ligero y más turgido puesto que distintas líneas de transporte ocupan los 4 carriles por para vehículos por cada dirección. Un medio de transporte también muy sofisticado es el Metropolitano el cual pasa a tres cuadras de la Catedral y puede transportar desde Naranjal hasta Barranco en muy poco



tiempo siendo este medio también muy seguro y ordenado. No es así para el transporte en bicicleta puesto que aún en los alrededores no existen ciclo vías para el libre, adecuado y seguro transporte con este medio.

**Precariedad urbana:** La Catedral y el espacio que lo rodea es per se un lugar turístico y el más visitado en Lima Metropolitana por los turistas. Las avenidas principales que la rodean son La Av. Abancay a 3 cuadras, La Av. Tacna a 4, el Jr. Trujillo –que es punto de convegenia para el transporte público- a 3 cuadras cruzando el puente y el Jr. Cuzco-Emancipación que es de una sola vía pero muy ancha en sus carriles. En todo este perímetro existen diversidad de medios de transporte publico o privado pero los más recomendables son el Corredor Azul y El Metropolitano. Muy cerca se encuentran además otros lugares turísticos como la Casa Aliaga o la Casa Osambela, las Iglesias de La Merced, San Marcelo o el Convento de San Francisco todos en muy buen estado de conservación y de muy alta concurrencia por parte de los turistas.

**Proximidad de equipamientos:** La Catedral está rodeada de equipamientos urbanos tales como lugares turísticos, restaurantes de comida típica, bibliotecas, museo, (recordemos

que la catedral en sí misma es un museo) el Palacio de Gobierno, el Palacio Municipal, centros culturales, Institutos de Idioma extranjero y un sinfín de centros administrativos que demarcan todo el margen mas cercano de la catedral. De entre estos, los más importantes, son para el turista, el Palacio de Gobierno y la propia Catedral de Lima pues según los datos mostrados por las agencias turísticas en la Plaza de Armas es donde más concurren los turistas que llegan a Lima en busca de turismo cultural. Los restaurantes los hay de todo precio desde pizzerías muy baratas hasta cadenas de restaurantes internacionales que a no más de 3 cuadras a la redonda expenden alimentos de muy alta calidad. En cuanto a los parques y áreas verdes, muy cerca queda el Parque La Muralla, lugar en el que se puede descansar ilimitadamente y con vista directa al río Rímac además de muchas plazuelas cada dos o tres cuadras que hacen el paisaje mucho más vistoso pues todos se encuentran en muy buen estado de conservación y limpieza. Los hoteles abundan en los alrededores. Desde hoteles de 3 estrellas hasta hoteles muy refinados instalados en casonas coloniales y republicanas. Además, al pertenecer a la Red de Museos del Centro Histórico de Lima, se asocia a más de 30 entidades museísticas que allí existen.

**Usos de suelo vecino-actuales:** En el entorno más próximo a la Catedral en su gran mayoría las edificaciones respetan el uso de suelo asignado por la Municipalidad de Lima. En el área determinada por las avenidas Abancay, Tacna y los jirones Cusco-Emancipación y Trujillo, por la constante fiscalización de los locals comerciales, se respeta mucho los usos de suelo.

**Dotación de espacios públicos:** En el mismo cuadrante las áreas públicas son abundantes y en distintas variedades: Veredas, pistas, calles peatonalizadas, pasajes peatonalizados, plazas públicas plazoletas, parques, bermas y jardines, etc. En su entorno más próximo las áreas verdes también son muy abundantes. El pulmón verde del lugar lo da el parque La Muralla el cual está perfectamente acondicionado con bancas bien conservadas, tachos de basura, bebederos, servicios higiénicos, seguridad peatonal y de cámaras de seguridad, etc. Y por las noches, cuenta con mucha iluminación haciendo que la delincuencia resulte de una perceptibilidad muy baja o escasa. Otro espacio público importante es la misma Plaza de Armas al frente de la Catedral, la cual, si bien es cierto tiene un déficit de bancas, al menos sirve, y muy bien, como lugar de paso y descanso pues se tiene las arquerías del

Palacio Municipal o las graderías de la misma Catedral, las cuales brindan confort a turista y al paseante ocasional.

#### 5.2.5.3. Perfil gestor del patrimonio edificado

##### **Marcos de gestión y administración**

El Museo de la Catedral de Lima depende del Cabildo Metropolitano, el cual resulta el Colegio Sacerdotal responsable del culto y de las propiedades, entre ellas la Catedral. El Cabildo Metropolitano pertenece a la jerarquía eclesiástica y está conformada por canónigos. Toda Catedral Metropolitana debe elegir un cabildo desde la fundación. El propietario último es el Arzobispado de Lima. Existe una dependencia indirecta del Arzobispado. La figura del Arzobispo ha ido cobrando mayor peso en detrimento del Cabildo. Entonces respondemos ante el Arzobispado (López F. , 2014). El museo nace en 1974 y es una iniciativa estatal y de la iglesia, creándose la asociación MUTURSA (Museos Turísticos). En ese marco, se forma una empresa mixta y se diseña el Museo de la Catedral. Se producen ciertas vicisitudes como robos que hacen que este museo cierre y luego cuando se reabre se hace bajo la administración de la iglesia. Como el escenario no era muy positivo, el actual Arzobispo de Lima decidió suprimir esa

comisión del Museo para asumir directamente desde el Arzobispado, hacia fines de la década del 90 (López F. , 2014). Efectivamente, desde el Arzobispado decidieron separar las cuentas para una mejor distribución de los ingresos externos. Se establecieron 2 cuentas: una del Cabildo y otra para el Museo. Crearon el puesto de la Gerencia Administrativa de la Catedral y la Dirección del Museo. Desde el 2000, se inicia una segunda etapa más potente y que aun estamos en proceso. Existe un consejo consultivo que representan a un sector de la sociedad. De importancia no solo económica sino académica

### **Planificación y sus instrumentos**

La estrategia en técnicas de planeamiento fue no apostar por un plan general desde un principio sino reconocer que una de las cualidades arquitectónicas tenía que ver con estos episodios recorribles al interior del edificio. Ello implicaba apostar por recuperar cada uno de ellos en su intención simbólica y a través de ellos recuperar la mirada del conjunto. Ahí empieza el diseño de estrategias del Plan Mayor: Que la Catedral represente el mecanismo de evangelización a través del arte (López F. , 2014). No existe un plan estratégico general pero por fragmentos si: un estudio de riesgo que nos hizo Roxana Kuon del grupo Conservando, un estudio de riesgo

estructural ante sismos que nos hizo CISMID de la UNI. Como documentos de gestión, poseen un Manual interno de funciones y el Plan Operativo Institucional (POI) además de un Plan Estratégico Institucional.

### **Dispositivos legales y financieros**

La Catedral se ha mantenido gracias al apoyo del sector privado, en especial de la banca, y entre esta sobre todo del Banco de Crédito que siempre ha sido un aliado. A ellos se sumaron, en tiempos más recientes, EDELNOR. Justamente, en el 2004 hubo una gran intervención con el apoyo del Banco de Crédito y EDELNOR para revitalizar la imagen de la Catedral porque se celebraban 400 años. Ese fue el último gran impulso de la empresa privada en la Catedral de Lima. Porque se cerró la Catedral durante varios meses para trabajar las luces internas e externas además del cableado, dejándola expedita para su reinauguración (López F. , 2014).

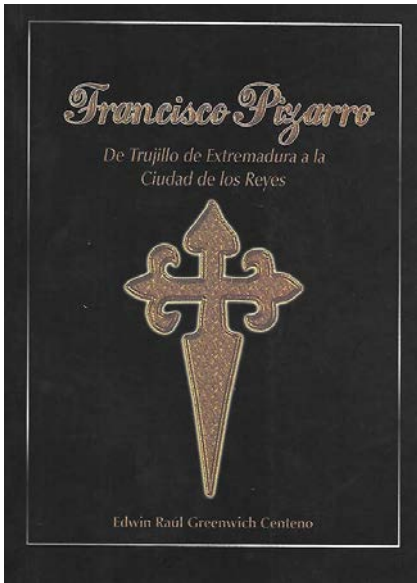
También han apoyado con el financiamiento el Banco Wiese, el Banco BBVA Continental. Desde el 2005 ya no apoyó la empresa privada. Sin embargo el museo generaba algunos recursos. Cuando la Catedral empieza a trabajar con los operadores de turismo se observa una gran mejora, a pesar de duplicar el precio de los boletos. Con ello, ya el museo había

logrado la autosostenibilidad (López F. , 2014) reinvertiendo en la conservación del patrimonio y capacitación del personal.

Existe los ingresos económicos de la tetería y lo de la tienda aunque retribuye directamente al Arzobispado, aunque el monto es mínimo.

### **Cooperación internacional**

Destacan: Con la cooperación española para la recuperación del local del Archivo (López F. , 2014). Si existen algunas experiencias en otros temas: Hacia el 2006-2007 trabajamos con la Agencia Española en la restauración de unos lienzos y nos fue muy bien (López F. , 2014). Con The Rockefeller Foundation se trabajó en el Archivo, en la digitalización de documentos históricos valiosísimos. Con la Escuela Taller también se realizó un convenio. La presencia del museo ha permitido trabajar con otras instituciones como la Municipalidad de Lima. Por ejemplo, es rescatable la cooperación establecida con la Municipalidad de Lima (Gerencia de Cultura, Subgerencia de Turismo, PROLIMA), capacitándose al personal en el Centro Histórico de Lima.



**Figura 32: Libro "Francisco Pizarro. De Trujillo de Extremadura a la Ciudad de los Reyes" (superior), tetríptico en francés de la Catedral de Lima (centro), tríptico de libros corales de la Catedral de Lima (inferior)**  
 Fuente: Archivo de la Basílica Catedral de Lima, 2014

BIENVENUS AU MUSÉE D'ART RELIGIEUX DE LA CATHÉDRALE DE LIMA

Catégorie: voir le jour dans les années 1700 et un exposé des objets liturgiques et artistiques de l'église romane ainsi que de pièces d'un inventaire de collection privée. Les objets sont présentés les uns à côté de l'autre, au lieu de s'organiser dans un espace thématique.

Sculptures, peintures et ornements liturgiques sont exposés dans un espace consacré à partir de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, et qui renvoie à une certaine idée de l'art baroque. Les objets sont présentés dans un espace de 100 m<sup>2</sup>, au sein d'un espace de 200 m<sup>2</sup> qui renvoie à la grande sacristie de la cathédrale, qui a été restaurée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par le sculpteur Pedro de Santa Cruz. Les objets sont présentés dans un espace de 100 m<sup>2</sup>, au sein d'un espace de 200 m<sup>2</sup> qui renvoie à la grande sacristie de la cathédrale, qui a été restaurée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par le sculpteur Pedro de Santa Cruz.

La visite continue avec la Salle 30 (voir 30) contenant une collection de livres, à savoir des livres de prières et des missels de toutes époques. Finalement, nous nous rendons à la Salle 31 (voir 31) avec sa collection d'objets liturgiques exposés dans des vitrines, des objets de la collection de la cathédrale de Lima, des objets liturgiques de la cathédrale de Lima, des objets liturgiques de la cathédrale de Lima, des objets liturgiques de la cathédrale de Lima.

*Basilique-Cathédrale de Lima*

Musée d'Art Religieux

LA CATHÉDRALE DE LIMA DANS L'HISTOIRE

Après avoir vu la façade de la ville de Lima, Francisco Pizarro, le conquistador du Pérou, ordonna à l'église, au début de la lutte pour la construction d'un bâtiment. À cette époque, la ville de Lima n'était encore qu'un petit village et cette première église n'est que l'œuvre de la Cathédrale Monastériale Préhispanique de l'époque. Le bâtiment actuel est la troisième église construite sur le même emplacement (mais avec des matériaux et techniques différents).

La première église, inaugurée en 1535, était en bois et avait une nef unique. Elle fut détruite par un incendie qui se déclara le 15 août 1571, à l'initiative de l'archevêque de Lima, don Juan de Torres y Castro. Le bâtiment actuel est la troisième église construite sur le même emplacement (mais avec des matériaux et techniques différents).

La Cathédrale de Lima est un exemple de l'architecture baroque de Lima, qui a été construite à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle. Elle est le fruit de la collaboration de plusieurs architectes, dont le plus connu est Juan Martínez de Arce, qui a été le directeur de la construction.

**INFORMATION GÉNÉRALE**

Honneur des Messes: dimanche	08:00
dimanche	10:00
Honneur de Marie: La Vierge	08:00 - 10:00
Proximité: Andes	500-500
Andes	500-500

Le Musée a son propre service de guides en espagnol, anglais, italien et portugais.

Pour de plus amples informations:  
 Téléphone: (01) 471 0000 ou (01) 471 0296  
 Courriel: [cat@basilicadelimayles.com](mailto:cat@basilicadelimayles.com)

**Los Libros Corales**

Un Libro de Coro o Coral es un manuscrito musical de gran formato utilizado en iglesias y catedrales, que tiene su origen en la Edad Media europea y su correlación en América desde el siglo XVI. El tamaño del papiro es lo suficientemente grande como para que todo el coro de cantantes pueda leer las notas musicales a distancia.

Los Libros de Coro se situaban generalmente en el coro, en medio de la sillera de tal forma que las voces sopranos de los niños se situaban delante y los hombres detrás.

Estos libros continúan las Misas de todos los tiempos litúrgicos: Adviento, Navidad, Epifanía, Cuaresma, Pasión, Pascua, Pentecostés y domingos de este tiempo, Fiestas del Señor y de la Virgen, Fiestas propias de los santos y del Común, es decir que todo el Misal estaba musicalizado, con notación gregoriana o lo mismo podemos decir del Oficio Divino u Horas Canónicas para todas las fiestas y días del año.

En Lima, don Bartolomé Lobo Guerrero promovió del arzobispado de Santa Fe de Bogotá a la sede arzobispal limeña, había mandado realizar la obra de la Librería de Coro de su catedral y el encargo recayó en el insigne miniaturista Francisco de

*Basilica Catedral de Lima*

**trish li**

**In festo Assump**

**Libros Corales**

auxiliare, algunos de ellos parientes suyos y de su mujer.

El resultado de esta labor podemos verlo hoy en la presente exposición de Los Libros Corales de la Catedral de Lima. Muchos de estos ejemplares tuvieron que ser reemplazados o reparados en siglos posteriores por otros miniaturistas cuyos nombres aún permanecen desconocidos y que es menester investigar.

Conserva la Catedral de Lima cuarenta y dos libros de coro, de los cuales cuarenta son de canto llano y dos de polifonía, que se colocaban en el tablado al centro del coro de los cantos.

**Libros de Polifonía**

Ya en el siglo XVI la Catedral de Lima disponía de un repertorio de obras de la polifonía religiosa del Renacimiento. Acompañan esta exposición dos libros con obras a cuatro voces a capella, uno del compositor español Francisco Guerrero (Liber Vespertinus, 1584), encargado para la Catedral en 1601, y el otro de Giovanni Pierluigi da Palestrina, con un compendio de cinco misas también a cuatro voces.

**Crístobal Muñoz, 1617. Libro n.º folios 82v-83r**

**Capit. N.º. Insignes Pontificales. Libro N.º. El Libro de los**

**Capit. N.º. Cantatas Pontificales. Libro N.º. El Libro de los**

**Capit. N.º. Polifonía. Libro N.º. El Libro de los**





**Figura 33: Impacto urbano de la Catedral en el Centro Histórico de Lima (superior), iluminación artificial en el interior de la Catedral de Lima (centro), visita turística de los altares de la Catedral de Lima (inferior)**  
Fuente: Archivo fotográfico personal, 2010



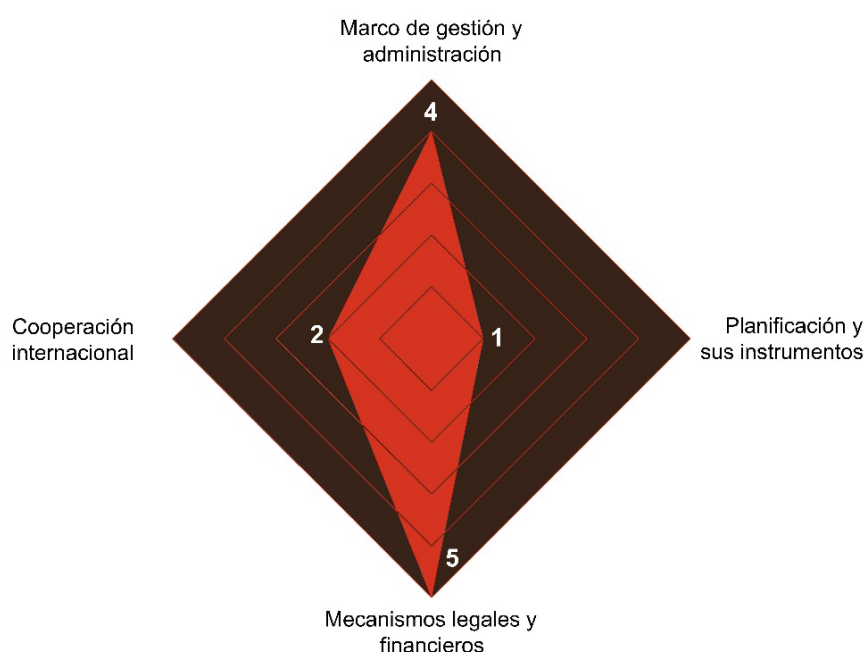
Tabla 11: Matriz de resultados por categorías(componentes gestionarios) del caso estudiado - Catedral de Lima

		FUENTE DE INFORMACIÓN			
		Resultados obtenidos de la entrevista	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos de la búsqueda bibliográfica	Resultado consolidado por triangulación de fuentes
CATEGORÍA ( COMPONENTES GESTIONARIOS)	Marcos de gestión y administración	<p>“...EN 1998, YO INGRESÉ... CON UN PROYECTO INDEPENDIENTE EN EL ARCHIVO DE LA CATEDRAL... DECIDIMOS HACER UN PROYECTO Y POSTULAMOS A UN FINANCIAMIENTO EXTERNO. LO OBTUVIMOS Y PUSIMOS A PUNTO EL ARCHIVO... Y EN... 6-8 MESES EL ARCHIVO SE ABRIÓ A LOS USUARIOS. PROBABLEMENTE ESTA ACCIÓN EXITOSA... LLAMÓ LA ATENCIÓN DEL ARZOBISPADO PARA CONVOCARNOS A DIRIGIR EL MUSEO... NO HABÍA MUSEO DE LA CATEDRAL. ENTONCES SOBRE LA BASE DE LA CONFIANZA Y DE LA LABOR REALIZADA ES QUE ME CONVOCARON... Y ACEPTAMOS EL RETO...”</p>	<p>LA RECUPERACIÓN DE LA CATEDRAL DE LIMA SE REALIZÓ DURANTE UN PROCESO RELATIVAMENTE PROLONGADO... Y CONTINÚA. LA CREACIÓN DEL MUSEO DE LA BASÍLICA CATEDRAL DE LIMA, NOS REFIERE LOS ESFUERZOS POR CREAR UNA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA ESPECÍFICA DE LO PATRIMONIAL. DESEMPEÑO EXCELENTE</p>	<p>COMO EL ESCENARIO NO ERA MUY POSITIVO, EL ACTUAL ARZOBISPO DE LIMA DECIDIÓ SUPRIMIR ESA COMISIÓN DEL MUSEO PARA ASUMIR DIRECTAMENTE DESDE EL ARZOBISPADO, HACIA FINES DE LA DÉCADA DEL 90. EFECTIVAMENTE, DESDE EL ARZOBISPADO DECIDIERON SEPARAR LAS CUENTAS PARA UNA MEJOR DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS EXTERNOS. SE ESTABLECIERON 2 CUENTAS: UNA DEL CABILDO Y OTRA PARA EL MUSEO. CREARON EL PUESTO DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA CATEDRAL Y LA DIRECCIÓN DEL MUSEO. DESDE EL 2000, SE INICIA UNA SEGUNDA ETAPA MÁS POTENTE</p>	<p>ALTO(4): EL MUSEO DE LA CATEDRAL DE LIMA DEPENDE DEL CABILDO METROPOLITANO EL CUAL RESULTA EL COLEGIO SACERDOTAL RESPONSABLE DEL CULTO Y DE LAS PROPIEDADES,. EL PROPIETARIO ÚLTIMO ES EL ARZOBISPADO DE LIMA. EXISTE UNA DEPENDENCIA INDIRECTA DEL ARZOBISPADO.</p>
	Planificación	<p>“...PREGUNTAMOS: ¿QUÉ QUIEREN DE LA CATEDRAL? QUE... REPRESENTE EL MECANISMO DE EVANGELIZACIÓN A TRAVÉS DEL ARTE. OK VAMOS A TRABAJAR ESO. PARA ESO TE MARCAS PUNTOS... A LO QUE QUIERES LLEGAR... NO TENEMOS UN PLAN ESTRATÉGICO GENERAL PERO POR FRAGMENTOS SÍ... TENEMOS DE RIESGO. TENEMOS UN ESTUDIO QUE NOS HIZO... EL GRUPO CONSERVANDO... EL ESTUDIO QUE NOS HIZO CISMID ES... DE RIESGO ESTRUCTURAL ANTE SISMOS, CON LA UNI HEMOS TRABAJADO... TENEMOS UN MANUAL INTERNO DE FUNCIONES Y EL POI...”</p>	<p>LA PLANIFICACIÓN FUE UN ASPECTO BASTANTE DEFICITARIO EN ESTE CASO. NO RECUERDO DE NINGÚN ESFUERZO SISTEMÁTICO NI RELEVANTE AL RESPECTO, NI INTRA-INSTITUCIONAL NI EXTRA-INSTITUCIONAL. ES EL ASPECTO MÁS DÉBIL DE ESTE CASO. BAJO DESEMPEÑO</p>	<p>NO EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO GENERAL PERO POR FRAGMENTOS SI: UN ESTUDIO DE RIESGO, UN ESTUDIO DE RIESGO ESTRUCTURAL ANTE SISMOSI. COMO DOCUMENTOS DE GESTIÓN, POSEEN UN MANUAL INTERNO DE FUNCIONES Y EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI) ADEMÁS DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.</p>	<p>MUY BAJO(1): LA ESTRATEGIA EN PLANEAMIENTO FUE NO APOSTAR POR UN PLAN GENERAL DESDE UN PRINCIPIO SINO RECONOCER ESTOS EPISODIOS RECORRIBLES AL INTERIOR DEL EDIFICIO. ELLO IMPLICABA APOSTAR POR RECUPERARLOS Y A TRAVÉS DE ELLOS RECUPERAR LA MIRADA DEL CONJUNTO. NO EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO GENERAL PERO POR FRAGMENTOS SI</p>
	Mecanismos legales y financieros	<p>“LA CATEDRAL SE HA MANTENIDO GRACIAS AL APOYO DEL SECTOR PRIVADO, DE LA BANCA, SOBRE TODO DEL BANCO DE CRÉDITO QUE SIEMPRE HA SIDO UN ALIADO. A ELLOS SE SUMARON, EN TIEMPOS MÁS RECIENTES, EDELNOR, BANCO WIESSE, CONTINENTAL Y ALGUNOS RECURSOS QUE GENERABA EL MUSEO TAMBIÉN. PERO... ES CUANDO LA CATEDRAL EMPIEZA A TRABAJAR CON LOS OPERADORES DE TURISMO CUANDO SE VE UNA GRAN MEJORA... NOS FUE MUY BIEN, MUY BIEN. AHORA TENEMOS DE 350 A 400 VISITAS DIARIAS...”</p>	<p>SE HIZO USO DE CONVENIOS (INSTITUTO DE CULTURA, UNIVERSIDADES). LOS MECANISMOS PARA OBTENER FINANCIAMIENTO SE LOGRARON DE LOS RECURSOS PROPIOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS POR LA DINÁMICA TURÍSTICA, LA CONCESIÓN A LA CAFETERÍA Y EL PATROCINIO DE CIERTAS EMPRESAS (EDELNOR, BANCOS) DEFINIDAS PARA ESE FIN. SOBRÓ CREATIVIDAD Y AUDACIA. ESTE ASPECTO FUE OTRO DE LOS PUNTOS MÁS FUERTES</p>	<p>EL APOYO DEL SECTOR PRIVADO, EN ESPECIAL DE LA BANCA, Y ENTRE ESTA SOBRE TODO DEL BANCO DE CRÉDITO. A ELLOS SE SUMARON, EN TIEMPOS MÁS RECIENTES, EDELNOR. JUSTAMENTE, EN EL 2004 HUBO UNA GRAN INTERVENCIÓN CON EL APOYO DEL BANCO DE CRÉDITO Y EDELNOR PARA REVITALIZAR LA IMAGEN DE LA CATEDRAL PORQUE SE CELEBRABAN 400 AÑOS. ESE FUE EL ÚLTIMO GRAN IMPULSO DE LA EMPRESA PRIVADA EN LA CATEDRAL DE LIMA. TAMBIÉN HAN APOYADO CON EL FINANCIAMIENTO EL BANCO WIESSE, EL BANCO BBVA CONTINENTAL</p>	<p>EXCELENTE(5): LA CATEDRAL SE HA MANTENIDO GRACIAS AL APOYO DEL SECTOR PRIVADO, EN ESPECIAL DE LA BANCA (BANCO DE CRÉDITO, BANCO WIESSE, BANCO BBVA CONTINENTAL). A ELLOS SE SUMO, EN TIEMPOS RECIENTES EDELNOR. CUANDO SE EMPIEZA A TRABAJAR CON LOS OPERADORES DE TURISMO SE OBSERVA UNA GRAN MEJORA</p>
	Cooperación internacional	<p>SI HEMOS TENIDO EXPERIENCIAS. HACIA EL 2006 Y 2007 TRABAJAMOS CON LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA RESTAURACIÓN DE UNOS LIENZOS Y NOS FUE MUY BIEN. LUEGO QUISIMOS INVOLUCRAR AL INSTITUTO DE ESTUDIOS DE PATRIMONIO ESPAÑOL EN LA RECUPERACIÓN DE UN RETABLO... ES UN TEMA FALLIDO... CON EL ARCHIVO HEMOS TRABAJADO CON COOPERACIÓN INTERNACIONAL CON EL ROCKEFELLER FOUNDATION QUE NOS AYUDÓ EN LA DIGITALIZACIÓN DE... CON LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA PARA LA RECUPERACIÓN DEL LOCAL DEL ARCHIVO.</p>	<p>LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL FUE UNO DE LOS ASPECTOS MENOS DESARROLLADOS, POR SU CASI INEXISTENCIA. SALVO ALGUNAS ACCIONES MUY PUNTUALES Y ALEATORIAS (PRÁCTICAS, VOLUNTARIADO, RECUPERACIÓN DOCUMENTAL) NO RECUERDO NADA MÁS</p>	<p>DESTACAN: CON LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA PARA LA RECUPERACIÓN DEL LOCAL DEL ARCHIVO. SI EXISTEN ALGUNAS EXPERIENCIAS EN OTROS TEMAS: HACIA EL 2006-2007 TRABAJARON CON LA AGENCIA ESPAÑOLA EN LA RESTAURACIÓN DE UNOS LIENZOS Y LES FUE MUY BIEN. CON THE ROCKEFELLER FOUNDATION SE TRABAJÓ EN EL ARCHIVO, EN LA DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS HISTÓRICOS VALIOSÍSIMOS</p>	<p>BAJO(2): DESTACAN: CON LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA PARA LA RECUPERACIÓN DEL LOCAL DEL ARCHIVO. CON THE ROCKEFELLER FOUNDATION SE TRABAJÓ EN EL ARCHIVO, EN LA DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS HISTÓRICOS VALIOSÍSIMOS.</p>

Fuente: Elaboración propia José Hayakawa, 2017

El análisis convergente del objeto patrimonial/entorno, la bibliografía pertinente, la entrevista realizada al gestor cultural profesional y un cuestionario aplicado al experto en la actuación patrimonialista en Lima y en el Perú como el Arq. José Correa Orbegoso –expresidente de Icomos-Perú e investigador-docente universitario- puedo caracterizar las siguientes cualidades del caso gestorario a través de la

**Tabla 11: Matriz de resultados por categorías (componentes gestionarios) del caso estudiado - Catedral de Lima**



**Figura 34: Gráfica radial de resultados por categorías (componentes gestionarios) del caso estudiado - Catedral de Lima**

Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 5.2.5.4. Gestor cultural profesional

A partir del análisis del objeto patrimonial/entorno, las posibilidades gestonarias del caso estudiado, el Curriculum Vitae u Hoja de vida del profesional encargado, la entrevista realizada a él mismo y un cuestionario aplicado a un colaborador profesional y otro al experto patrimonialista

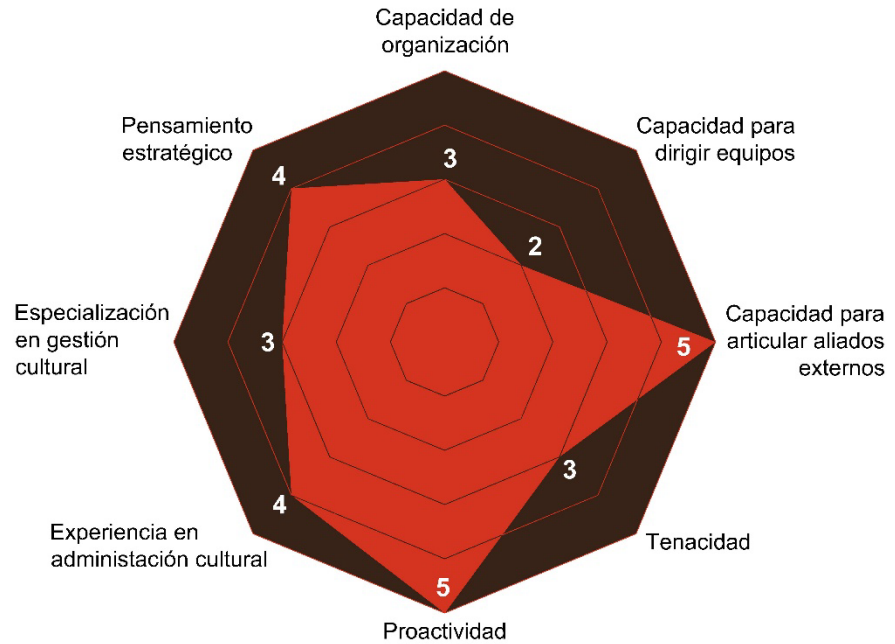
Tabla 12: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Fernando López

		FUENTE DE INFORMACIÓN				Estilo de microgestión cultural
		Resultados obtenidos de la entrevista y el Curriculum Vitae	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos del colaborador profesional	Resultado consolidado por triangulación de fuentes	
CATEGORÍA ( HABILIDAD)	Pensamiento estratégico	"...CONSIDEREMOS QUE LA CATEDRAL DE LIMA ESTA UBICADA EN UN SITIO PREFERENCIAL, UN PUNTO NEURÁLGICO. TODO EL QUE VISITA LA CIUDAD NECESARIAMENTE TIENE QUE VER... LA PLAZA MAYOR... CREO QUE NO HEMOS DESCUBIERTO LA PÓLVORA. ERA SIMPLEMENTE OBSERVAR Y FIJARNOS EN LAS POTENCIALIDADES.... LO QUE SI ME PARECE QUE HICIMOS BIEN FUE OBSERVAR EL ENTORNO Y LUEGO TODO CAYÓ POR SU PROPIO PESO. FUIMOS DÁNDONOS CUENTA... QUE HABÍA ELEMENTOS... NO CONSIDERADOS ANTES PARA LA GESTIÓN DEL MUSEO Y SU CATEDRAL..."	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO TOMÓ DECISIONES COHERENTES, ANALIZANDO Y FLEXIBILIZANDO EN LAS ACCIONES REALIZADAS EN EL MONUMENTO Y SU ENTORNO URBANO. SU PENSAMIENTO ESTRATÉGICO TUVO UN DESEMPEÑO FUE EXCELENTE	POR SU FORMACIÓN ACADÉMICA CONOCE SOBRADAMENTE LA LABOR MUSEÍSTICA. ESCOGE REFERENTES SIMILARES Y ANALIZA SU APLICABILIDAD, CONVIRTIÉNDOSE EN UN PERSONAJE ESTRATÉGICO. SIN EMBARGO, NO SÓLO CUENTAN LA TEORÍA Y LA INTENCIÓN, SINO TAMBIÉN LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES DERIVADAS (CAPACIDADES ESTRATÉGICA, DE RESPUESTA-SOLUCIÓN Y DE NEGOCIACIÓN). DEBE TRABAJAR MÁS EN ELLO	ALTO(4): PORQUE RECONOCE LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE ESTA EXPERIENCIA GESTIONARIA, PRIORIZANDO LOS ASPECTOS CLAVES A ATENDER Y ESTABLECIENDO UNA ESTRATEGIA CONSISTENTE DE ACTUACIÓN	GACELA
	Capacidad de organización	"...PREGUNTAMOS: ¿QUE QUIEREN DE LA CATEDRAL? QUE... REPRESENTE EL MECANISMO DE EVANGELIZACIÓN A TRAVÉS DEL ARTE. OK VAMOS A TRABAJAR ESO. PARA ESO TE MARCAS PUNTOS... A LO QUE QUIERES LLEGAR... NO TENEMOS UN PLAN ESTRATÉGICO GENERAL PERO POR FRAGMENTOS SÍ... TENEMOS DE RIESGO. TENEMOS UN ESTUDIO QUE NOS HIZO... EL GRUPO CONSERVANDO... EL ESTUDIO QUE NOS HIZO CISMID ES... DE RIESGO ESTRUCTURAL ANTE SISMOS, CON LA UNI HEMOS TRABAJADO... TENEMOS UN MANUAL INTERNO DE FUNCIONES Y EL POI..."	PUDO ORGANIZAR ESTE PROYECTO CON CIERTA EFICIENCIA. LOGRO ESTRUCTURAR LOS RECURSOS DISPONIBLES, LAS ACTIVIDADES PREVISTAS Y LOS ROLES RESPECTIVOS DE MANERA PLANIFICADA Y ESTANDARIZADA. LOGRÓ UN DESEMPEÑO REGULAR	ADOLECE DE UNA CAPACIDAD ORGANIZATIVA TAXATIVA, O SISTEMÁTICA; QUE SE TRADUCE EN DESORDEN, RETRASOS EN LA PROGRAMACIÓN, LAXITUD EN LAS ACCIONES O ACTIVIDADES. LA ORGANIZACIÓN Y LA SISTEMATIZACIÓN DEL TRABAJO PARA UN GESTOR ES FUNDAMENTAL, ES LO QUE HACE ALCANZAR LOGROS O METAS, Y PERMITE IR AÑADIENDO NUEVOS HITOS O NUEVAS TAREAS: HACE QUE LA INSTITUCIÓN SEA DINÁMICA Y PROGRESE	MEDIA(3): AL IDENTIFICAR UN NIVEL SIMPLIFICADO DE ESTRUCTURACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL ARZOBISPADO DE LIMA	
	Capacidad para dirigir equipos	"...UNA VEZ DENTRO UNO SE DA CUENTA DE LA DINAMICA QUE EXISTE... LO DESARROLLAMOS CON UNA ABSOLUTA HUMILDAD Y ENTONCES EMPEZAMOS A "ALIMENTARNOS", A CONVERSAR CON LA GENTE... TÚ ESTUVISTE DESDE EL PRINCIPIO EN LA MUNICIPALIDAD DE LIMA, CUANDO PROPUSISTE LA IDEA DE CREAR UNA RED DE MUSEOS. ESA FUE UNA GRAN PUERTA ABIERTA. AHÍ FUE QUE NOS DIMOS CUENTA DE LA POTENCIALIDAD... LA PROFESIONALIZACIÓN DE NUESTROS GUÍAS. CADA VEZ SOMOS MÁS EXIGENTES CON LA SELECCIÓN DE ELLOS Y LA CAPACITACIÓN AHORA ES CONSTANTE..."	EJERCÍ UN LIDERAZGO DE ALTA PERFORMANCE, DE UNA FORMA PARTICIPATIVA Y PERSUASIVA, CREANDO UN VERDADERO SENTIDO DE EQUIPO	ES CARISMÁTICO, EMPÁTICO Y DE BUEN CARÁCTER, CONGENIA RÁPIDO Y ES ALEGRE. SIN EMBARGO, LA CONFIANZA CREADA CON ÉL HACE QUE SE CONVIERTA EN UNA FIGURA MUY PRÓXIMA, PERCIBIBLE MÁS COMO "AMIGO". PUEDE A VECES CONFUNDIRSE, Y SUMADO A LA FALTA DE SISTEMATIZACIÓN Y FIRMEZA EN SUS DECISIONES, HACE QUE PIERDA LIDERAZGO. ASÍ LOS TRABAJADORES TIENDEN A ACTUAR CUANDO UN SEGUNDO MIEMBRO PRESENTA MÁS FIRMEZA QUE ÉL	BAJA(2): PORQUE EJERCÍ MUY LIMITADAMENTE SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE SUS RECURSOS HUMANOS A DISPOSICIÓN (TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, VOLUNTARIOS) Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO COMPARTIDO	
	Capacidad para articular aliados externos	"LA CATEDRAL SE HA MANTENIDO GRACIAS AL APOYO DEL SECTOR PRIVADO, DE LA BANCA, SOBRE TODO DEL BANCO DE CRÉDITO QUE SIEMPRE HA SIDO UN ALIADO. A ELLOS SE SUMARON, EN TIEMPOS MÁS RECIENTES, EDELNOR, BANCO WIESSE, CONTINENTAL Y ALGUNOS RECURSOS QUE GENERABA EL MUSEO TAMBIÉN. PERO... ES CUANDO LA CATEDRAL EMPIEZA A TRABAJAR CON LOS OPERADORES DE TURISMO CUANDO SE VE UNA GRAN MEJORA... NOS FUE MUY BIEN, MUY BIEN. AHORA TENEMOS DE 350 A 400 VISITAS DIARIAS..."	EL DIRECTOR DEL PROYECTO LOGRÓ COMPROMETER LA PARTICIPACIÓN DE IMPORTANTES "ALIADOS ESTRATÉGICOS" COMO EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, LAS UNIVERSIDADES, LOS INSTITUTOS DE TURISMO, LAS EMPRESAS PRIVADAS, LOS TOUR-OPERADORES. FUE UNA DE SUS GRANDES FORTALEZAS. EXCELENTE	D. FERNANDO ES UN BUEN NEGOCIADOR. SABE DE LAS CARENCIAS DE SU INSTITUCIÓN Y SE ESFUERZA EN ENCONTRAR ALIADOS CON LOS QUE TRABAJAR, APRENDER O VINCULAR CON SU CAUSA	EXCELENTE(5): AL ESTABLECER CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE NUMEROSOS ALIADOS EN MEDIOS ACADÉMICOS (DAVID ROCKEFELLER CENTER FOR LATIN AMERICAN STUDIES-UNIVERSIDAD DE HARVARD Y LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA), EMPRESARIALES (BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, EDELNOR), GREMIALES (UNIÓN LATINA, FILIAL PERÚ), LA FUNDACIÓN HISTÓRICA TAVERA (MADRID) Y LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	
	Tenacidad	"...EN 1998, YO INGRESE... CON UN PROYECTO INDEPENDIENTE EN EL ARCHIVO DE LA CATEDRAL... DECIDIMOS HACER UN PROYECTO Y POSTULAMOS A UN FINANCIAMIENTO EXTERNO. LO OBTUVIMOS Y PUSIMOS A PUNTO EL ARCHIVO... Y EN... 6-8 MESES EL ARCHIVO SE ABRIÓ A LOS USUARIOS. PROBABLEMENTE ESTA ACCIÓN EXITOSA... LLAMÓ LA ATENCIÓN DEL ARZOBISPADO PARA CONVOCARNOS A DIRIGIR EL MUSEO... NO HABÍA MUSEO DE LA CATEDRAL. ENTONCES SOBRE LA BASE DE LA CONFIANZA Y DE LA LABOR REALIZADA ES QUE ME CONVOCARON... Y ACEPTAMOS EL RETO..."	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO TUVO UN DESEMPEÑO REGULAR PORQUE PERSISTIÓ MEDIANAMENTE EN DETERMINADOS CAMBIOS QUE ERAN NECESARIOS DE ASUMIR EN LA INTERVENCIÓN. HUBO MOTIVACIÓN Y FALTÓ MAYOR FIRMEZA	TIENDE A LAXAR LAS DECISIONES, QUIZÁ POR AUSENCIA DE SISTEMATIZACIÓN Y CONCRECIÓN DE ACCIONES QUE ASEGUREN SUS INTENCIONES O VOLUNTADES. CON DICHA LAXITUD Y NO ESTABLECER HITOS O MEDIOS EN TIEMPOS CONCRETOS, LAS ACTIVIDADES SE RELAJAN, SE ENTREMIZCLAN CON OTROS QUEHACERES Y PIERDEN FUERZA	MEDIA(3): LA CAPACIDAD DE SOSTENER LOS ESFUERZOS DE SUS LABORES GESTIONARIAS CON OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE MEDIANO PLAZO HAN IDO ACOMPAÑADOS DE FIRMEZA A LO LARGO DE TODO EL TIEMPO	
	Proactividad	"¿CÓMO LLEGAS A ESO? NECESITAS DINERO Y NECESITAS TURISTAS PERO NO LLEGAN TURISTAS. NO HABÍA COMUNICACIÓN DIRECTA CON LOS COMUNICADORES. NOSOTROS DINAMIZAMOS ESO A TRAVÉS DE CARTAS, LLAMADAS, PRESENTACIONES, PARA QUE ESTO FLUYA, SEA MÁS RÁPIDO. LUEGO SE IMPLEMENTÓ LA PREVENTA. TRES MIL, CINCO MIL BOLETOS. ESE FUE UN GRAN PUNTO. LA DIFUSIÓN. AHÍ NOS FALTA MUCHO TODAVÍA. PERO LA DINAMIZACIÓN DE ESTOS NEXOS CON LOS TUOPERADORES FUE FUNDAMENTAL..."	FUE DE GRAN VALOR COMPORTÁNDOSE COMO UN LÍDER CON MUY BUENAS INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN, ESPECIALMENTE ANTE LOS PROBLEMAS QUE FUERON APARECIENDO DURANTE LA INTERVENCIÓN. LOGRÓ UN ALTO DESEMPEÑO	TIENE ILUSIÓN POR SU TRABAJO, BUENAS INTENCIONES. IDEAS ORIGINALES, NUEVOS PROYECTOS EN PRO DE LA MISIÓN DE SU INSTITUCIÓN	EXCELENTE(5): PORQUE LA GRAN MAYORÍA DE LOS POSITIVOS RESULTADOS OBTENIDOS SE LOGRARON A PARTIR DE SU INICIATIVA, ANTICIPACIÓN Y AUTORREGULACIÓN PERSONALES. ESA ACTITUD ES CONSTANTE	
	Experiencia en administración cultural	ES DIRECTOR DEL MUSEO PALACIO ARZOBISPAL DE LIMA (2014-PRESENTE), DIRECTOR DEL MUSEO DE ARTE RELIGIOSO DE LA CATEDRAL DE LIMA (2004-PRESENTE) Y DIRECTOR DEL ARCHIVO HISTÓRICO DE LA CATEDRAL DE LIMA (2002-PRESENTE). ES SOCIO DE LA EMPRESA CULTURAL SPATIUM SAC (2015-PRESENTE) Y ENCARGADO DE LA INVESTIGACIÓN HISTÓRICA EN DIVERSAS INTERVENCIONES AL PATRIMONIO RELIGIOSO EDIFICADO DE LIMA	FUNDAMENTAL FUE SU EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL. INCIDIÓ MUY SIGNIFICATIVAMENTE EN EL LOGRO DE MUCHOS RESULTADOS POSITIVOS Y DURADEROS	DESCONOZCO TRABAJOS ANTERIORES. ME COMENTÓ QUE SU PRESENCIA EN EL MUSEO FUE CASUAL EN UN TIEMPO, Y DESDE ENTONCES PERMANECIÓ AHÍ. LA GESTIÓN ERA UN TANTO CAÓTICA, DESORDENADA, Y LAS TAREAS DEL ÓRGANO DIRECTIVO IMPRECISO, SIN UN DOCUMENTO INSTITUCIONAL QUE ESTABLECIERA LAS ACCIONES. SE DEDUCE QUE ESTAS ACTIVIDADES REALIZADAS SON FORTUITAS, ES DECIR, NO SIGUEN UNA LÍNEA ESTABLECIDA	ALTA(4): ES DIRECTOR DEL MUSEO PALACIO ARZOBISPAL DE LIMA, DIRECTOR DEL MUSEO DE ARTE RELIGIOSO DE LA CATEDRAL DE LIMA Y DIRECTOR DEL ARCHIVO HISTÓRICO DE LA CATEDRAL DE LIMA. ES ASESOR HISTÓRICO DEL PROGRAMA "A LA VUELTA DE LA ESQUINA", CANAL PLUS TV, ASOCIADO DE LA EMPRESA CULTURAL SPATIUM SAC Y ENCARGADO DE LA INVESTIGACIÓN HISTÓRICA EN DIVERSAS INTERVENCIONES DE LA ARQUITECTURA RELIGIOSA DE LIMA	
	Especialización en gestión cultural	LICENCIADO EN HISTORIA POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (1988-1990) Y ESTUDIOS CONCLUIDOS DE LA MAESTRÍA EN RESTAURACIÓN DE MONUMENTOS DE LA SECCIÓN DE POSGRADO Y SEGUNDA ESPECIALIDAD DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y ARTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA (1996-1997)	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO NO TUVO UNA ESPECÍFICA ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL SINO SÓLO EPISODIOS DISPERSOS Y RELATIVAMENTE PRÓXIMOS. SU DESEMPEÑO FUE REGULAR Y ESTE TEMA FUE EL PUNTO MÁS DÉBIL DE SU NOTABLE PERFIL GESTIONARIO	DESCONOZCO SI DISPONE DE FORMACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL. PERO SEGÚN MI EXPERIENCIA COLABORANDO CON ÉL EN EL MUSEO, DETECTÉ LAS CARENCIAS EXPUESTAS EN LA PRIMERA PREGUNTA, QUE SE REFLEJAN EN EL QUEHACER DE LA INSTITUCIÓN. RECOMENDARÍA FORMACIÓN Y ESFUERZO EN LAS HABILIDADES SOCIALES Y CAPACIDAD DE LIDERAZGO, PORQUE CONSIDERO QUE TIENE BUENA DISPOSICIÓN PARA LA GESTIÓN CULTURAL	MEDIA(3): CON LICENCIATURA EN HISTORIA POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Y ESTUDIOS CONCLUIDOS DE LA MAESTRÍA EN RESTAURACIÓN DE MONUMENTOS DE LA SECCIÓN DE POSGRADO Y SEGUNDA ESPECIALIDAD DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y ARTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA	

peruano Arq. José Correa Orbegoso puedo caracterizar a este

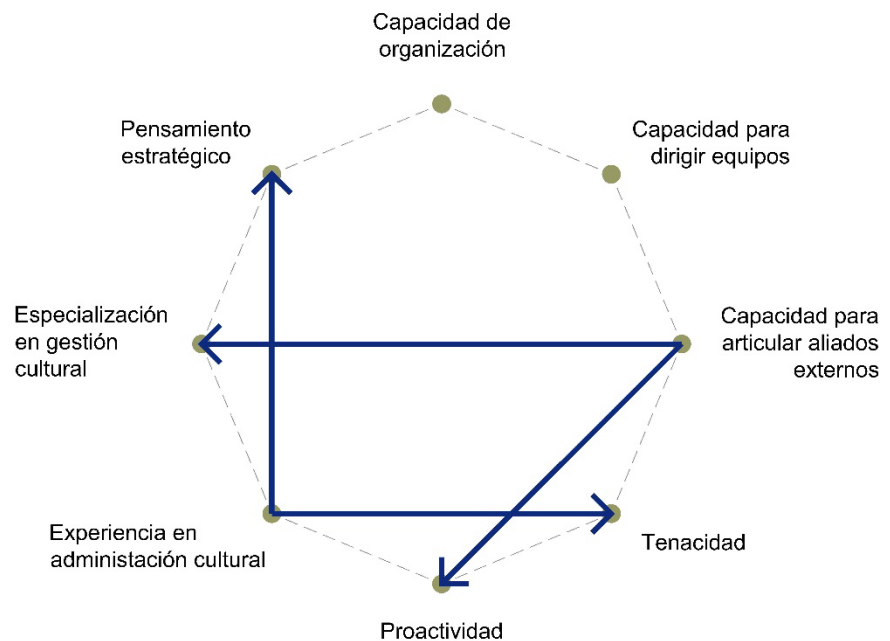
Gestor cultural profesional a través de la

**Tabla 12: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Fernando López**



**Figura 35: Gráfica radial de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Fernando López**

Fuente: Elaboración propia José Hayakawa, 2015



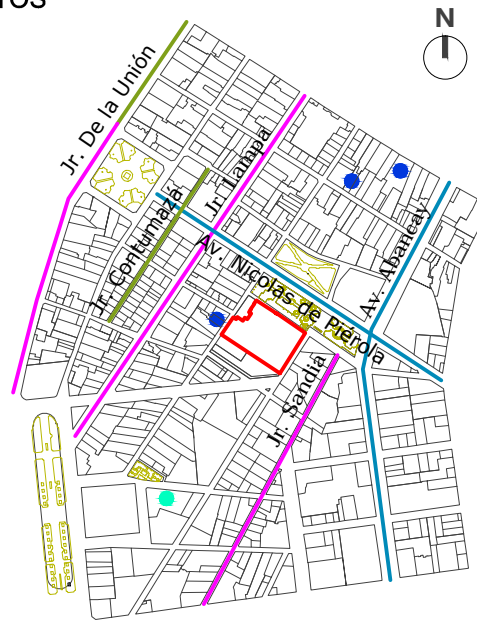
**Figura 36: Gráfica de relaciones entre habilidades gestionarias - Fernando López**

Fuente: Elaboración propia, 2015

### ACCESIBILIDAD VIAL - EQUIPAMIENTOS

- VIALIDAD**
- Perímetro de la Casona de San Marcos
  - Vías principales
  - Vías secundarias
  - Vía peatonal
  - Ciclovía

- EQUIPAMIENTO**
- Educación
  - Salud
  - Deporte



Vista panorámica de la Casona de San Marcos y el Parque Universitario



### PRECARIEDAD URBANA

En los alrededores de la Casona de San Marcos encontramos viviendas tugurizadas y viviendas carentes de conservación, el ambiente más vulnerable sería la del Jirón Sandía, debido a la presencia de depósitos que generan muros ciegos y hacen de este un lugar propicio para la delincuencia.

### ASOCIATIVIDAD PATRIMONIAL

- Ambiente Urbano Monumental
- Monumento histórico
- Inmueble con Valor Monumental
- Inmueble de entorno
- Zona de Recreación Pública



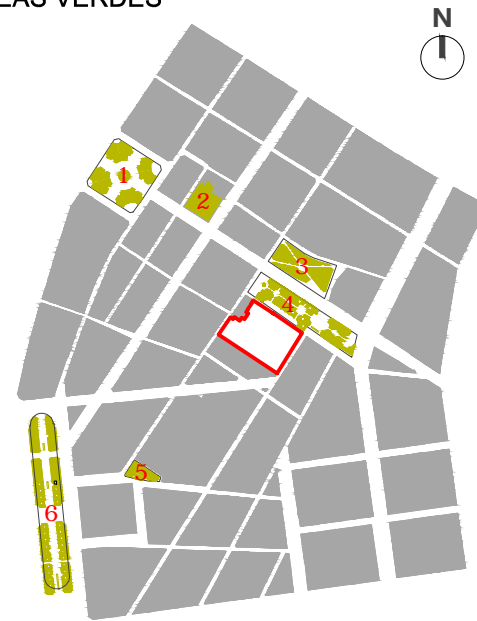
### DOTACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS - ÁREAS VERDES

- 1 Plaza San Martín
- 2 Plaza de la Democracia
- 3 Parque Luis Alberto Sanchez
- 4 Parque Universitario
- 5 Parque Arambura
- 6 Paseo de Héroes Navales



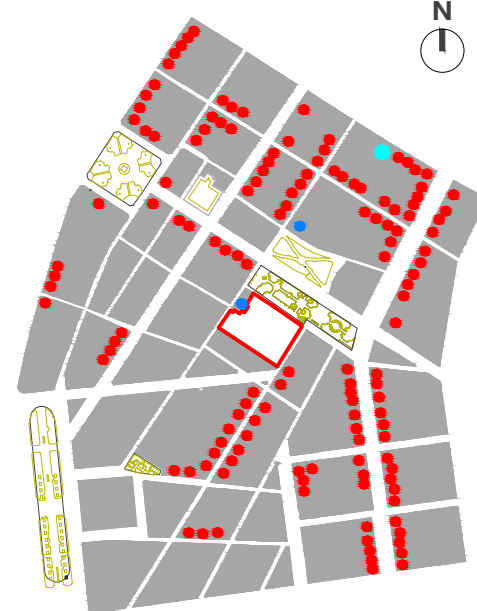
Vista de la Plaza San Martín (Ambiente Urbano Monumental)

Vista del Parque Universitario de noche



### CERCANÍA A SERVICIOS O EQUIPAMIENTOS CULTURALES

- Servicios varios (hoteles, restaurantes, cafés, peluquerías, etc.)
- Iglesias
- Centros Culturales, teatros, etc.

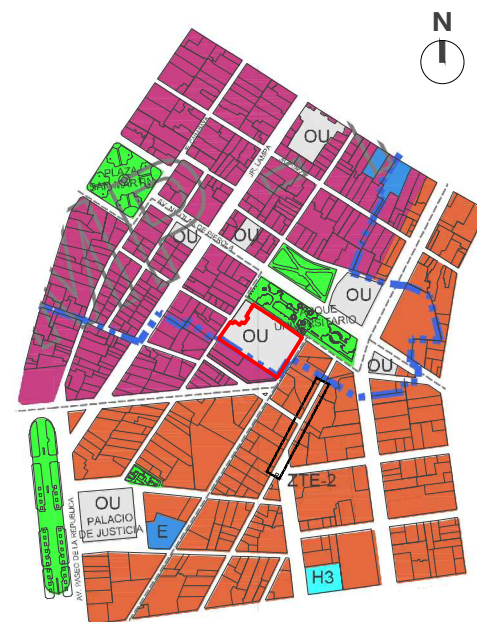


### USOS DE SUELO ACTUALES - ZONIFICACIÓN

En el entorno de la Casona de San Marcos la municipalidad propone la zonificación de tratamiento especial 1 y 2, que permite usos comerciales, culturales, administrativos, vivienda, de culto, financieros y talleres, estos usos son dispersos y se mantienen dentro de lo previsto, con excepción de algunos depósitos, un mayor número de ellos ubicados a lo largo del Jirón Sandía.



Vista de los depósitos a lo largo del Jr. Sandía



### RESEÑA HISTÓRICA

Se inició la construcción en 1605 y funcionó originalmente como sede del Noviciado Jesuita de San Antonio de Abad. En 1767 tras la expulsión de los jesuitas pasó a ser el Real Convictorio de San Carlos. En 1821 fue el Colegio de San Carlos y en 1867 fue sede de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tras el terremoto de 1966 fue evacuado.

### UBICACIÓN

Parque Universitario esquina Azángaro, Cercado de Lima, Lima. 12°03'16.41" L.S. y 77°01'55.80" L.O.

### NOMBRE OFICIAL

Universidad Nacional Mayor de San Marcos originalmente sede del Noviciado Jesuita de San Antonio de Abad y luego del Real Colegio de San Carlos.

### SITUACIÓN LEGAL

Desde 28/12/1972 se reconoce a la Casona de San Marcos como Monumento Histórico mediante la R.S. N° 2900-72-ED y es parte conformante de la Zona Monumental de Lima, declarada bajo la misma resolución en la misma fecha.

EST. DE CONSERVACIÓN Buena SUPERFICIE APROX 11'670 m2

EQUIPAMIENTO Sí VALOR ACADÉMICO Artístico, paisajístico, cultural e histórico

USO ACTUAL Centro Cultural

### PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA ANALISIS DE CASOS (1990-2015)

<p>VERITAS LIBERABIT VOS USMP SAN MARTÍN DE PORRES</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA SECCIÓN DE POSGRADO</p> <p>TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO</p>	Autor: MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Asesor: Dr. Alberto Martorell Carreño
	Título: <h2>FICHA 6: CASONA DE SAN MARCOS</h2>	
Fecha: 2016	N° de lámina:	
Fuente: Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. J. Melgar Edi. final: J. Melgar	<h1>08</h1>	

## 5.2.6. Casona de San Marcos

### 5.2.6.1. Objeto patrimonial

Para caracterizar las principales cualidades de este bien edificado se ha elaborado la FICHA 6: CASONA DE SAN MARCOS, sin embargo es necesario detallar aspectos estratégicos como:

**Nombre:** La Casona de San Marcos, fundada en 1605 como Noviciado Jesuita de San Antonio de Abad, en 1767 tras la expulsión de los jesuitas del virreinato del Perú, la Casona fue sede del Real Convictorio de San Carlos, que agrupó a los tres colegios reales de Lima. En 1821, proclamada la independencia del Perú, se transformó en el Colegio de San Carlos y en 1867, el edificio pasó a ser la casa de estudios de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos tras ser expulsado de su antiguo local que compartía con el Congreso de la República; tras el terremoto de 1966 la Universidad se trasladó a la ciudad universitaria, y la casona fue cedida a instituciones de extensión cultural. El bien inmueble es declarado Monumento en 1972, y se registró en el Ministerio de Cultura con el nombre de “Universidad Nacional Mayor de San Marcos, originalmente sede del Noviciado Jesuita de San Antonio de Abad y luego del Real Colegio de San Carlos”.

**Tipo edificio:** La Casona de San Marcos, originalmente Noviciado Jesuita, se ubicó en los terrenos de la inmensa huerta ubicada al sur de la ciudad, conocida como la chacarilla de San Bernardo, fueron adquiridos por la Orden Jesuita hacia fines del siglo XVI. Entre 1605 y 1613, se construyó el primitivo conjunto de la Casa de Probación y Noviciado de San Antonio de Abad; el conjunto original incluía dos patios, una iglesia e instalaciones complementarias (Burneo, 2013). En 1767, en virtud de la orden promulgada por Carlos III, el Virrey Amat dispuso la expulsión de los jesuitas del Virreinato del Perú. Este hecho fue trascendental para el futuro uso del hasta entonces Noviciado Jesuita de Lima. La Junta de Temporalidades, nombrada tras la expulsión de los jesuitas con el fin de realizar el inventario y reconocimiento del conjunto de sus bienes y propiedades, realizó con este objetivo varias visitas al Noviciado a lo largo del mes de septiembre de 1767. La documentación describe con detalle cómo era el edificio en su conjunto, sus patios y ambientes, lo cual permite comprobar que su planta era muy semejante a la actual (Burneo, 2013).

**Ubicación:** Dirección: Parque Universitario esquina Azángaro. Jr. Azángaro 931, esquina Nicolás de Piérola - Cercado de



Lima. Ubicación local: Parque Universitario. Coordenadas: 12°03'16.41" L.S. y 77°01'55.80" L.O.

**Filiación cultural:** En cada una de las etapas, el conjunto fue evolucionando e incorporando en este proceso de cambio de uso las nuevas técnicas y estilos arquitectónicos, constructivos y decorativos que se desarrollaron en la ciudad, condicionados, en muchos casos, por la huella profunda de los terremotos que afectaron sus estructuras en mayor o menor grado y que obligaron, en más de una ocasión, a reconstruir o restaurar sus patios y claustros. El conjunto es una magnífica síntesis de la historia de la arquitectura de Lima, que pasa por la influencia del barroco mestizo y rococó en la antigua capilla de Loreto y llega hasta el sobrio estilo republicano en las intervenciones realizadas a finales del siglo XIX en los patios de Letras y Derecho. El edificio del Noviciado Jesuita empezó su construcción en 1605 y es después de la expulsión de los mismos que se hace la documentación del bien y se ha comprobado que la distribución actual es la similar a la 1767. Se concluye entonces que el periodo identificable es virreinal.

**Situación legal:** La Casona de San Marcos es declarada Monumento Histórico mediante Resolución Suprema N° 2900-

72-ED de fecha 28 de diciembre de 1972 y conformante de la Zona Monumental de Lima declarada mediante la misma resolución y en la misma fecha.

**Estado de conservación:** Tras el terremoto de 1966, la Casona fue declarada en estado de emergencia y dejó de ser la sede principal de la Universidad, que trasladó sus actividades a la nueva Ciudad Universitaria. Gran parte de sus ambientes quedaron clausurados o en ruina. Los menos deteriorados fueron ocupados por dependencias culturales y administrativas, así como por los depósitos de los museos. El estado de deterioro del antiguo edificio fue considerado prácticamente irreversible, y surgieron propuestas para su demolición. En 1989, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Instituto Nacional de Cultura suscriben el Convenio Perú-España para restaurar este notable documento arquitectónico adecuándolo a su nuevo uso integral como espacio dedicado al a investigación y creación artísticas. Tras dos años de estudios, documentación y evaluación, las obras iniciaron en 1991. El Centro Cultural de la Universidad entró paulatinamente en funcionamiento desde 1994, al reabrirse el Salón General, primer espacio arquitectónico de este

monumento histórico puesto en valor. El proceso general de intervención fue el siguiente:

- Documentación del estado inicial.
- Estudio histórico
- Estudio arqueológico.
- Análisis del estado de conservación
- Trabajos de emergencia.
- Propuesta de intervención (arquitectura, estructural, bienes muebles, nuevo uso e instalaciones).
- Ejecución de trabajos.

El estado actual del monumento histórico es bastante aceptable aunque padece las lesiones propias del tiempo y la intemperie. Las salas de exposiciones que brinda la institución se encuentran muy bien habilitadas o adecuadas a la temática de la exposición. Las salas donde se imparten las clases de música y danza quizás son las de más difícil adaptación.

**Equipamiento:** El bien inmueble como ha sido modificado para funcionar como Centro Cultural, ambientes habilitados para las clases que se brindan allí y sus muchas dependencias, más allá de las salas de exposiciones adecuadas para esta función en los niveles superiores. El Centro Cultural de San Marcos cuenta con 11 dependencias que brindan servicios:

- Ballet San Marcos: Brinda cursos para niños desde 4 años.
- Dirección de Banda y Orquesta: Brinda talleres de trompeta, tuba, bajo, trombón, saxo, euphonium, clarinete, flauta traversa, lira, guitarra, batería completa y teclado.
- Biblioteca España de Las Artes: Brinda servicios de biblioteca pública, para lo que es necesario obtener un carné de lector que es personal e intransferible y tiene validez de un año, solo se permite lectura en sala.
- Cine y producción audiovisual: Brinda acceso a proyecciones con un costo moderado para el público en general y gratuito para la comunidad-UNMSM. Hay talleres de fotografía, documental, lenguaje audiovisual, videoarte, guión cinematográfico y televisivo, manejo de cámara, videoclip, cine “De la idea a la pantalla”, dirección de actores y realización de cortometraje.
- Centro Universitario de Folklore: Cuenta con una Escuela de Folklore, cuyo objetivo es la formación de profesionales (docentes) de nivel técnico. Y cursos de extensión o cursos libres que son dedicados a la especialización mediante el dictado de breves cursos exclusivos y complementarios.
- Dirección de Música: Brinda talleres de canto, pre-coro, coro para niños y guitarra.

- Teatro Universitario de San Marcos: Se realizan funciones de elencos y grupos de trabajo seleccionados. Brinda también talleres temporales.
- Dirección de Turismo: Brinda cursos, seminarios y conferencias. Además de realizar convocatorias permanentes para guiar en la Casona de San Marcos.
- Museo de Arqueología y Antropología: Organiza cada año desde la segunda semana del mes de abril hasta noviembre (con receso en el mes de julio y parte de agosto), y en los días miércoles una diversidad de conferencias, donde se abordan diferentes temas de investigación de las ciencias sociales. Abierto al público en general.
- Museo de Arte de San Marcos: Cuenta con 4 importantes colecciones, la colección de Arte Popular, la colección de retratos, la colección de Arte Moderno y Contemporáneo y la colección del archivo de Pintura Campesina.
- Oficina de comunicaciones: Redacta, diseña y digita el boletín semanal del CCSM.

**Uso actual:** El Centro Cultural de San Marcos desde mediados de 2001 busca identificar la actividad artística de la Universidad con la investigación y la creación cultural más exigente. Todo respaldado por las diversas actividades que ejercen sus 11

dependencias, y que busca generar un horizonte de renovaciones en el que la consolidación de rigurosas prácticas académicas va de la mano con la búsqueda de saludables fricciones creativas. En el equipamiento, el CCSM imparte cursos todo el año y en verano se dictan vacaciones útiles a menores de edad. Las conferencias se dan regularmente.

**Superficie aproximada:** Área: 11 700 m<sup>2</sup> / 11.7 Ha. (No incluye la iglesia de San Carlos).

**Valor académico:** La azarosa historia del claustro le ha permitido acumular entre sus muros y en los muros mismos testimonios preciados de cada una de sus diversas épocas. La restauración integral de sus ambientes monumentales pone en valor todas esas arquitecturas y tradiciones adecuándolas a los usos más vigentes de la cultura actual. Sumado a esta historia, el valor académico de los diferentes estilos que aquí se fusionaron como ya se mencionó, desde el barroco a la era republicana. Podemos también agregar valor paisajístico, el monumento orienta su fachada principal hacia el Parque Universitario, un gran espacio público de valor histórico.

#### 5.2.6.2. Entorno urbano

Las principales cualidades del contexto de este bien edificado son observables FICHA 6: CASONA DE SAN MARCOS, sin embargo es necesario detallar aspectos-clave como

**Accesibilidad vial:** El Centro Histórico de Lima es uno de los lugares más concurridos, razón por la cual acceder a él no representa inconvenientes, para poder acceder a la Casona de San Marcos en transporte público, tenemos la Av. Abancay, que en la ruta de norte a sur nos deja a 203 m en el paradero que cruza con la Av. Nicolás de Piérola (Paradero 5 del plano), otra opción es utilizando el metropolitano que en la estación Colmena nos deja a 241 m. La vía peatonal más cercana es Jirón de la Unión que el final de su trayecto está a 500 m. Finalmente en transporte privado tenemos la Av. Nicolás de Piérola (vía arterial) que nos deja en medio del parque universitario. No hay ciclovías alrededor.

**Precariedad urbana:** El Centro Histórico de Lima se encuentra en un estado lamentable en su mayoría, ya que aquellos predios que no están cerca de una avenida principal e incluso aquellos que sí lo están presentan un mal estado de conservación y un total abandono, no es el caso de la Casona

de San Marcos pero sí de las edificaciones a su alrededor, en especial las que se encuentran en la parte posterior.

**Asociatividad patrimonial:** En el Centro Histórico de Lima podemos encontrar diferentes categorías de bienes monumentales: los ambientes urbanos monumentales, los monumentos históricos, los inmuebles con valor monumental y los inmuebles de entorno. Dentro del área de estudio (500m a la redonda), entramos los siguientes números en cuanto a los Ambientes Urbano Monumentales, Monumentos Históricos y los Inmuebles de valor monumental:

- Ambientes Urbano Monumentales : 1 / Plaza San Martín.
- Monumentos Históricos : 71
- Inmuebles con valor monumental : 171

Dentro de los monumentos históricos, los más próximos y representativos serían: la iglesia de San Carlos, la iglesia de los Huérfanos, Palacio de Justicia, Edificio de Seguros Rímac.

**Proximidad de equipamientos:** La Casona de San Marcos cuenta con 4 plazas cercanas por lo que hace fácil acceder a ella a pie. Se encuentran academias y otras instituciones de idiomas, pero el colegio más cercano dentro del radio de 500m está a 408m de la casona, el colegio Juana Alarco de Dammert.



Para la zona sur tenemos el único equipamiento de salud, la clínica Maison de Santé a 378 m. de la Casona.

**Usos de suelo vecino-actuales:** Alrededor del monumento histórico podemos encontrar en mayor porcentaje el comercio, en menor medida vivienda-comercio y escasamente sólo edificio de vivienda. Todos tienen comercio en la parte inferior pese a tener acceso a una vía principal o ser una calle peatonal como si lo es Jirón de la Unión.

**Usos de suelo vecino-previstos:** Dentro del área de estudio, presenta una zonificación de tratamiento especial 1 y 2, además de otros usos como iglesias y monumentos. También estaba previsto el equipamiento de educación y recreacional.

**Dotación de espacios públicos:** La Casona de San Marcos cuenta con 6 espacios públicos en un radio de 500 m (entre plazas, parques y alameda), cuenta con un parque adyacente. El Parque Universitario que precisamente lleva ese nombre porque en la casona se encontraba funcionando la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En la historia del Perú, el Parque Universitario de Lima constituye un verdadero símbolo de la educación y la cultura nacionales. Su entorno albergó

como se había mencionado anteriormente, una gran variedad de entidades representativas de nuestra sociedad (Noviciado Jesuita, Real Convictorio de San Carlos, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, entre otros). Por todos estos antecedentes, nuestro parque fue prolongación natural de los claustros académicos desde su fundación en 1921. Así lo recuerdan los monumentos de ilustres maestros del Perú como Hipólito Unánue, Bartolomé Herrera y Sebastián Lorente, que presiden este tradicional paseo público. Su apertura está estrechamente asociada a las celebraciones por el Centenario de la Independencia Nacional. Por ello decidió erigirse aquí el Panteón de los Próceres, donde reposa la memoria de los precursores y fundadores de la república. Otro testimonio del Centenario es la Torre del reloj, tan querida por los limeños, que simboliza la amistad peruano-alemana ya que fue obsequiada por los alemanes que recibieron hospitalidad y formaron familia en el Perú. El paulatino descuido del Centro Histórico de Lima tuvo en el Parque Universitario, lamentablemente, uno de sus puntos críticos, volviéndolo uno de los lugares más peligrosos de Lima. Es entonces cuando la Municipalidad de Lima decide emprender una acción integral de recuperación y puesta en valor de este Parque, que coincidió en el tiempo con los esfuerzos que se venían

realizando para restaurar la Casona de San Marcos, primer centro educativo universitario de América. Es por ello que hoy el Parque Universitario es uno de los ejes de vida cultural limeña, alberga un anfiteatro que acoge diferentes actividades culturales en favor de la comunidad. Es una obra destinada a la cultura (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2002).

#### 5.2.6.3. Perfil gestor del patrimonio edificado

##### **Marcos de gestión y administración**

El Centro Cultural de la Universidad entró en funcionamiento en el 1994 con la finalización de los trabajos de restauración en el Salón General (Fabbri, 2014). El Centro Cultural de San Marcos actualmente cuenta con 13 directorios, 2 administrativos de todo el Centro Cultural y luego uno por cada dependencia: Director General del CCSM, Director Ejecutivo del CCSM, Ballet San Marcos, Banda Universitaria de Música, Biblioteca España de las Artes, Cine y Producción Audiovisual, Centro Universitario de Folklore, Dirección de Música, Teatro Universitario de San Marcos, Dirección de Turismo, Museo de Arqueología y Antropología de San Marcos, Museo de Arte de San Marcos, Oficina de Comunicaciones.

## **Planificación y sus instrumentos**

En octubre de 1990, se iniciaron los estudios previos y los trabajos de emergencia, con participación del Programa de Preservación del Patrimonio Cultural de Iberoamérica de la AECID, la UNMSM y el Instituto Nacional de Cultura (INC). Paralelamente, se inició la elaboración del anteproyecto general de intervención y de adecuación del conjunto como Centro Cultural, y los proyectos y expedientes técnicos de cada uno de los sectores (Burneo, 2013). Se trabajó con una misma metodología general de intervención para los distintos sectores propuestos al interior de la casona, eran puntos a tratar previas a la restauración, durante y después:

1. Normativa.
2. Estudio histórico e investigación arqueológica
3. Trabajos de prospección y calas estratigráfica
4. Levantamiento de Planos.
5. Trabajos de carácter preventivo y de emergencia.
6. Análisis de materiales y técnicas y sistemas constructivos utilizados
7. Diagnóstico de patología
8. Diagnóstico de fallas estructurales
9. Proyecto arquitectónico.
10. Proyecto estructural.

11. Utilización de nuevos materiales.
12. Metodología de intervención.
13. Conservación y mantenimiento.
14. Nuevo uso.
15. Documentación.
16. Manual de Mantenimiento y conservación.

En 1991 comenzaron las obras de restauración en la Casona. El primer espacio rescatado fue el Salón General, prácticamente en “Completo estado de ruina”, la obra concluida en 1994, luce hoy espléndida, la Universidad recuperó el tradicional marco solemne para sus actos académicos y ceremonias institucionales (Burneo, 2013, pág. 70).

Anteriormente, en 1992 se comenzaron los trabajos del Patio de los Jazmines en cuyo alrededor se ubican las áreas de depósitos y administración del Museo de Arqueología y Antropología, así como un pequeño auditorio. En el Patio de los Chicos, las obras comenzaron en 1994 y fue entregado en 1999. El Salón de Grados o conocido también como Capilla de Nuestra Señora de Loreto, terminó las obras de restauración en 1998. Un espacio reconstruido fue la Cafetería, que anteriormente era una huerta del noviciado jesuita y se encontraba totalmente abandonada, esta obra fue entregada

también en 1999. El Patio de Letras fue intervenido de emergencia en 1997, y los trabajos terminaron el 2003. En el 2003 también se inició la restauración del Patio de Ciencias o Patio de los Machos, después de 2 años (2005) fue entregado con áreas destinadas a la Biblioteca España de las Artes y los talleres y depósitos del Museo de Arte. En el Patio Principal o de Derecho también se realizaron trabajos de restauración, en mayo de 2007 fue entregado a la Universidad en una gran ceremonia en el marco del 456 aniversario de la Decana de América (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2008)

### **Dispositivos legales y financieros**

La inversión estuvo íntegramente a cargo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y de la Agencia Española de Cooperación Internacional. En un informe protocolar que se realizaban anualmente figura la aportación del Instituto Nacional de Cultura dentro del convenio INC/UNMSM/AECI, que consistía en lo siguiente: Un arquitecto coordinador, un experto restaurador de Bienes Muebles, personería jurídica para realizar la contratación del personal, facilitar instalaciones del laboratorio de química (Fabbri, 2014).

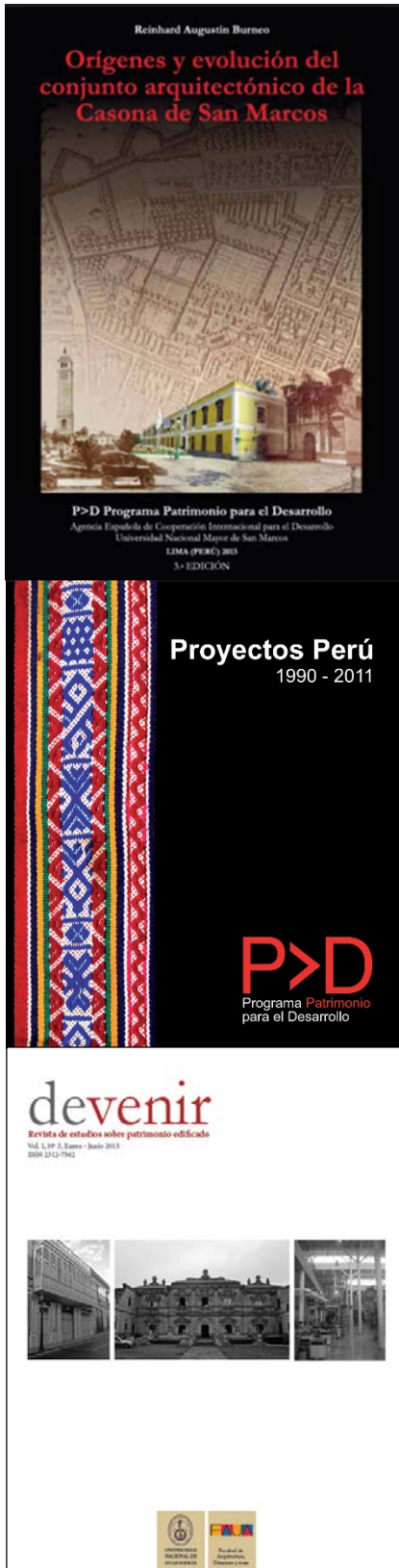
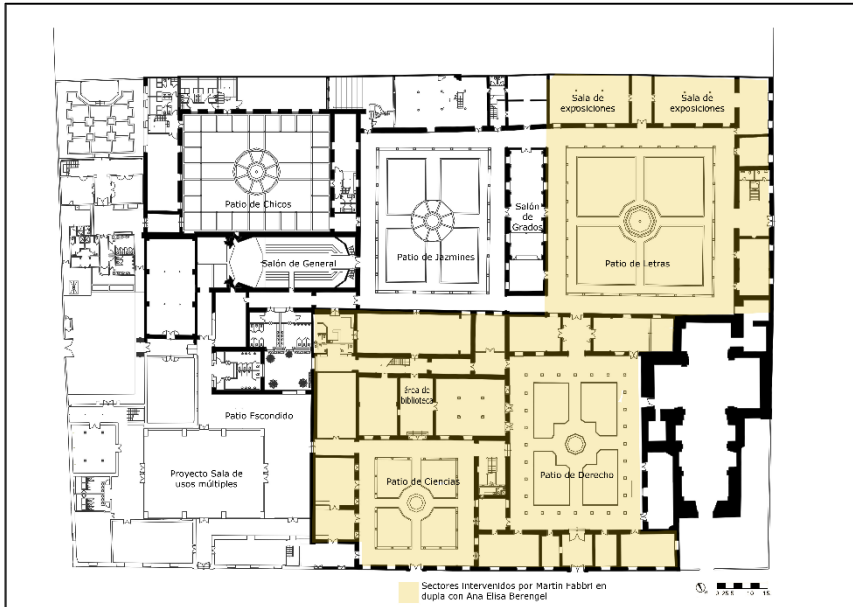


Figura 37: Libro “Orígenes y evolución del conjunto arquitectónico de la Casona de San Marcos” (superior), libro “Proyectos Perú 1990-2011. Programa Patrimonio para el Desarrollo” (medio), revista DEVENIR #3 (inferior)  
 Fuente: Archivo fotográfico Casona de San Marcos-UNMSM, 2015



**Figura 38: Planta de intervención de la Casona de San Marcos (superior), estado pre-intervención Patio de Chicos (medio), Patio de Derecho post-intervención (inferior)**  
 Fuente: Revista DEVENIR #3, 2015





## **Cooperación internacional**

Tras los graves daños ocasionados por el sismo de 1966, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) le encomendó al arquitecto A. Frischlander un primer proyecto para la intervención del edificio. El proyecto realizado en 1967 no fue más allá de un informe que planteada de forma genérica su recuperación parcial para uso cultural y también planteaba la demolición de 12000 m<sup>3</sup> de su volumen original (Burneo, 2013). Esta intención por parte de la UNESCO plasmada en este informe, no tuvo la acogida deseada y pasó a ser anecdótica y olvidada, posteriormente hubo propuestas locales pero no se llegó a nada, y no es hasta que se compromete al Gobierno español con el apoyo en la restauración de la casona que se logra al final sacar adelante el proyecto de restauración y puesta en valor. Todo el trabajo que se llevó a cabo en la casona de San Marcos no se hubiese ejecutado de no ser por el convenio Perú-España, en este caso Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Embajada de España, que en conjunto lograron sacar adelante el proyecto de recuperación y puesta en valor, existen antecedentes a este convenio de Perú-España (Fabbri, 2014). El Convenio Perú-España inició sus actividades en 1990 en el marco de lo establecido en el “Convenio básico de cooperación

científica y técnica entre el Gobierno Español y el gobierno de la República Peruana”, del 30 de Junio de 1971 y en el “Acuerdo complementario de cooperación técnica entre España y Perú para el desarrollo de un Plan Integral” del 18 de febrero de 1987. Al iniciarse las actividades entre 1990 y 1991 se firmaron 2 convenios, el primero fue entre el Instituto Nacional de Cultura del Perú y la Agencia Española de Cooperación Internacional para la realización de obras de restauración en Lima, firmado el 18 de enero de 1992; el segundo convenio fue entre el Instituto Nacional de Cultura, la Universidad Mayor de San Marcos y la Agencia Española de Cooperación Internacional para la realización de obras de restauración en la Casona de San Marcos, firmado el 18 de enero de 1992 (Fabbri, 2014). Dentro de este último es que se llegan a firmar 2 acuerdos: el primer acuerdo firmado en octubre de 1992, el plan de operaciones entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Instituto Nacional de Cultura del Perú para la implementación de la Escuela Taller de Lima, la escuela taller de Lima se instituyó por Resolución jefatural N°850 del 13 de noviembre de 1992 como con programa especial dependiente funcionalmente del INC, con autonomía técnica especial, económica y administrativa; el segundo acuerdo firmado el 6 de mayo de 1996, es el Marco

Tabla 13: Matriz de resultados por categorías(componentes gestionarios) del caso estudiado - Casona de San Marcos

		FUENTE DE INFORMACIÓN			
		Resultados obtenidos de la entrevista	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos de la búsqueda bibliográfica	Resultado consolidado por triangulación de fuentes
CATEGORÍA ( COMPONENTES GESTIONARIOS)	Marcos de gestión y administración	“...EL CENTRO CULTURAL SE FUNDA... EN... 1995, POR RESOLUCIÓN RECTORAL ESTRUCTURADO CON UNA DIRECCIÓN GENERAL, UNA DIRECCIÓN EJECUTIVA Y 15 DEPENDENCIAS... EL RECTOR NOMBRA AL DIRECTOR GENERAL... TIENE UN RANGO ADMINISTRATIVO QUE LE PERMITE GENERAR RECURSOS PROPIOS.... EN PRIMER LUGAR, SE... GARANTIZO QUE... LAS DEPENDENCIAS... CORRESPONDAN ADMINISTRATIVAMENTE AL DIRECTOR GENERAL... Y EN SEGUNDO LUGAR, AL DIRECTOR GENERAL SE LE DOTÓ DE AUTONOMÍA... PARA NOMBRAR A LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES...”	ES SIN DUDA UNO DE LOS ASPECTOS GESTIONARIOS MÁS FUERTES POR LA DEFINICIÓN DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Y LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. LA CREACIÓN DEL CENTRO CULTURAL DE SAN MARCOS. TRASCENDENTAL PARA VALORAR LOS APORTES DE ESTE CASO. EXCELENTE DESEMPEÑO	EL CENTRO CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD ENTRO EN FUNCIONAMIENTO EN EL 1994 CON LA FINALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS DE RESTAURACIÓN EN EL SALÓN GENERAL. CUENTA CON 13 DIRECTORIOS, 2 ADMINISTRATIVOS DE TODO EL CENTRO CULTURAL Y LUEGO UNO POR CADA DEPENDENCIA: DIRECTOR GENERAL DEL CCSM, DIRECTOR EJECUTIVO DEL CCSM, ENTRE LAS RESPONSABILIDADES MÁS DESTACADAS	EXCELENTE(5): EL CENTRO CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD ENTRO EN FUNCIONAMIENTO EN 1994. EL CENTRO CULTURAL DE SAN MARCOS ACTUALMENTE CUENTA CON 13 DIRECTORIOS, 2 ADMINISTRATIVOS DE TODO EL CENTRO CULTURAL Y LUEGO UNO POR CADA DEPENDENCIA
	Planificación	“A PARTIR DE... 1992 LA EMBAJADA DE ESPAÑA Y LA UNIVERSIDAD DE SAN MARCOS FIRMAN UN PRIMER CONVENIO EN EL CUAL ESTABLECEN EL MARCO DE LA COOPERACIÓN DE ESTAS INSTITUCIONES... DESPUÉS SE ESTIPULAN LOS PLANES ANUALES DE ACCIÓN DE CADA INSTITUCIÓN ESTABLECIENDO LOS APORTES Y LOS OBJETIVOS ALCANZADOS... LO QUE SE HACE ES TENER UN PLAN GENERAL DE TODA LA CASONA Y LUEGO TENER UNOS EXPEDIENTES TÉCNICOS POR FRAGMENTOS... AUTORIZADOS POR EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, Y POSTERIORMENTE, EJECUTADOS...”	LA PLANIFICACIÓN FUE UN ASPECTO IMPORTANTE PORQUE EXPRESA UNA VOLUNTAD DE TRABAJO CON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICOS A LO PATRIMONIAL. SIENDO UN TRABAJO DE AÑOS, SIN PLANIFICACIÓN, NO SE HUBIERAN PODIDO LOGRAR TANTOS RESULTADOS POSITIVOS A LA FECHA AUNQUE PUDO HABERSE DESARROLLADO MUCHO MÁS, ESPECIALMENTE EN EL ENLACE CON EL ENTORNO URBANO. DESEMPEÑO MEDIO	SE TRABAJÓ CON UNA MISMA METODOLOGÍA GENERAL DE INTERVENCIÓN PARA LOS DISTINTOS SECTORES PROPUESTOS AL INTERIOR DE LA CASONA, ERAN PUNTOS A TRATAR PREVIAS A LA RESTAURACIÓN, DURANTE Y DESPUÉS: NORMATIVA, ESTUDIO HISTÓRICO E INVESTIGACIÓN ARQUEOLÓGICA, TRABAJOS DE PROSPECCIÓN Y CALAS ESTRATIGRÁFICA, LEVANTAMIENTO DE PLANOS, TRABAJOS DE CARÁCTER PREVENTIVO Y DE EMERGENCIA, ANÁLISIS DE MATERIALES Y TÉCNICAS Y SISTEMAS CONSTRUCTIVOS UTILIZADOS, DIAGNÓSTICO DE PATOLOGÍA, DIAGNÓSTICO DE FALLAS ESTRUCTURALES, PROYECTO ARQUITECTÓNICO, PROYECTO ESTRUCTURAL	MEDIO(3): EN 1990, SE INICIARON LOS ESTUDIOS PREVIOS Y LOS TRABAJOS DE EMERGENCIA, CON PARTICIPACIÓN DE AECID-UNMSM-INC. SE ELABORÓ EL ANTEPROYECTO GENERAL DE INTERVENCIÓN Y DE ADECUACIÓN DEL CONJUNTO COMO CENTRO CULTURAL. SE TRABAJÓ CON UNA MISMA METODOLOGÍA GENERAL DE INTERVENCIÓN PARA LOS DISTINTOS SECTORES
	Mecanismos legales y financieros	“...EL MINISTERIO DE CULTURA... PARTICIPABA APORTANDO TÉCNICOS.... CADA DEPENDENCIA HA DESARROLLADO UN... FINANCIAMIENTO QUE... SE COORDINA... CON EL DIRECTOR... EL MUSEO DE ARQUEOLOGÍA... HA GANADO EL CONCURSO DEL EMBAJADOR DE ESTADOS UNIDOS VARIAS VECES. EL MUSEO DE ARTE TAMBIÉN FINANCIA TODAS SUS MUESTRAS ASOCIADO CON TELEFÓNICA, CON EL MALI... AL NIVEL... DE RESTAURACIÓN, SE HA TENIDO ALGUNAS ALIANZAS TÉCNICAS... CON EL LABORATORIO DEL CISMID UNI... CON LA UNIVERSIDAD CATÓLICA Y CON OTRAS...”	SE HIZO USO DE CONVENIOS (AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA) PARA AGENCIARSE DE APORTES. ADEMÁS, SE OBTUVO RECURSOS PROPIOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS POR LA DINÁMICA CULTURAL, LA CONCESIÓN A LA CAFETERÍA Y EL ALQUILER TEMPORAL PARA USO MEDIÁTICO-PROTOCOLAR DE CIERTAS ÁREAS DEFINIDAS PARA ESE FIN. SOBRÓ CREATIVIDAD Y AUDACIA. ESTE ASPECTO FUE UN PUNTO FUERTE	LA INVERSIÓN ESTUVO ÍNTEGRAMENTE A CARGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Y DE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. EN UN INFORME PROTOCOLAR QUE SE REALIZABAN ANUALMENTE FIGURA LA APORTACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA DENTRO DEL CONVENIO INC/UNMSM/AECI	ALTO(4): LA INVERSIÓN ESTUVO ÍNTEGRAMENTE A CARGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Y DE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, EN EL MARCO DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL SUSCRITO
	Cooperación internacional	SON FINANCIAMIENTOS DIRECTOS A OBRAS ESPECÍFICAS, POR EJEMPLO, LOS PRIMEROS DOS AÑOS SE HACEN ESTUDIOS... SE FINANCIAN ESTUDIOS. EN LAS SIGUIENTES ETAPAS SE LLEGA A UN ACUERDO PROPORCIONAL, MÁS O MENOS, LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA APORTABA EL DOBLE DE LO QUE PUDIERA APORTAR SAN MARCOS... ESO SÍ DURÓ UN TIEMPO, Y AL FINAL LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA YA TENÍA UN FONDO REMANENTE, Y LO QUE DECIDE ES APORTAR ESE FONDO, QUE ERAN COMO 600 MIL DÓLARES. SAN MARCOS APORTABA UN FONDO EQUIVALENTE, O SEA, QUE AL FINAL LLEGARON A LO MISMO. DESPUÉS, CUANDO YA SE HA ACABADO ESE FONDO, SAN MARCOS VA APORTAR EL 100%...	LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL FUE EL ASPECTO MÁS DESARROLLADO DE ESTA EXPERIENCIA, POR SU PARTICIPACIÓN ACTIVA DESDE EL MISMO ORIGEN DE ESTE CASO. SU APROVECHAMIENTO FUE MÁXIMO, ÓPTIMO Y PERMANENTE. EXCELENTE DESEMPEÑO	TODO EL TRABAJO QUE SE LLEVÓ A CABO EN LA CASONA DE SAN MARCOS NO SE HUBIESE EJECUTADO DE NO SER POR EL CONVENIO PERÚ-ESPAÑA, EN ESTE CASO UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Y EMBAJADA DE ESPAÑA, QUE EN CONJUNTO LOGRARON SACAR ADELANTE EL PROYECTO DE RECUPERACIÓN Y PUESTA EN VALOR, EXISTEN ANTECEDENTES A ESTE CONVENIO DE PERÚ-ESPAÑA	EXCELENTE(5): EL CONVENIO PERÚ-ESPAÑA INICIÓ SUS ACTIVIDADES EN 1990. AL INICIARSE LAS ACTIVIDADES ENTRE 1990 Y 1991 SE FIRMARON 2 CONVENIOS, EL PRIMERO FUE INC- PARA LA REALIZACIÓN DE OBRAS DE RESTAURACIÓN EN LIMA; EL SEGUNDO CONVENIO FUE ENTRE EL INC, LA UNMSM Y LA AECIL PARA OBRAS DE RESTAURACIÓN EN LA CASONA DE SAN MARCOS

de cooperación entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Instituto Nacional de Cultura del Perú para la continuidad de actividades de la Escuela Taller de Lima. Dentro de este acuerdo se firmó el protocolo anexo correspondiente a 1996 -firmado el 6 de mayo de 1996- en el cual detallan las aportaciones que realizaran cada una de las instituciones (Informes bimestrales de avance de obra). El total máximo previsto, por la parte peruana, para el pago de salarios o becas de alumnos será aproximadamente 82 000 U\$. Estos fondos provienen del presupuesto del INC, Además la garantía en la cofinanciación de los materiales para las obras que acometa la Escuela Taller de Lima. Con la última intervención en el Patio principal, es que se entrega la casona a la Universidad en mayo del 2007 en el marco de la ceremonia del 456° aniversario de creación universitaria (Fabbri, 2014).

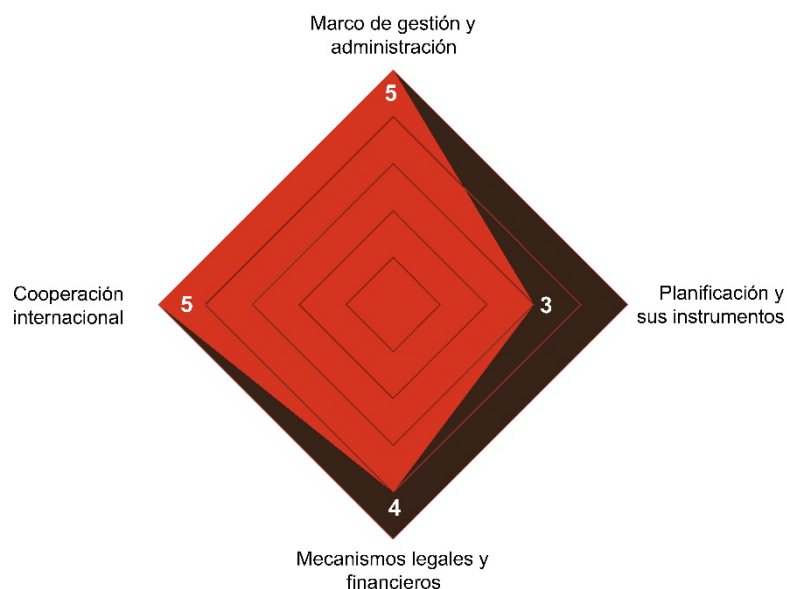
El análisis convergente del objeto patrimonial/entorno, la bibliografía pertinente, la entrevista realizada al gestor cultural profesional y un cuestionario aplicado al experto en la actuación patrimonialista en Lima y en el Perú como el Arq. José Correa Orbegoso –expresidente de Icomos-Perú e investigador-docente universitario- puedo caracterizar las siguientes cualidades del caso gestor a través de la

**Tabla 13: Matriz de resultados por categorías (componentes gestores) del caso estudiado - Casona de San Marcos**

Tabla 14: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Martín Fabbri

		FUENTE DE INFORMACIÓN			Estilo de microgestión cultural
		Resultados obtenidos de la entrevista y el Curriculum Vitae	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos del colaborador profesional	
CATEGORÍA ( HABILIDAD)	Pensamiento estratégico	"A PARTIR DE... 1992 LA EMBAJADA DE ESPAÑA Y LA UNIVERSIDAD DE SAN MARCOS FIRMAN UN PRIMER CONVENIO EN EL CUAL ESTABLECEN EL MARCO DE LA COOPERACIÓN DE ESTAS INSTITUCIONES... DESPUÉS SE ESTIPULAN LOS PLANES ANUALES DE ACCIÓN DE CADA INSTITUCIÓN ESTABLECIENDO LOS APORTES Y LOS OBJETIVOS ALCANZADOS... LO QUE SE HACE ES TENER UN PLAN GENERAL DE TODA LA CASONA Y LUEGO TENER UNOS EXPEDIENTES TÉCNICOS POR FRAGMENTOS... AUTORIZADOS POR EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, Y POSTERIORMENTE, EJECUTADOS..."	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO TOMÓ DECISIONES COHERENTES, ANALIZANDO Y FLEXIBILIZANDO EN LAS ACCIONES REALIZADAS EN EL MONUMENTO. DESEMPEÑO FUE EXCELENTE	TRABAJÓ INTELIGENTEMENTE PARA LOGRAR LA RESTAURACIÓN DE LA CASONA DE SAN MARCOS (ESPACIO CULTURAL) , LA CUAL VIENE DESARROLLANDO MUCHAS Y DIVERSAS ACTIVIDADES EN TORNO AL ARTE Y LA CULTURA	ALTA(4): PORQUE CLARAMENTE SABE RECONOCER LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE SU ORGANIZACIÓN, IDENTIFICA Y PRIORIZA LOS ASPECTOS A ATENDER Y DEFINE UNA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS
	Capacidad de organización	"...EL CENTRO CULTURAL SE FUNDA... EN... 1995, POR RESOLUCIÓN RECTORAL ESTRUCTURADO CON UNA DIRECCIÓN GENERAL, UNA DIRECCIÓN EJECUTIVA Y 15 DEPENDENCIAS... EL RECTOR NOMBRA AL DIRECTOR GENERAL... TIENE UN RANGO ADMINISTRATIVO QUE LE PERMITE GENERAR RECURSOS PROPIOS... EN PRIMER LUGAR, SE... GARANTIZO QUE... LAS DEPENDENCIAS... CORRESPONDAN ADMINISTRATIVAMENTE AL DIRECTOR GENERAL... Y EN SEGUNDO LUGAR, AL DIRECTOR GENERAL SE LE DOTÓ DE AUTONOMÍA... PARA NOMBRAR A LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES..."	EL DIRECTOR DEL PROYECTO TUVO CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN PARA REALIZAR Y CONCLUIR ESTE PROYECTO. LOGRÓ ESTRUCTURAR LOS RECURSOS DISPONIBLES, LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y LOS ROLES ASIGNADOS DE MANERA PLANIFICADA. SU DESEMPEÑO FUE MEDIO	CUMPLIÓ DISCIPLINADAMENTE CON LOS PLANES PROGRAMADOS PARA LA PUESTA EN VALOR DE LA EDIFICACIÓN ESTRUCTURANDO LOS OBJETIVOS Y LOS RECURSOS CON GRAN EFICIENCIA Y EN COHERENCIA CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL	MEDIA(3): ESTRUCTURA SIMPLIFICADAMENTE LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO CULTURAL DE SAN MARCOS Y ESPECIALMENTE EN EL MARCO DEL CONVENIO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA-AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DEL CONVENIO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL MINISTERIO DE CULTURA- AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
	Capacidad para dirigir equipos	"...HAY QUE PENSAR QUE TAMBIEN EL EQUIPO SE CAPACITO EN LA CASA, LOS TRABAJADORES IBAN APRENDIENDO LAS TECNOLOGÍAS DE LA CASA... ES UNA UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS IMPORTANTE, DE MATERIAL HUMANO Y DE CAPACITACIÓN DE LA GENTE QUE ESTÁ TRABAJANDO... LOS TRABAJADORES DE AQUÍ, HAN IDO APRENDIENDO A MEDIDA QUE EL PROCESO DE LA CASA AVANZABA... HABRÁN PASADO POR ACÁ UNAS 150 PERSONAS, EN DIFERENTES MOMENTOS, APRENDIENDO OFICIOS QUE HASTA HOY HACEN. LOS CHICOS TODAVÍA VIENEN POR ACÁ..."	EJERCIO UN EXCELENTE LIDERAZGO DE FORMA PARTICIPATIVA, CREATIVA Y PERSUASIVA, CREANDO UNA GRAN MÍSTICA DE EQUIPO. FUE UNO DE SUS PUNTOS MAS ALTOS DE DESEMPEÑO	ORGANIZÓ LOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA LOGRAR QUE LA PUESTA EN VALOR DE LA EDIFICACIÓN EVOLUCIONE CON ÉXITO, FORTALECIENDO SU LIDERAZGO A PARTIR DE LA GESTIÓN DE LAS LABORES EMPRENDIDAS DE FORMA CLARA Y EMPÁTICA	EXCELENTE(5): PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, CREATIVA Y PERSUASIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO COMPARTIDO ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO
	Capacidad para articular aliados externos	"...EL MINISTERIO DE CULTURA... PARTICIPABA APORTANDO TÉCNICOS... CADA DEPENDENCIA HA DESARROLLADO UN... FINANCIAMIENTO QUE... SE COORDINA... CON EL DIRECTOR... EL MUSEO DE ARQUEOLOGÍA... HA GANADO EL CONCURSO DEL ENBAJADOR DE ESTADOS UNIDOS VARIAS VECES. EL MUSEO DE ARTE TAMBIÉN FINANCIA TODAS SUS MUESTRAS ASOCIADO CON TELEFÓNICA, CON EL MALI... AL NIVEL... DE RESTAURACIÓN, SE HA TENIDO ALGUNAS ALIANZAS TÉCNICAS... CON EL LABORATORIO DEL CISMID-UNI... CON LA UNIVERSIDAD CATÓLICA Y CON OTRAS..."	FUE CLAVE PORQUE LOGRÓ SUMAR ESENCIALES "ALIADOS ESTRATÉGICOS" COMO LOS VECINOS O EL MINISTERIO DE CULTURA O LA MUNICIPALIDAD DE LIMA DE UNA FORMA CONSENSUADA Y SOSTENIDA. ELLO VALIDA SU ROL AUTÉNTICAMENTE "PATRIMONIALIZADOR". DESEMPEÑO EXCELENTE	UN CLARO EJEMPLO ES QUE LOGRÓ REPRESENTAR DE MANERA EFECTIVA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS ANTE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO, POTENCIADO EL TRABAJO COLABORATIVO Y MAXIMIZANDO EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES Y LAS VOLUNTADES COMPARTIDAS	EXCELENTE(5): AL ESTABLECER DE FORMA CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICA NUMEROSOS ALIADOS EN MEDIOS COMO LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA), GREMIALES (ASOCIACION DE GUÍAS OFICIALES DE TURISMO), CIUDADANOS (VOLUNTARIOS CIVILES)
	Tenacidad	"CON DIRECTORES DISTINTOS, MUCHAS VECES EL PLAN SE APROBABA CON UNA PERSONA Y SE INAUGURABA CON OTRA. EN... LAS PROPIAS AUTORIDADES HA HABIDO UNA IDEA DE CONTINUIDAD. ESTO LO EMPEZÓ, ME PARECE QUE, WILSON REÁTEGUI COMO RECTOR, PASA POR LA COMISIÓN DE PAREDES, PASA POR BURGA, POR EL ACTUAL RECTOR COTILLO O EL ANTERIOR IZQUIERDO, Y MATICES MÁS, MATICES MENOS, NINGUNO PUSO EN DUDA QUE SAN MARCOS DEBÍA COMPROMETERSE CON LA INVERSIÓN DE SU PROPIO CENTRO CULTURAL Y DARLE CONTINUIDAD AL PROYECTO..."	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO TUVO UN ALTO DESEMPEÑO PORQUE PERSISTIÓ EN LA INTERVENCIÓN, CON FIRMEZA Y MOTIVACIÓN. LE DIO SOSTENIBILIDAD AL PROCESO DESDE SU CONSTANCIA PERSONAL	DESARROLLÓ CON GRAN EMPENÑO Y CONSTANCIA INDESMAYABLE SU LABOR DE REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL SANMARQUINA ANTE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA, A PESAR DE SITUACIONES PROBLEMÁTICAS E INSCONTANCIAS PRESUPUESTARIAS	ALTA(4): TIENE UNA MUY SIGNIFICATIVA TRAYECTORIA PROFESIONAL QUE EVIDENCIA UNA FIRME Y AUTOCONSCIENTE LABOR GESTIONARIA, PROPIA DE AQUELLOS QUE PARTICIPAN ACTIVA Y MILITANTEMENTE DE NUESTRA DINÁMICA CULTURAL
	Proactividad	"ESO REQUIERE UN ESFUERZO DE PERSONAS. ANTES DE LLEGAR A SER UN ESFUERZO DE INSTITUCIONES... Y NO LLEGÓ HASTA AHÍ, DURÓ UN TIEMPO Y NADA MÁS. ME PARECIÓ UNA INICIATIVA INTERESANTE, PORQUE YA NO ESTÁ PENSADA DESDE LA CENTRALIDAD DE LA INSTITUCIÓN MUNICIPAL, SINO MÁS BIEN DESDE EL CIUDADANO, ES LA CALLE QUE YO CAMINO TODOS LOS DÍAS, Y ENTONCES ME ENTERO QUE COSA PUEDO HACER EN EL TRAYECTO... POR LO TANTO, PENSAR QUE LA CALLE SIGNIFIQUE ADEMÁS UNA ASOCIACIÓN DE GENTE... TIENE CIERTO ÉXITO"	FUE DE GRAN VALOR COMPORTÁNDOSE COMO UN LÍDER CON MUY BUENAS INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN, ESPECIALMENTE ANTE LOS PROBLEMAS QUE FUERON APARECIENDO DURANTE EL PROCESO DE RECUPERACIÓN	ASUMIÓ CON GRAN INICIATIVA EL APOYO A VARIAS ACTIVIDADES CULTURALES Y ARTÍSTICAS DESARROLLADAS EN LA CASONA DE SAN MARCOS, SIEMPRE CON MUCHO DINAMISMO Y VOLUNTAD DQUE SEAN FINALMENTE MATERIALIZADAS	ALTA(4): PORQUE EXISTEN NUMEROSOS RESULTADOS Y CAMBIOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN PERSONALES. ESA ACTITUD RESULTA UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL
	Experiencia en administración cultural	FUE DIRECTOR Y MIEMBRO ASESOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE BIENES MUEBLES (2013-2015), COORDINADOR POR LA UNMSM EN EL CONVENIO DE COOPERACIÓN INC-UNMSM-AECID PARA LA RESTAURACIÓN EN LA CASONA DE SAN MARCOS (2001-2015) Y MIEMBRO DE LA COMISIÓN DE INVENTARIO DE BIENES CULTURALES-UNMSM (2005-2015). TIENE EXPERIENCIA EN OBRAS DE RESTAURACIÓN	SU EXPERIENCIA FUE IMPORTANTE PARA ESTA EXPERIENCIA. INCIDIÓ SIGNIFICATIVAMENTE EN LA CONSECUCIÓN DE NUMEROSOS RESULTADOS POSITIVOS Y PERMITIÓ SOSTENERLOS EN EL TIEMPO	ESTUVO A CARGO DURANTE MUCHOS AÑOS DE LA REPRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS ANTE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO	ALTA(4): DIRECTOR Y MIEMBRO ASESOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE BIENES MUEBLES, COORDINADOR REPRESENTANTE DE LA UNMSM EN EL CONVENIO DE COOPERACIÓN INC-UNMSM-AECID PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS DE RESTAURACIÓN EN LA CASONA DE SAN MARCOS Y MIEMBRO DE LA COMISIÓN CENTRAL DE INVENTARIO DE BIENES CULTURALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. TIENE GRAN EXPERIENCIA EN OBRAS DE RESTAURACIÓN
	Especialización en gestión cultural	ES ARQUITECTO POR LA UNIVERSIDAD RICARDO PALMA. SIGUIÓ ESTUDIOS DE MAESTRÍA DE DISEÑO ARQUITECTÓNICO EN LA SECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA (1992 -1994). TIENE UNA MAESTRÍA DE LA UNIVERSITA DEGLI STUDI LA SAPIENZA DE ROMA EN RESTAURACIÓN DE MONUMENTOS. HA FINALIZADO SU DOCTORADO EN HISTORIA DEL ARTE PERUANO Y LATINOAMERICANO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO POSEE UNA EXCELENTE -Y NO DEMASIADO FRECUENTE- Y ESPECÍFICA ESPECIALIZACIÓN EN LOS TEMAS DE GESTIONAR LO CULTURAL, INCLUSIVE DE NIVEL INTERNACIONAL. SU DESEMPEÑO EN ESTE RUBRO FUE EXCELENTE	NO ME CONSTA SU FORMACIÓN EN GESTION CULTURAL PERO A PARTIR DE SU DESEMPEÑO LABORAL PUEDO INFERIR QUE LA POSÍA EN MAGNITUD SIGNIFICATIVA	ALTA(4): ES GRADUADO EN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNIVERSIDAD RICARDO PALMA. SIGUIÓ ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN DISEÑO ARQUITECTÓNICO EN LA SECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA. TIENE UNA MAESTRÍA DE LA UNIVERSITA DEGLI STUDI LA SAPIENZA DE ROMA EN LA ESPECIALIDAD DE RESTAURACIÓN DE MONUMENTOS. HA FINALIZADO SUS ESTUDIOS DE DOCTORADO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS EN EL ÁREA DE HISTORIA DEL ARTE PERUANO Y LATINOAMERICANO

CANGURO

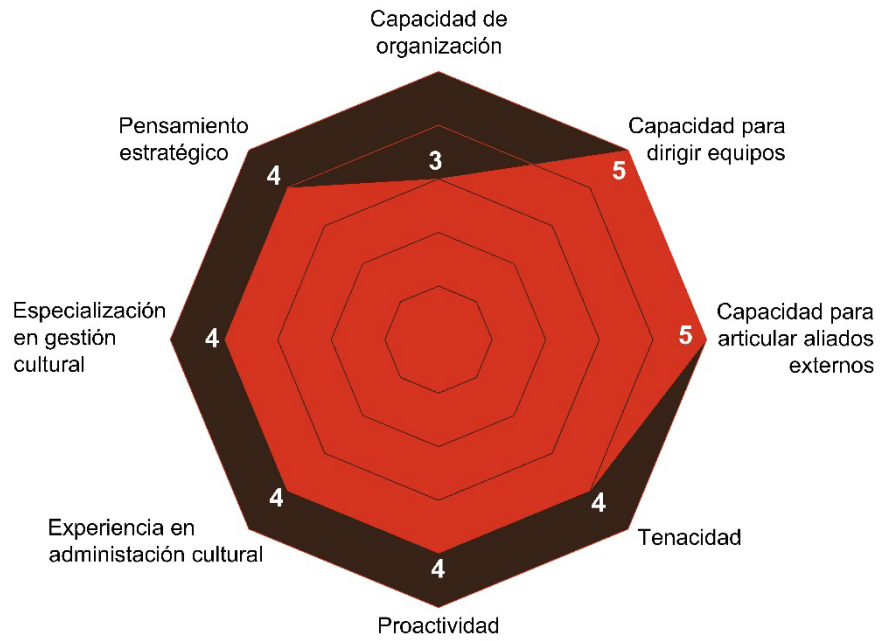


**Figura 39: Gráfica radial de resultados por categorías (componentes gestionarios) del caso estudiado - Casona de San Marcos**  
Fuente: Elaboración propia, 2015

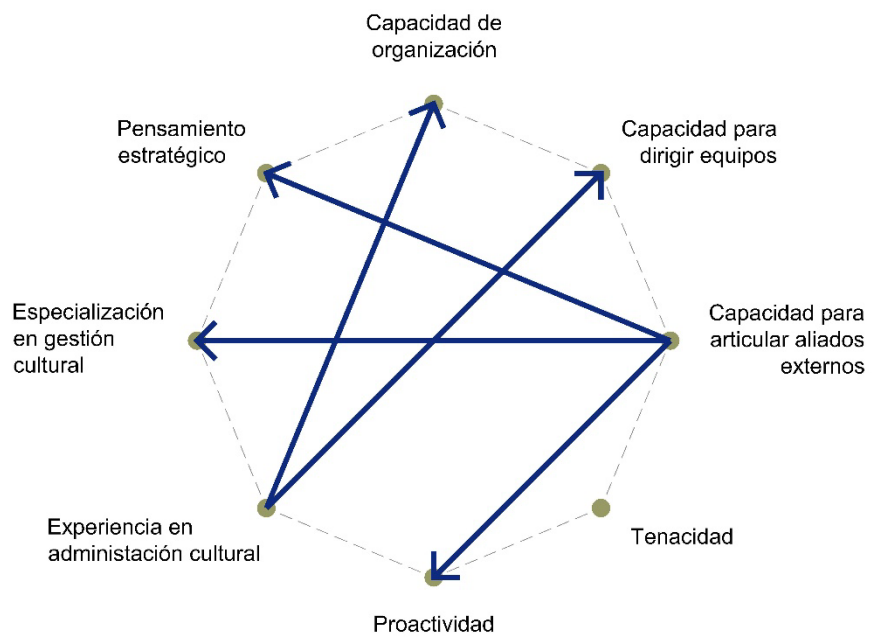
#### 5.2.6.4. Gestor cultural profesional

A partir del análisis del objeto patrimonial/entorno, las posibilidades gestionarias del caso estudiado, el Curriculum Vitae u Hoja de vida del profesional encargado, la entrevista realizada a él mismo y un cuestionario aplicado a un colaborador profesional y otro al experto patrimonialista peruano Arq. José Correa Orbegoso puedo caracterizar a este Gestor cultural profesional a través de la

**Tabla 14: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Martín Fabbri**



**Figura 40: Gráfica radial de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Martín Fabbri**



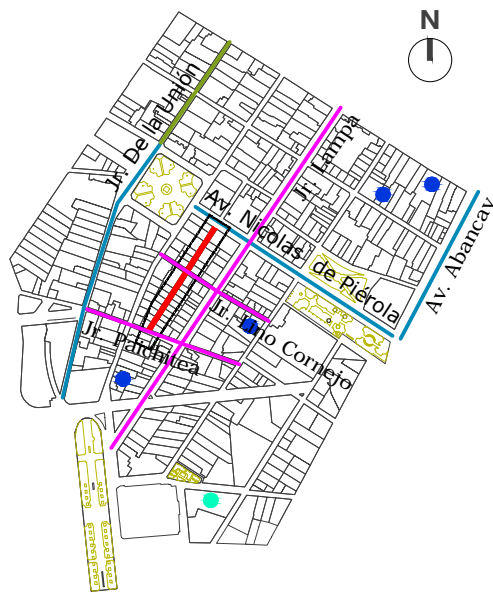
**Figura 41: Gráfica de relaciones entre habilidades gestionarias - Martín Fabbri**

Fuente: Elaboración propia, 2015

### ACCESIBILIDAD VIAL - EQUIPAMIENTOS

- VIALIDAD**
- El área del Jirón Contumazá
  - Vías principales
  - Vías secundarias
  - Vía peatonal
  - Ciclovía

- EQUIPAMIENTO**
- Educación
  - Salud
  - Deporte



Inmuebles al interior del Jirón Contumazá

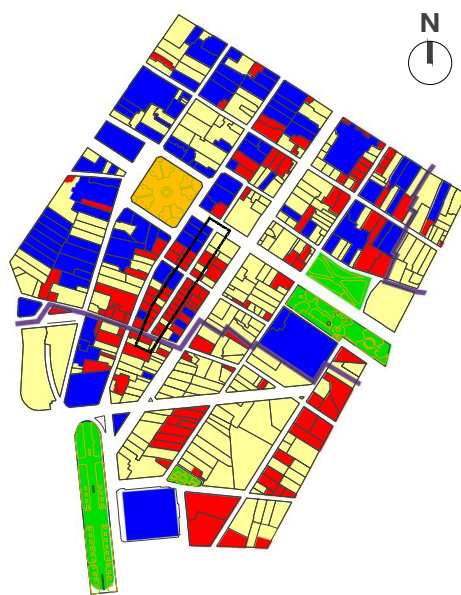


### PRECARIEDAD URBANA

Tanto al interior como en el entorno del Jr. Contumazá encontramos viviendas en malas condiciones de conservación, la zona que presenta fragilidad y propensa a la aparición de delincuencia es en el Jr. Pachitea por el uso como estacionamiento de esta vía además de un mal estado de conservación y el Jr. Lino Cornejo que cruza con el Jr. Contumazá y presenta edificaciones en estado de abandono.

### ASOCIATIVIDAD PATRIMONIAL

- Ambiente Urbano Monumental
- Monumento histórico
- Inmueble con Valor Monumental
- Inmueble de entorno
- Zona de Recreación Pública



### DOTACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS - ÁREAS VERDES

- 1 Plaza San Martín
- 2 Plaza de la Democracia
- 3 Parque Luis Alberto Sanchez
- 4 Parque Universitario
- 5 Parque Arambura
- 6 Paseo de Héroes Navales



Vista del Parque de la Democracia

Vista aérea del Paseo de los Héroes Navales

### CERCANÍA A SERVICIOS O EQUIPAMIENTOS CULTURALES

- Servicios varios (hoteles, restaurantes, cafés, peluquerías, etc.)
- Iglesias
- Centros Culturales, teatros, etc.

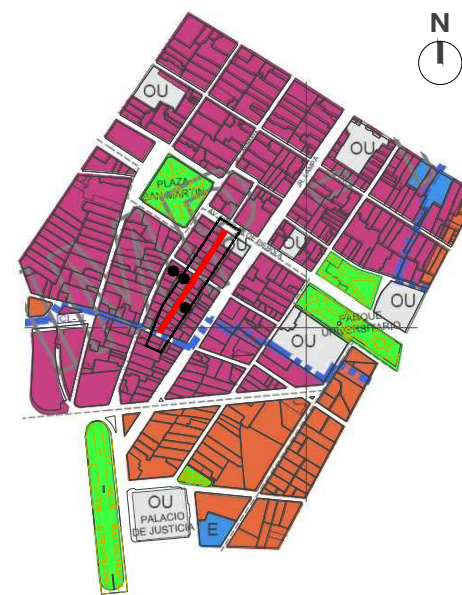


### USOS DE SUELO ACTUALES - ZONIFICACIÓN

Las manzanas aledañas al Jr. Contumazá presentan según la municipalidad una zonificación de tratamiento especial 1 y 2, que permiten usos comerciales, culturales, de culto, vivienda, talleres, administrativos y financieros, estos usos están presentes en los alrededores, el predominio de comercio en Jr. Lampa, Av. Nicolás de Piérola, Jr. De la Unión y la Av. Abancay por ser las más transitadas. La excepción serían algunos lotes al interior del mismo Jr. Contumazá que parecen abandonados.



Vista de las viviendas presuntamente abandonadas en el Jr. Lino Cornejo



### RESEÑA HISTÓRICA

En el siglo XVI se construyó el Monasterio de la Encarnación, primer monasterio de América, el cual fue demolido para construir la estación Lima-Chorrillos (1858). A inicios del S. XX la estación fue demolida para dar paso a la Av. La Colmena y otras. La calle central se denominó pasaje La Encarnación, luego pasaje García Calderón y hoy Jr. Contumazá.

### UBICACIÓN

Av. Nicolás de Piérola y Jr. Paichitea, a una cuadra de la Plaza San Martín, Cercado de Lima - Lima. 12°03'15.57" L.S. y 77°02'5.69" L.O.

### NOMBRE OFICIAL

Jirón Contumazá

### SITUACIÓN LEGAL

Cuadra 8 y 9: Registrado en inventarios/catálogos - INC el 23/07/1980 por la Resolución Ministerial N°0928-80-ED y publicado el 24/08/1980. Cuadra 10: Registrado en inventarios/catálogos - INC el 13/10/2004 por la Resolución Directoral Nacional N°1057/INC y publicado el 27/10/2004

**EST. DE CONSERVACIÓN** Parcial. Buena/Regular  
**SUPERFICIE APROX** 2'400 m2

**EQUIPAMIENTO** Alumbrado público  
**VALOR ACADÉMICO** Artístico, urbanístico e histórico

**USO ACTUAL** Ambiente Urbano Monumental

### PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA ANALISIS DE CASOS (1990-2015)

<p>VERITAS LIBERABIT S.O.V.</p> <p><b>USMP</b> UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA SECCIÓN DE POSGRADO</p> <p>TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO</p>	Autor: MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Asesor: Dr. Alberto Martorell Carreño
	Título: <b>FICHA 7: JIRÓN CONTUMAZÁ</b>	
	Fecha: 2016	N° de lámina:
	Fuente: Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. J. Melgar Edi. final: J. Melgar	<b>09</b>



### 5.2.7. Jirón Contumazá

#### 5.2.7.1. Objeto patrimonial

Para caracterizar las principales cualidades de este bien edificado se ha elaborado la FICHA 7: JIRÓN CONTUMAZÁ, sin embargo es necesario detallar aspectos estratégicos como:

**Nombre:** El área donde actualmente se ubica el jirón Contumazá tiene un valioso significado histórico, y es que en este lugar se edificó el primer convento de clausura del Perú y América, el de las monjas agustinas de La Encarnación. La calle central se denominó pasaje La Encarnación, luego pasaje García Calderón y, finalmente, jirón Contumazá. Este espacio urbano tiene orígenes de ocupación en el siglo XVI, ocasión en la que se construyó el Monasterio de la Encarnación, primer monasterio del Perú y América. En 1571 el monasterio llegó a tener una extensión de tres cuadras, un espacio que hacia mediados del Siglo XVII llegó a albergar aproximadamente mil personas entre monjas de velo negro y velo blanco, criadas, esclavas y mensajeras. Sistemáticamente, el monasterio desapareció empezando con la primera demolición de un sector que sirvió para la construcción de la Estación Lima – Chorrillos inaugurada el 7 de noviembre de 1858. A principios del Siglo XX esta estación fue demolida para dar paso a la construcción de la Avenida La Colmena y otras nuevas calles.

La capilla del Monasterio fue el último testimonio en demolerse en 1940 (Instituto Nacional de Cultura, 2007, pág. 13).

**Tipo edilicio:** El Jr. Contumazá está registrado por el Estado Peruano como Ambiente Urbano Monumental, se encuentra dentro de la delimitación del Centro Histórico de Lima declarado por UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Para definir al tipo edilicio al que pertenece el Jr. Contumazá, en el Artículo 4 y Artículo 5 del Capítulo II de la Resolución Directoral Nacional N° 061/INC, se tiene que:

- *Artículo 4°.- AMBIENTE MONUMENTAL Es el espacio (urbano o rural), conformado por inmuebles homogéneos con valor monumental. También se denomina así al espacio que comprende a un inmueble monumental y a su respectiva área de apoyo monumental.*
- *Artículo 5°.- AMBIENTE URBANO MONUMENTAL Son aquellos espacios públicos cuya fisonomía y elementos, por poseer valor urbanístico en conjunto, tales como escala, alturas, volumetría, deben conservarse total o parcialmente.<sup>84</sup>*

---

<sup>84</sup> Perú. Instituto Nacional de Cultura (2005). *Resolución Directoral Nacional N° 061/INC.*

**Ubicación.** El Jr. Contumazá está situado en el Cercado de Lima. Abarca las cuadras 8, 9 y 10. Está ubicado a una cuadra de la Estación Colmena del BTR Metropolitano, una cuadra de la Plaza San Martín y dos cuadras del Centro Cívico. Como avenidas cercanas se tienen las Av. Abancay y la Av. Inca Garcilaso de la Vega, ambas paralelas ubicadas a cuatro cuadras por cada lado. Sus coordenadas geográficas son las siguientes: 12° 3' 15.57" S, 77° 2' 5.69" W.

**Filiación cultural:** El tipo de arquitectura que predomina en el Jirón Contumazá pertenece al periodo republicano. Sus viviendas fueron construidas en el primer tercio del Siglo XX y el deterioro se agudizó en los años 80 del mismo siglo cuando se instaló un comercio ambulatorio (Benavente, 2011).

**Situación legal:** El Estado peruano lo reconoce en dos etapas:

- Cuadra 8 y 9: Registrado en Inventarios/Catálogos - INC el 23/07/1980 por la Resolución Ministerial No. 0928-80-ED, y publicado el 24/08/1980.
- Cuadra 10: Registrado en Inventarios/Catálogos - INC el 13/10/2004 por la Resolución Directoral Nacional No. 1057/INC y publicado el 27/10/2004.

**Estado de conservación:** El ambiente del Jr. Contumazá se encuentra en buen estado de conservación, ya que se aprobó el proyecto de rehabilitación por la Resolución Directoral N° 006/INC-DREPH-2005. El espacio estaba ocupado por facinerosos que consumían alcohol y drogas desde muy temprano. Existía entonces la necesidad de un cambio de esta realidad, luego de una evaluación se propuso la revitalización física y social de este ambiente urbano monumental que además acusaba en sus estructuras físicas - edificios y espacio público - un grado de deterioro que iba creciendo cada vez más (Benavente, 2011). En la actualidad está pasando por un momento de abandono nuevamente, los negocios como bares que están apareciendo en la zona generan cierta actividad nocturna que tergiversa la imagen de sitio recuperado de Jirón Contumazá, esto sumado a nuevas pintas y viviendas aún sin restaurar vulneran el paisaje total, se sigue manteniendo en buen estado en el primer tramo, el de la Av. Nicolás de Piérola y Jr. Lino Cornejo con edificios sucios pero en la 2° cuadra comprendida de Jr. Lino Cornejo hay balcones a punto de colapsar, una vivienda en ruinas además de suciedad y pintas.

**Equipamiento.** Actualmente, el Jr. Contumazá no cuenta con seguridad permanente, ya que pese a la restauración de las

fachadas de las edificaciones aledañas, estas han vuelto a ser dejadas en abandono por los habitantes del lugar. Pese a la cercanía de la Plaza de San Martín, este jirón no cuenta con un flujo constante de personas, lo cual hace que de un aspecto de peligrosidad. Como equipamiento cuenta alumbrado público por faroles triples a lo largo del jirón, los cuales se encuentran ubicados en el eje del mismo.

**Uso actual:** Por el momento solo hay viviendas, restaurantes, bodegas, una tienda a la venta de luminarias y 2 bares en la cuadra que está entre Jr. Lino Cornejo y Jr. Pachitea.

**Superficie aproximada:** Actualmente el área total aproximada del Jr. Contumazá cuenta con una superficie de 0.34 Ha. De largo tiene 360 m., y de ancho cuenta con 9.30-9.70 m.

**Valor académico:** El Jirón Contumazá representa un verdadero valor histórico y cultural para Lima y el Perú, todo ello debido la significativa carga histórica que posee. Este espacio urbano tiene orígenes de ocupación en el siglo XVI, ocasión en la que se construyó el Monasterio de la Encarnación, primer monasterio del Perú y América que desapareció sistemáticamente empezando con la primera

demolición de un sector que sirvió para la construcción de la Estación Lima – Chorrillos inaugurada el 7 de noviembre de 1858 (Benavente, 2011). Cabe mencionar que también posee un aporte a nivel paisajístico y urbanístico, debido a su ubicación, cercana a la Plaza San Martín y poseer un entorno urbano de carácter histórico.

#### 5.2.7.2. Entorno urbano

Las principales cualidades del contexto de este bien edificado son observables FICHA 7: JIRÓN CONTUMAZA, sin embargo es necesario detallar aspectos-clave como:

**Accesibilidad vial:** Al encontrarse en el centro histórico del Cercado de Lima, el acceso a los alrededores y a al mismo jirón no representa mayor problema. Se puede llegar tanto con auto propio, servicio de transporte público o a través de los jirones peatonalizados por la Municipalidad de Lima. Para llegar al Jr. Contumazá, podemos acceder por tres vías principales que circundan la zona del Centro Histórico de Lima, ya que solo se llega de modo peatonal y por medio de transporte privado. Estas vías son la Av. Abancay, Av. Tacna y la Av. Emancipación; cada una con paraderos establecidos. Aquí destaca la Estación Colmena del BTR Metropolitano.

**Precariedad urbana:** Según el análisis realizado por el INEI (2007), el Centro Histórico de Lima se encuentra catalogado entre los niveles 1 y 2 de precariedad, ello debido a las condiciones de los inmuebles circundantes al Patrimonio Virreinal, en específico debido a las viviendas que no cuentan con adecuadas instalaciones de servicios básicos (agua-desagüe–electricidad), nivel 1 de precariedad; y a las viviendas con hacinamiento, nivel 2 de precariedad.

**Asociatividad patrimonial:** Respecto a las edificaciones de carácter patrimonial cercanos al Jr. Contumazá, tenemos: Iglesia San Marcelo, Iglesia y Convento de Jesús María, Iglesia de La Recoleta, Museo del Panteón de los Héroes, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Iglesia de los Huérfanos.

**Proximidad de equipamientos:** Dentro del Centro Histórico de Lima encontramos variedad de usos que satisfacen todas las necesidades, además de gran cantidad de comercio, Jirón Contumazá se encuentra próximo a la Plaza San Martín, tiene cerca el Centro Cultural de San Marcos, educaciones educativas y de salud en la Av. Abancay, entre otros.

**Usos de suelo vecino-actuales:** Predomina un uso de suelo residencial con 61%, seguido por el uso comercial con 24%. Luego tenemos uso educacional (2%), recreacional (6%) y otros usos (7%).

**Usos de suelo vecinos–previstos:** El Jr. Contumazá presenta una determinada zonificación por tratarse de un área estrictamente Patrimonial, es así que se encuentra clasificado por zonas de tratamiento especial según la ordenanza 620 – MML. Esta zona corresponde a la delimitada como Zona de Tratamiento Especial 1.

**Dotación de espacios públicos.** Alta, al contar con zonas de recreación pública y calles peatonalizadas. Dentro de las zonas de recreación pública se tiene a la Plaza de la Democracia como parte del jirón. Además, se tiene a la Plaza San Martín, el Parque de la Cultura y el Parque Universitario. Como calles peatonalizadas, el Jr. Contumazá tiene el tipo de tratamiento de semi-peatonal, lo cual facilita su uso como un espacio público para la población. Cerca de Jirón Contumazá tenemos un Ambiente Urbano Monumental como la Plaza San Martín. La Plaza San Martín fue inaugurada el 27 de julio de 1921 con el motivo del Centenario de la Independencia del Perú. El



trazado, ornamentación, mobiliario y jardinería de la Plaza fue diseñado por Manuel Piqueras Cotoí. Las bancas y balaustradas fueron hechas de mármol y el piso de granito, también había cuatro fuentes de agua, faroles de bronce y jardines de flores que encantaban mucho a los transeúntes.

#### 5.2.7.3. Perfil gestor del patrimonio edificado

##### **Marcos de gestión y administración**

A fines de 2001 el Instituto Nacional de Cultura del Perú solicitó a la UNESCO la formulación de un proyecto que permitiese la recuperación de poblados en extrema pobreza y cuya aplicación tuviese como premisa la participación activa de la población. Se identificó asentamientos que tuviesen una serie de elementos en común: aislamiento geográfico, abandono, situación de pobreza y valores culturales en proceso de degradación o pérdida. Además de esto las poblaciones tendrían la singularidad de haber sido protagonistas en el pasado y que se vea contrastada con su realidad actual (Benavente, Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso jirón Contumazá, 2014). Luego de realizar las investigaciones pertinentes, la UNESCO presentó el “Programa Patrimonio, Ciudadanía y Desarrollo” en el marco de un proyecto nacional que tenía como eje la lucha contra la

pobreza. Formó parte del “Proyecto Perú”, trabajado en conjunto entre UNESCO y el Ministerio de Educación del Perú, el año 2000 (Instituto Nacional de Cultura, 2006).

El “Programa Patrimonio, Ciudadanía y Desarrollo” buscaba implementar una visión integral y participativa de las comunidades andinas que se encontraban en proceso de degradación, un factor importante para el desarrollo del proyecto fue la necesidad de incluir la participación de la comunidad. Es por esto que el objetivo del programa era el de desarrollar proyectos económicamente sostenibles a partir de la valoración y recuperación del patrimonio y la cultura local, para esto se valió de herramientas que apuntaban al desarrollo personal y colectivo del autoestima, capacitación de la población, creación de empleos temporales y permanentes relacionados con temas de valoración, conservación y uso sostenible del bien patrimonial. Los lineamientos del programa fueron 4: educación y patrimonio local, conservación preventiva del patrimonio, capacitación y generación de riqueza y sostenibilidad y participación ciudadana.

El 2005, el Instituto Nacional de Cultura a través de la Dirección de Patrimonio Histórico Colonial y Republicano y la

Subdirección de Conservación y Restauración, ambas encabezadas por el Arq. Edwin Benavente García quién fue el Director de Registro y Estudio del Patrimonio Histórico del INC cuando inició el “Programa Patrimonio, Ciudadanía y Desarrollo”, convocó a la Municipalidad Metropolitana de Lima y a los vecinos de la zona para ejecutar en conjunto el “Proyecto Piloto Jirón Contumazá del Centro Histórico de Lima”, un vasto plan cuya finalidad de revitalizar las cuadras 9 y 10 de la mencionada vía, además de su entorno, conformado por los jirones Lino Cornejo (cuadra 1) y Pachitea (cuadra 2), se hizo considerando que dichas cuadras fueron declaradas “Ambiente Urbano Monumental” por Resolución Ministerial N° 0928-80-ED del 23 de julio de 1980 y Resolución Directoral Nacional N° 1057/INC-2004 del 13 de octubre del 2004, respectivamente (Instituto Nacional de Cultura, 2007).

En el “Programa Patrimonio, Ciudadanía y Desarrollo” se trabajó en equipo entre las entidades de la UNESCO, el Instituto Nacional de Cultura, la Municipalidad de Maras (que fue la localidad seleccionada que contaba con todos los antecedentes necesarios para este proyecto de inclusión participativa) y finalmente la comunidad de los vecinos. Esta experiencia de inclusión participativa fue implementada

también en el “Proyecto Piloto Jirón Contumazá del Centro Histórico de Lima” con los mismos protagonistas. A excepción del apoyo internacional, se juntaron el Instituto Nacional de Cultura, la Municipalidad Metropolitana de Lima y la Junta de Vecinos de Jirón Contumazá y replicaron este modelo.

### **Planificación y sus instrumentos**

El proyecto estuvo orientado a la conservación y preservación de los edificios que integran el ambiente urbano y a determinar los valores culturales, también buscó los problemas al interior del jirón y a su vez las necesidades económicas y sociales de los habitantes, todo esto en el marco de plantear las posibles soluciones a estos requerimientos ya que más allá de ser un proyecto que apuesta por el patrimonio arquitectónico siempre tuvo presente el aspecto social (Instituto Nacional de Cultura, 2007, pág. 14).

El proyecto nació de experiencias pasadas y en base a una metodología consolidada. El 16 de junio se convocó a la Junta de vecinos y a la municipalidad para la primera reunión donde tiempo después se les propondría trabajar en conjunto en favor de la recuperación del espacio público patrimonial. La metodología fue encontrar las potencialidades, como los restos

del antiguo monasterio y el vio la necesidad de explicar a los residentes que el espacio donde viven forma parte de un conjunto monumental que debía ser recuperado, a esto se suma las crisis sociales que la degradaban y todo esto a punto a su necesaria recuperación. Con la aceptación de las autoridades y los vecinos se inició el primer taller en donde se presentó el proyecto, las potencialidades del lugar y la elección de los líderes vecinales que ayudarían en todo el trayecto, también se plantearon los lineamientos que articularían el proceso y que hacían mención a la educación, patrimonio, economía y sociedad. Un factor fundamental de todo el proyecto era la de la apropiación social, se otorgaron herramientas a la sociedad civil a partir de la educación y el conocimiento, induciendo a las personas para que conozcan más su entorno, para lograr todo esto se introdujo la metodología participativa que permitió el desenvolvimiento del vecino, a su vez también se plantearon clases teóricas y talleres que le permitan conocer los valores históricos, arquitectónicos y urbanos del Jirón (Benavente, 2011).

Se dictaron cursos de capacitación para lograr en el poblador un sentido de pertenencia, involucrándolos en la defensa del patrimonio histórico, la Junta vecinal de Contumazá participó

activamente reuniendo a la mayoría de vecinos para trabajar en las campañas de limpieza de calles, pintando de fachadas, limpieza de techos, entre otras actividades. Recibieron también talleres educativos sobre temas de identidad y patrimonio, la importancia de los centros históricos, seguridad ciudadana, autoestima, así como temas de desarrollo, de capacitación en hotelería, alimentos y bebidas y organización de microempresas. Se identificaron talentos y se les capacitó en danza, música y teatro realizando presentaciones públicas en el espacio urbano más degradado, fue la estrategia tomara para recuperar el espacio público (Benavente, Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso jirón Contumazá, 2014). El instrumento educativo más resaltante que ayudó a que los vecinos se apropiaran del espacio, lo reconocieran y cuidarán, fue la entrega de la revista “Lima, misterios y encantos”, una revista que enseñaba de manera didáctica la creación y evolución de la ciudad de Lima, dentro del guion se hacía analogía a la relación entre el gobierno y la ciudadanía, este instrumento sirvió para educar a los vecinos sobre la importancia del sitio y que luego fue representado teatralmente por el grupo de teatro “La Encarnación”, conformado por niños y jóvenes (Benavente, 2011).

## **Dispositivos legales y financieros**

El proyecto de rehabilitación por la Resolución Directoral N° 006/INC-DREPH-2005 estuvo orientado a la conservación y preservación de los edificios que integran el ambiente urbano y a determinar los valores culturales; buscó, además, identificar posibles conflictos, así como necesidades económicas y sociales en sus habitantes y usuarios, a fin de encontrar, de ese modo, verdaderas soluciones. Es decir, un proyecto completo que, además de velar por el patrimonio arquitectónico, mantuvo interés por el aspecto social (Instituto Nacional de Cultura, 2007, pág. 14). Entre las labores tenemos:

Instituto Nacional de Cultura:

- Informe técnico e histórico que declara la cuadra 10 “Ambiente Urbano Monumental”.
- Recuperación de información histórica.
- Capacitación de los socios (vecinos).
- Búsqueda de financiamiento para las obras.
- Talleres de capacitación y sensibilización para fortalecer la identidad (arte, teatro, yesería).

De la Municipalidad Metropolitana de Lima:

- Catastro actualizado.
- Estudios y encuestas referidas a tenencia y número de ocupantes de cada inmueble.

- Seguridad-Dirección de Seguridad Ciudadana.
- Adoquinado del pasaje peatonal y mejoras de la iluminación.

De los vecinos

- Participación en campañas de limpieza de techos y fachadas y en talleres de capacitación.

El proyecto carecía de presupuesto propio y los recursos humanos provenían de la Junta de Vecinos, las áreas técnicas del Instituto Nacional de Cultura y la Municipalidad Metropolitana, sin embargo estos aportes no eran suficientes y se convocó la participación de la empresa privada que apoyó con donaciones de bienes y servicios para las actividades programadas, en particular para la acción educativa y el estímulo social que se realizó con los vecinos de Jirón Contumazá. Fueron patrocinadores: La Escuela Taller de Lima, Fundación Canevaro, E. WONG, Sheraton Lima, Tottus, UNIFE, ONG Caminos de Luz y Rocky's (Benavente, 2011). Asimismo, recibieron apoyo de la Fundación Rennée Navarrete Risco, quien cedió un local para desarrollar talleres educativos en temas de identidad y patrimonio, centros históricos, seguridad ciudadana, autoestima, capacitación en hotelería, alimentos y bebidas y organización de microempresas.



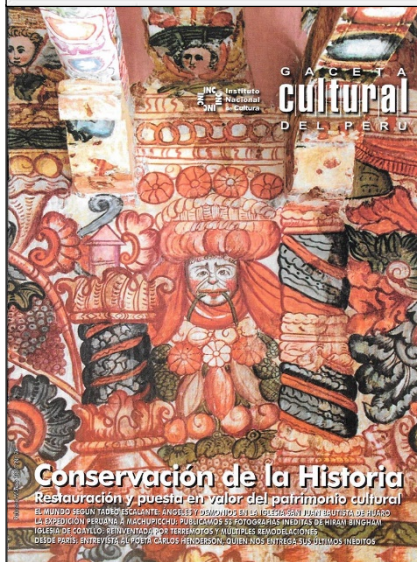
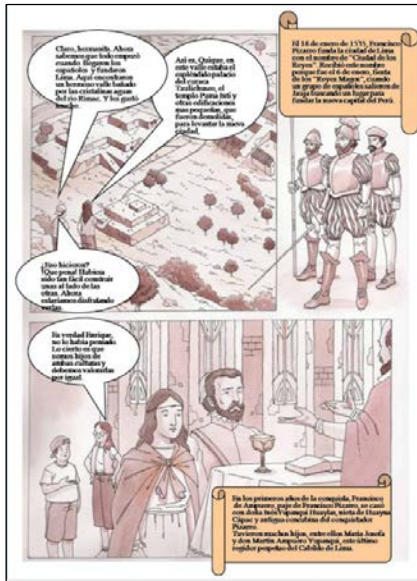


Figura 42: Revista “Lima, Misterios y Encantos” (superior), revista Gaceta Cultural del Perú (centro), publicación web en la revista “Apuntes. Revista digital de arquitectura” (inferior)  
Fuente: Archivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014



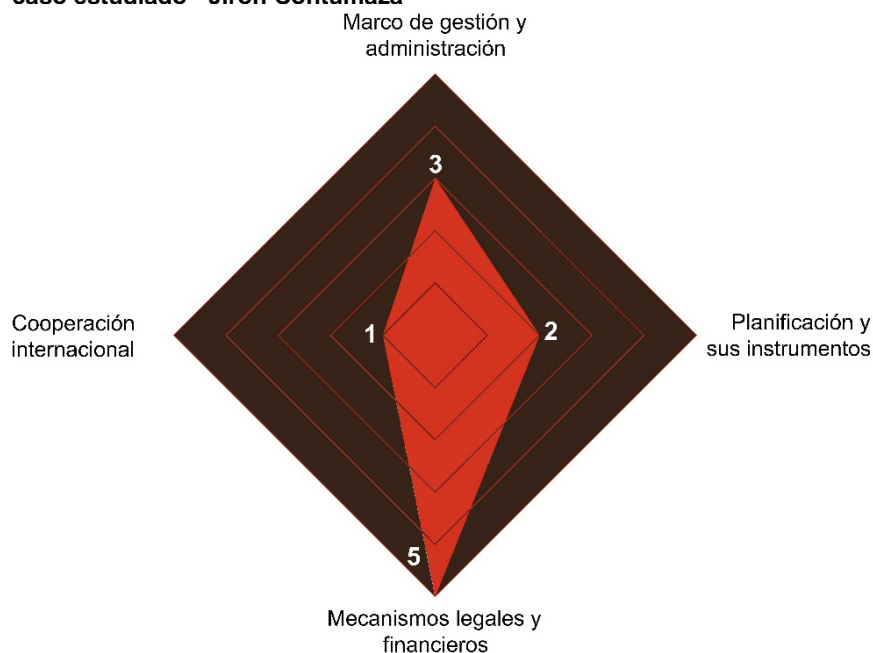
**Figura 43: Jirón Contumazá antes de su recuperación (inferior), inicio del Proyecto Contumazá (centro), actividades teatrales con la población local (inferior)**  
Fuente: Revista Gaceta cultural del Perú, 2007

## Cooperación internacional

Se trabajó en conjunto con la Escuela Taller de Lima que intervino en la rehabilitación de las fachadas y el tratamiento peatonal de la calle. Fue el único componente peruano-español que ayudó la recuperación del espacio público. Todo lo demás se logró con el apoyo de la empresa privada.

El análisis convergente del objeto patrimonial/entorno, la bibliografía pertinente, la entrevista realizada al gestor cultural profesional y un cuestionario aplicado al experto en la actuación patrimonialista en Lima y en el Perú como el Arq. José Correa Orbegoso –expresidente de Icomos-Perú e investigador-docente universitario- puedo caracterizar las siguientes cualidades del caso gestor a través de la

**Tabla 15: Matriz de resultados por categorías (componentes gestonarios) del caso estudiado - Jirón Contumazá**



**Figura 44: Gráfica radial de resultados por categorías (componentes gestonarios) del caso estudiado - Jirón Contumazá**

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 15: Matriz de resultados por categorías(componentes gestionarios) del caso estudiado - Jirón Contumazá

		FUENTE DE INFORMACIÓN			
		Resultados obtenidos de la entrevista	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos de la búsqueda bibliográfica	Resultado consolidado por triangulación de fuentes
CATEGORÍA ( COMPONENTES GESTIONARIOS)	Marcos de gestión y administración	“...EMPECÉ A HACER EL TRABAJO DESDE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO INDIVIDUALMENTE, ESO NO ESTABA DENTRO DE NINGÚN PROGRAMA, FUE A VOLUNTAD, FUE UN TRABAJO DE INICIATIVA PROPIA... YO YA LO TENÍA EN MENTE PORQUE HABÍA PASADO POR UNA EXPERIENCIA Y OTRA EXPERIENCIA MÁS CHIQUITITA; DECÍA: “ACÁ PODEMOS HACER UN TRABAJO ARTICULADO...”	LA RECUPERACIÓN DEL JIRÓN CONTUMAZÁ SE REALIZÓ MEDIANTE UNA ALIANZA ENTRE EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, LOS VECINOS Y LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA. FALTÓ LA CREACIÓN DE UN ENTE GESTOR QUE LE DIESE SOSTENIBILIDAD A LA INTERVENCIÓN. ESTE DESEMPEÑO FUE REGULAR	A FINES DE 2001 EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA DEL PERÚ SOLICITÓ A LA UNESCO FORMULAR UN PROYECTO QUE RECUPERASE POBLADOS EN EXTREMA POBREZA CON PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LA POBLACIÓN. ASÍ, LA UNESCO PRESENTÓ EL “PROGRAMA PATRIMONIO, CIUDADANÍA Y DESARROLLO” EN EL MARCO DE UN PROYECTO NACIONAL CUYO EJE ERA LA LUCHA CONTRA LA POBREZA, PARTE DEL “PROYECTO PERÚ” (UNESCO-MINISTERIO DE EDUCACIÓN). EN 2005, EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA A TRAVÉS DE SU DIRECCIÓN DE PATRIMONIO HISTÓRICO COLONIAL Y REPUBLICANO Y LA SUBDIRECCIÓN DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN, INICIÓ EL “PROGRAMA PATRIMONIO, CIUDADANÍA Y DESARROLLO”	MEDIO(3): EN 2001 EL INC SOLICITÓ A LA UNESCO UN PROYECTO QUE RECUPERASE POBLADOS EN EXTREMA POBREZA Y CON PARTICIPACIÓN SOCIAL ACTIVA. UNESCO PRESENTÓ EL “PROGRAMA PATRIMONIO, CIUDADANÍA Y DESARROLLO”. EN 2005, EL INC CONVOCÓ A LA MML Y A LOS VECINOS PARA EJECUTAR EL “PROYECTO PILOTO JIRÓN CONTUMAZÁ DEL CENTRO HISTÓRICO DE LIMA”
	Planificación	“...Y BUSCANDO UN ESPACIO URBANO QUE PUDIERA SER TRABAJADO DE LA MISMA MAGNITUD COMO LA QUE HICIMOS EN MARAS... ENTONCES HICE LA EXPLORACIÓN Y REALMENTE ENCONTRÉ UN SITIO QUE TENÍA TODOS LOS ANTECEDENTES DE UN ESPACIO URBANO MONUMENTAL COMO PARA PONERLO EN VALOR; DELINCUENCIA, DROGADICCIÓN, ABANDONO,... INSEGURIDAD, UN ESPACIO FANTASMAL... HICE TODO EL PLAN Y LO PRIMERO QUE EMPECÉ A TRABAJAR FUE EL RECONOCIMIENTO DEL ÁREA...ESA ERA UNA ESTRATEGIA, EMPEZAR A TOMAR LA CALLE”	LA PLANIFICACIÓN FUE UN ASPECTO BASTANTE DEFICITARIO EN ESTE CASO. POR ELLO, ES QUE LUEGO NO SE SOSTUVIERON EN BUENA FORMA LOS RESULTADOS POSITIVOS OBTENIDOS EN EL PERÍODO DE ESTUDIO. FUE UNA CLARA DEBILIDAD. BAJO DESEMPEÑO	EL PROYECTO ESTUVO ORIENTADO A LA CONSERVACIÓN DE LOS EDIFICIOS DEL AMBIENTE URBANO Y A DETERMINAR LOS VALORES CULTURALES, TAMBIÉN BUSCÓ LOS PROBLEMAS AL INTERIOR DEL JIRÓN Y A SU VEZ LAS NECESIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LOS HABITANTES, TODO ESTO PARA PLANTEAR POSIBLES SOLUCIONES. LA METODOLOGÍA FUE ENCONTRAR LAS POTENCIALIDADES Y SE VIO LA NECESIDAD DE EXPLICAR A LOS RESIDENTES QUE EL ESPACIO DONDE VIVEN FORMA PARTE DE UN CONJUNTO MONUMENTAL QUE DEBÍA SER RECUPERADO, A ESTO SE SUMA LAS CRISIS SOCIALES QUE LA DEGRADABAN	BAJO(2): EL PROYECTO NACIÓ DE EXPERIENCIAS PASADAS Y EN BASE A UNA METODOLOGÍA CONSOLIDADA. SE CONVOCÓ A LA JUNTA DE VECINOS Y A LA MUNICIPALIDAD PARA TRABAJAR EN CONJUNTO EN FAVOR DE LA RECUPERACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO PATRIMONIAL. LA METODOLOGÍA FUE ENCONTRAR LAS POTENCIALIDADES
	Mecanismos legales y financieros	“SOLICITÉ EL APOYO DE LA FUNDACIÓN NAVARRETE QUE ESTÁ AL COSTADO... NOS CEDIERON POR TRES AÑOS UN AULA.... NO TENÍAMOS SILLAS ENTONCES TUVIMOS QUE PEDIR APOYO A LA EMPRESA PRIVADA... A WONG... A ROCKY'S, ART EXPRESS... Y ASÍ UNOS DIEZ AUSPICIADORES QUE NOS APOYARON... PEDIMOS AUSPICIO PARA LA PRIMERA NAVIDAD DE LOS NIÑOS... NAVIDAD CALLEJERA..., EL SHERATON... ATENDIÓ A LOS NIÑOS, REGALOS DE INTERBANK... SOLICITAMOS APOYO... DEL MINISTERIO DE CULTURA... Y DE LA ESCUELA TALLER DE LIMA QUE VINO CON SUS OBREROS...”	SE ESTABLECIERON ALIANZAS CON LOS DIVERSOS ACTORES INVOLUCRADOS. EL FINANCIAMIENTO SE OBTUVO MEDIANTE RECURSOS PROPIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y APORTES DE LOS VECINOS Y ALGUNAS EMPRESAS EMPLAZADAS DEL CENTRO HISTÓRICO DE LIMA. SOBRO CREATIVIDAD. ESTE ASPECTO FUE OTRO DE LOS PUNTOS MÁS FUERTES. ALTO DESEMPEÑO	EL PROYECTO DE REHABILITACIÓN POR LA RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 006/INC-DREPH-2005 ESTUVO ORIENTADO A LA CONSERVACIÓN Y PRESERVACIÓN DE LOS EDIFICIOS QUE INTEGRAN EL AMBIENTE URBANO MONUMENTAL Y A DETERMINAR LOS VALORES CULTURALES; BUSCÓ, ADEMÁS, IDENTIFICAR POSIBLES CONFLICTOS, ASÍ COMO NECESIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES EN SUS HABITANTES Y USUARIOS, A FIN DE ENCONTRAR, DE ESE MODO, VERDADERAS SOLUCIONES. ES DECIR, UN PROYECTO COMPLETO QUE, ADEMÁS DE VELAR POR EL PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO, MANTUVO INTERÉS POR EL ASPECTO SOCIAL	EXCELENTE(5):EL PROYECTO DE REHABILITACIÓN POR LA RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 006/INC-DREPH-2005 ESTUVO ORIENTADO A LA CONSERVACIÓN DE LOS EDIFICIOS DEL AMBIENTE URBANOS... SE CARECÍA DE PRESUPUESTO PROPIO Y LOS RECURSOS HUMANOS PROVENÍAN DE LA JUNTA DE VECINOS, LAS ÁREAS TÉCNICAS-INC Y LA MML. SE CONVOCÓ LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA
	Cooperación internacional	YO CREO QUE DESDE EL PRINCIPIO DEBÍO EXISTIR UNA FUENTE COOPERANTE, UNA FUENTE FINANCIERA QUE LE DÉ SOSTENIBILIDAD PARA HACER UNA SERIE DE TRABAJOS, Y LUEGO HACER UN LEVANTAMIENTO PLANIMÉTRICO TAMBIÉN DE LAS UNIDADES DE VIVIENDA PARA PROPONER, EN UNA OFICINA INSTALADA ACÁ O EN OTRO LADO, UNA ASISTENCIA TÉCNICA PERMANENTE. ES DECIR, QUE USTED PUEDA HACER UNA REMODELACIÓN PARA QUE ESTE LOCAL FUNCIONE COMO HOTEL, FUNCIONE COMO CAFÉ, FUNCIONE COMO ALGO DE LO QUE ESTABA PERFILADO. PARA TENER UNA REGULACIÓN DE USOS, ESO Y QUE SE INSTALE LA OFICINA ACÁ, PARA QUE PUEDA ESTAR DESPUÉS DE LOS TRES AÑOS, UNOS TRES AÑOS MÁS, HASTA QUE AGARRE FUERZA	LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL FUE EL ASPECTO MENOS DESARROLLADO DE ESTA EXPERIENCIA, POR SU PRÁCTICA INEXISTENCIA. SALVO UN INTENTO PARCIAL CON LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA NO RECUERDO NADA AL RESPECTO. MUY BAJO DESEMPEÑO	SE TRABAJÓ CON LA ESCUELA TALLER DE LIMA (ETL) LA CUAL INTERVIÑO EN LA REHABILITACIÓN DE LAS FACHADAS Y EL TRATAMIENTO PEATONAL DE LA CALLE. FUE EL ÚNICO COMPONENTE DE ORIGEN INTERNACIONAL (PERUANO-ESPAÑOL) QUE DIÓ SOPORTE A LA RECUPERACIÓN. TODO LO DEMÁS SE LOGRÓ CON EL APOYO DE LA EMPRESA PRIVADA.	MUY BAJO(1): SE TRABAJÓ EN CONJUNTO CON LA ESCUELA TALLER DE LIMA QUE INTERVIÑO EN LA REHABILITACIÓN DE LAS FACHADAS Y EL TRATAMIENTO PEATONAL DE LA CALLE. FUE EL ÚNICO COMPONENTE PERUANO-ESPAÑOL QUE AYUDÓ LA RECUPERACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO

Fuente: Elaboración propia José Hayakawa, 2017

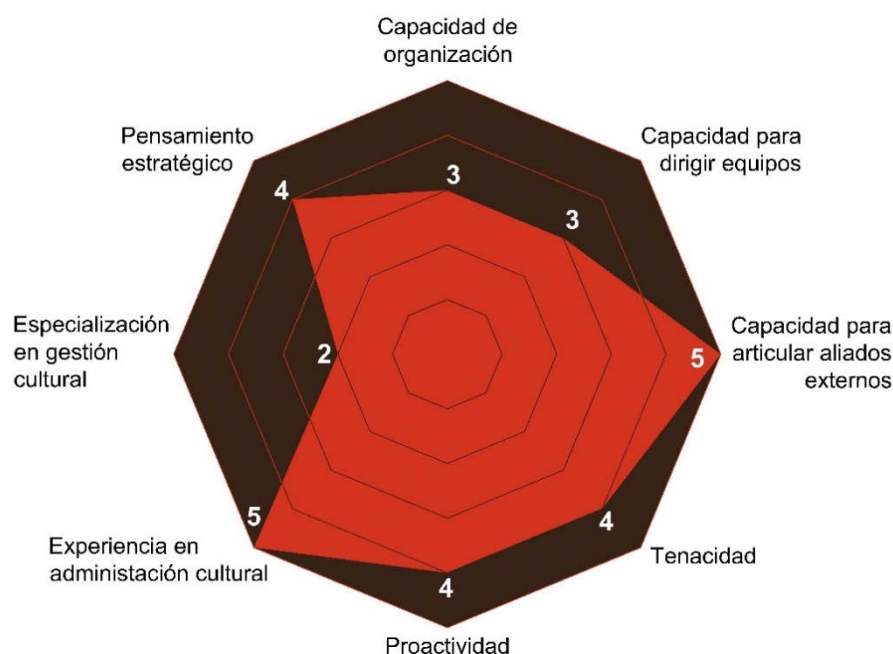
Tabla 16: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Edwin Benavente

		FUENTE DE INFORMACIÓN				Estilo de microgestión cultural
		Resultados obtenidos de la entrevista y el Curriculum Vitae	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos del colaborador profesional	Resultado consolidado por triangulación de fuentes	
CATEGORÍA ( HABILIDAD)	Pensamiento estratégico	"...Y BUSCANDO UN ESPACIO URBANO QUE PUDIERA SER TRABAJADO DE LA MISMA MAGNITUD COMO LA QUE HICIMOS EN MARAS... ENTONCES HICE LA EXPLORACIÓN Y REALMENTE ENCONTRÉ UN SITIO QUE TENÍA TODOS LOS ANTECEDENTES DE UN ESPACIO URBANO MONUMENTAL COMO PARA PONERLO EN VALOR; DELINCUENCIA, DROGADICCIÓN, ABANDONO,... INSEGURIDAD, UN ESPACIO FANTASMAL... HICE TODO EL PLAN Y LO PRIMERO QUE EMPECÉ A TRABAJAR FUE EL RECONOCIMIENTO DEL ÁREA...ESA ERA UNA ESTRATEGIA, EMPEZAR A TOMAR LA CALLE"	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO SE DESEMPEÑÓ EXCELENTEMENTE TOMANDO DECISIONES INNOVADORAS, ANALIZANDO LAS OPCIONES FACTIBLES Y FLEXIBILIZANDO LAS ACCIONES CONSIDERANDO LOS RECURSOS DISPONIBLES Y MOMENTOS. EXCELENTE	EN EXPERIENCIA DE TRABAJO, LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS USUALMENTE NO SON TÉCNICAMENTE ABORDADOS, Y DEJA RESALTAR EN UNA LÍNEA DE TIEMPO PROLONGADA SU RESOLUCIÓN	ALTO(4): PORQUE IDENTIFICA TODOS LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE SU ORGANIZACIÓN, PRIORIZA LOS ASPECTOS A ATENDER Y DEFINE UNA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS Y VERIFICABLES, DE FORMA ANALÍTICA Y FLEXIBLE	GACELA
	Capacidad de organización	"HICIMOS UN PRIMER TALLER DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO... AHÍ ESTABLECIMOS LAS CUATRO PAUTAS PORQUE ORGANIZAMOS POR MESAS DE ACUERDO A UNA METODOLOGÍA QUE LA HE SISTEMATIZADO YA CON TODA LA EXPERIENCIA. MESAS DE PATRIMONIO, EDUCACIÓN, POBLACIÓN Y ECONOMÍA... NOS ENCONTRAMOS QUE LA POBLACIÓN QUERÍA LO MISMO QUE EN OTROS ÁMBITOS... ALGUNOS... ELEMENTOS ESTABAN FUERA DE... LA PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO EDIFICADO. DESPUÉS..."	EL DIRECTOR DEL PROYECTO TUVO CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN PARA REALIZAR Y CONCLUIR ESTE PROYECTO. LOGRÓ ESTRUCTURAR LOS RECURSOS DISPONIBLES, LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y LOS ROLES ASIGNADOS DE MANERA PLANIFICADA. SU DESEMPEÑO FUE MEDIO	PESE A QUE EXISTE UNA ORGANIZACIÓN PRECEDENTE DE LAS DIRECCIONES QUE SE ENCUENTRA BAJO SU CARGO, NO SE HA POTENCIADO LA CAPACIDAD PROFESIONAL, Y NO SE HA DEJADO SENTIR UNA AMBICIÓN POR ORGANIZAR Y/O DE REALIZAR CAMBIOS SIGNIFICATIVOS CON UN ENFOQUE A FUTURO	MEDIO(3): AL OBSERVAR LA MANERA SIMPLIFICADA DE ESTRUCTURAR LA ENTIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y ESPECÍFICAMENTE AL INTERIOR DE SU DIRECCIÓN DE REGISTRO Y ESTUDIO DEL PATRIMONIO HISTÓRICO	
	Capacidad para dirigir equipos	"...EMPEZAMOS A TRABAJAR EL PLAN CON DOS FUNCIONARIAS QUIENES PUSIERON SU VOLUNTAD, SU EMPENO... LA ARQUITECTA GABRIELA SILVA Y UNA ARQUEÓLOGA, FANNY MONTESINOS. ELLAS EMPEZARON A TRABAJAR TODA LA PARTE DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN, EMPEZAMOS A VER QUÉ TENÍA EL SITIO, Y ESO NOS PERMITIÓ ENCONTRAR LAS HUELLAS DEL MONASTERIO DE LA ENCARNACIÓN QUE FUE UNO DE LOS ELEMENTOS QUE NOS SIRVIÓ PARA DESPUÉS EXPLICAR A LA GENTE EN QUÉ ESPACIO SE ENCONTRABA..."	"CONSTRUYÓ" ALREDEDOR SUYO UN EQUIPO DE FORMA PARTICIPATIVA QUE LE DIO SOPORTE PARA EMPRENDER LAS ACCIONES EN EL AMBIENTE URBANO-MONUMENTAL Y SU ENTORNO. ESTÁ BIEN PERO PUDO SER MUCHO MEJOR. DESEMPEÑO MEDIO	CONSIDERO QUE EL TRABAJO EN EQUIPO SE DA DE UNA FORMA AUTOMÁTICA Y JERÁRQUICA, NO CON EL ENFOQUE DE LÍDER DE EQUIPO, QUE PERMITA ALINEAR CONOCIMIENTOS	MEDIA(3): PORQUE EJERCIÓ SU LIDERAZGO DE FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO Y UNA MÍSTICA COLECTIVA	
	Capacidad para articular aliados externos	"SOLICITE EL APOYO DE LA FUNDACION NAVARRETE QUE ESTA AL COSTADO... NOS CEDIERON POR TRES AÑOS UN AULA... NO TENÍAMOS SILLAS ENTONCES TUVIMOS QUE PEDIR APOYO A LA EMPRESA PRIVADA... A WONG... A ROCKY'S, ART EXPRESS... Y ASÍ UNOS DIEZ AUSPICIADORES QUE NOS APOYARON... PEDIMOS AUSPICIO PARA LA PRIMERA NAVIDAD DE LOS NIÑOS... NAVIDAD CALLEJERA... EL SHERATON... ATENDIÓ A LOS NIÑOS, REGALOS DE INTERBANK... SOLICITAMOS APOYO... DEL MINISTERIO DE CULTURA... Y DE LA ESCUELA TALLER DE LIMA QUE VINO CON SUS OBREROS..."	EL DIRECTOR DEL PROYECTO LOGRÓ COMPROMETER LA PARTICIPACIÓN DE IMPORTANTES "ALIADOS ESTRATÉGICOS" COMO LOS VECINOS, EMPRESAS PRIVADAS O LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA. FUE UNA DE SUS GRANDES FORTALEZAS. SIMPLEMENTE EXCELENTE	ME PARECE QUE CONVENCIDO POR LOS TEMAS PATRIMONIALES, PUEDE LLEGAR A CONVENCER A UN GRUPO RESPECTO A TEMAS QUE PUEDAN FOMENTAR UNA ADICIÓN DE PENSAMIENTO, SU CARÁCTER ALEGRE Y OPTIMISTA LOGRA LA ADMIRACIÓN POR SUS CONVICCIONES	EXCELENTE(5): CONVOCÓ CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE, VARIOS ALIADOS COMO LA JUNTA DE VECINOS, DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, LA ESCUELA TALLER DE LIMA, LA FUNDACIÓN CANEVARO, E. WONG, SHERATON LIMA, TOTTUS, UNIFE, ONG CAMINOS DE LUZ Y ROCKY'S Y LA FUNDACIÓN RENNÉE NAVARRETE RISCO	
	Tenacidad	"...FUE UNA INICIATIVA PERSONAL, YO VENIA YA CARGADO... DE ESE ESPÍRITU, Y TODA LA METODOLOGÍA QUE YA HABÍA APRENDIDO Y NECESITABA APLICARLA A LIMA... MIRE POR LA EXPERIENCIA PUEDO DECIRLE QUE LO PERSONAL TIENE MÁS VIGENCIA QUE LO INSTITUCIONAL... ES LA GESTIÓN PERSONAL LA QUE LOGRA TODOS ESTOS TRABAJOS, ENTONCES LLEGAR ACÁ Y HACER ESTE TIPO DE PILOTOS ME PERMITIÓ... POR OTRO CARGO... EN EL... INSTITUTO DE CULTURA, REPLICAR ESTA EXPERIENCIA A VILCASHUAMÁN PERO DENTRO DEL PROGRAMA DEL QHAPAQ ÑAN..."	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO TUVO UN DESEMPEÑO ALTO PORQUE PERSISTIÓ EN SU ACCIONAR, CON FIRMEZA Y MOTIVACIÓN. FUE MUY BUENA LA MANERA COMO SOSTUVO EL PROCESO DESDE SU CONSTANCIA PERSONAL. DESEMPEÑO ALTO	PUEDE INCREMENTAR SU TENACIDAD DE ACUERDO AL TEMA Y SITUACIÓN QUE LO MOTIVE DE MEJOR FORMA DE LADO A SU IMAGEN PERSONAL	ALTA(4): TIENE UNA SIGNIFICATIVA TRAYECTORIA PROFESIONAL QUE EVIDENCIA UNA FIRMEZA Y MOTIVACIÓN EN SU LABOR GESTIONARIA, LO CUAL EVIDENCIA SU APUESTA PERSONAL Y PROFESIONALIZANTE POR LO CULTURAL.	
	Proactividad	"...EMPECÉ A HACER EL TRABAJO DESDE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO INDIVIDUALMENTE, ESO NO ESTABA DENTRO DE NINGÚN PROGRAMA, FUE A VOLUNTAD, FUE UN TRABAJO DE INICIATIVA PROPIA... YO YA LO TENÍA EN MENTE PORQUE HABÍA PASADO POR UNA EXPERIENCIA Y OTRA EXPERIENCIA MÁS CHIQUITITA; DECÍA: "ACÁ PODEMOS HACER UN TRABAJO ARTICULADO..."	FUE DE GRAN VALOR COMPORTÁNDOSE COMO UN LÍDER CON MUY BUENAS INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN, ESPECIALMENTE ANTE LOS PROBLEMAS QUE FUERON APARECIENDO DURANTE EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE ESTE AMBIENTE URBANO-MONUMENTAL. DESEMPEÑO ALTO	TIENE INTERÉS EN TEMAS VINCULADOS A PATRIMONIO, SIN EMBARGO LA CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN O QUIZÁS DE DIRIGIR EQUIPOS HACE QUE LAS IDEAS PLANTEADAS NO SE CONCRETEN ADECUADAMENTE	ALTA(4): PORQUE EXISTEN NUMEROSOS RESULTADOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN PERSONALES. ES UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	
	Experiencia en administración cultural	FUE COORDINADOR DEL PROYECTO ESPECIAL PLAN MAESTRO SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHUPICCHU. CTAR REGIÓN INKA (1994-1996), GERENTE TÉCNICO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE MACHUPICCHU-INC-INRENA-VICE MINISTERIO DE TURISMO-REGION CUSCO (2001-2002), DIRECTOR DEPARTAMENTAL Y SUB DIRECTOR TÉCNICO INC CUSCO (2002-2003) Y DIRECTOR DE REGISTRO Y ESTUDIO DEL PATRIMONIO HISTÓRICO INC-LIMA (2003-2008, 2015 A LA ACTUALIDAD)	ENORME EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL QUE HIZO LA DIFERENCIA. INCIDIÓ MUY SIGNIFICATIVAMENTE EN EL LOGRO DE MUCHOS RESULTADOS POSITIVOS, APROVECHANDO EN MÚLTIPLES OPORTUNIDADES DICHO VALOR AGREGADO. EXCELENTE DESEMPEÑO	SU CARRERA INICIA DESDE AÑOS ATRÁS EN LA CIUDAD DE CUSCO, HA DESEMPEÑADO ROLES LIDERANDO EQUIPOS EN PROYECTOS PUNTUALES COMO MARAS, CONTUMAZÁ ENTRE OTROS DE ACERCAMIENTO PARA LA PROMOCIÓN CULTURAL Y SOCIEDAD	EXCELENTE(5): FUE DIRECTOR DEL CENTRO INTERAMERICANO DE RESTAURACIÓN CUSCO INC-OEA, COORDINADOR DEL PROYECTO ESPECIAL REGIONAL PLAN MAESTRO SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHUPICCHU, GERENTE TÉCNICO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE MACHUPICCHU-INC-INRENA-VICE MINISTERIO DE TURISMO-REGION CUSCO, DIRECTOR DEPARTAMENTAL Y SUB DIRECTOR TÉCNICO INC CUSCO Y DIRECTOR DE REGISTRO Y ESTUDIO DEL PATRIMONIO HISTÓRICO INC. POSEE EXPERIENCIA EN RESTAURACIÓN Y PLANES DE MANEJO PARTICIPATIVOS	
	Especialización en gestión cultural	ARQUITECTO POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO. PARTICIPÓ EN EL X CURSO INTERNACIONAL RESTAURACIÓN DE BIENES CULTURALES MUEBLES Y EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE RESPONSABLES CULTURALES EN PATRIMONIO "SÉJOUR CULTURE" Y VISITA A LAS CIUDADES DE ESTRASBURGO, BRUJAS, BRUSELAS, LUXEMBURGO Y ÁMSTERDAM. (FRANCIA, 1997).	EL RESPONSABLE DEL PROYECTO NO TUVO UNA ESPECÍFICA ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL. SU DESEMPEÑO FUE DEFICITARIO Y ESTE TEMA FUE EL PUNTO MÁS DÉBIL DE SU VALIOSO PERFIL GESTIONARIO. BAJO DESEMPEÑO	SU PAPEL DE GESTOR SE DEJA SENTIR, SIN EMBARGO NO TENGO CONOCIMIENTOS DE SUS PRECEDENTES DE PREPARACIÓN PROFESIONAL	BAJA(2): ES ARQUITECTO POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO. POSEE UNA ESPECIALIZACIÓN A TRAVÉS DEL X CURSO INTERNACIONAL RESTAURACIÓN DE BIENES CULTURALES MUEBLES Y UNA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE RESPONSABLES CULTURALES EN PATRIMONIO "SÉJOUR CULTURE" Y VISITA A LAS CIUDADES DE ESTRASBURGO, BRUJAS, BRUSELAS, LUXEMBURGO Y ÁMSTERDAM	

#### 5.2.7.4. Gestor cultural profesional

A partir del análisis del objeto patrimonial/entorno, las posibilidades gestonarias del caso estudiado, el Curriculum Vitae u Hoja de vida del profesional encargado, la entrevista realizada a él mismo y un cuestionario aplicado a un colaborador profesional y otro al experto patrimonialista peruano Arq. José Correa Orbegoso puedo caracterizar a este Gestor cultural profesional a través de la

**Tabla 16: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Edwin Benavente**

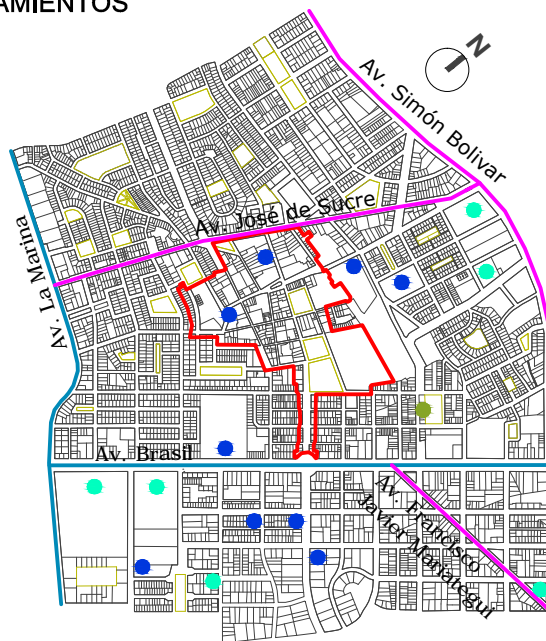


**Figura 45: Gráfica radial de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Edwin Benavente**  
Fuente: Elaboración propia, 2015

### ACCESIBILIDAD VIAL - EQUIPAMIENTOS

- VIALIDAD**
- Perímetro de la Zona Monumental
  - Vías principales
  - Vías secundarias
  - Vía peatonal
  - Ciclovía

- EQUIPAMIENTO**
- Educación
  - Salud
  - Deporte



Vista de la pileta de la Plaza Bolívar y los inmuebles alrededor en el interior de la Zona Monumental de Pueblo Libre



### PRECARIEDAD URBANA

La Zona Monumental corresponde actualmente a un área urbanizada que cuenta con servicios básicos de agua, desagüe, alcantarillado, alumbrado público, parques y jardines. Presenta avenidas altamente transitadas, el único riesgo de grado menor sería la Av. Brasil, por ser una vía de alto tránsito, representa un borde, sumado a la poca presencia de comercio, haciéndolo una vía poco transitada por el peatón.

### ASOCIATIVIDAD PATRIMONIAL

- Zona Monumental de Pueblo Libre
- Casa de Julia Codesida dist. aprox. 395m
- Zona Monumental de Jesús María dist. aprox. 952m



### DOTACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS - ÁREAS VERDES

- 1 Parque Colmenares
- 2 Parque Gianoli
- 3 Parque El Carmen
- 4 Parque Candamo
- 5 Plaza Bolívar
- 6 Parque del ejército
- 7 Parque 3 de Octubre
- 8 Parque Torre Tagle
- 9 Parque Pedro La Rosa
- 10 Parque Alberti



Vista de la Plaza Bolívar en la Zona Monumental de Pueblo Libre



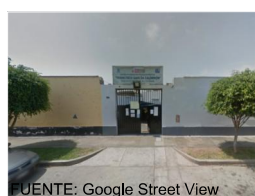
### CERCANÍA A SERVICIOS O EQUIPAMIENTOS CULTURALES

- Servicios varios (hoteles, restaurantes, cafés, peluquerías, etc.)
- Iglesias
- Centros Culturales, teatros, etc.

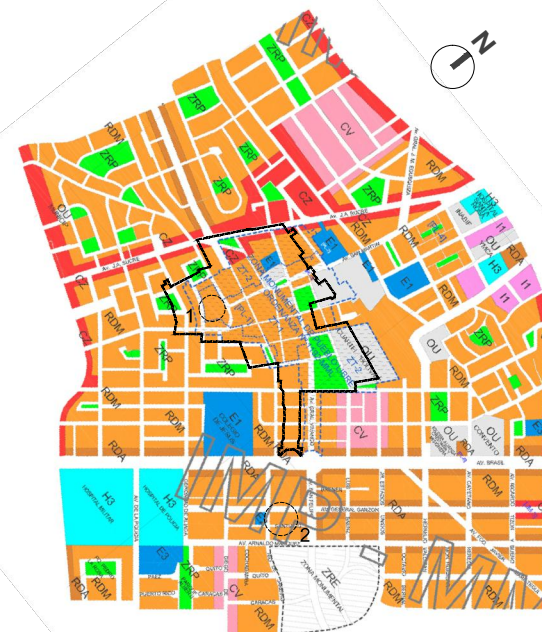


### USOS DE SUELO ACTUALES - ZONIFICACIÓN

La zonificación propuesta con los usos de suelo actuales se corresponde en su mayoría, la diferencia radica en un colegio ubicado al interior de la Zona Monumental (1) y otro fuera de la zona (2), el resto ha sido respetado por los vecinos, el comercio se focaliza a lo largo de la Av. Sucre.



Vista del frontis del colegio ubicado al interior de la Zona Monumental



### RESEÑA HISTÓRICA

Fue ocupado inicialmente por pobladores de la cultura Lima como zonas agrícolas regadas por canales. En el siglo XVI, fue ocupada por la orden franciscana, quienes construyen el Templo de la Santa María Magdalena (reducciones indígenas). A partir de la edificación de la Iglesia y la Plaza Bolívar, se empiezan a construir edificaciones (Virreinato y República).

### UBICACIÓN

Centro Histórico de Pueblo Libre, Distrito de Pueblo Libre - Lima 12°04'96" L.S. y 77°03'39" L.O.

### NOMBRE OFICIAL

Zona Monumental de Pueblo Libre

### SITUACIÓN LEGAL

Fue declarada Patrimonio Cultural de la Nación, según Resolución Directoral N° 233/INC, el 27 de marzo del 2002. Su delimitación fue aprobada mediante Resolución Directoral Nacional N° 573/INC del 18 de abril del 2008.

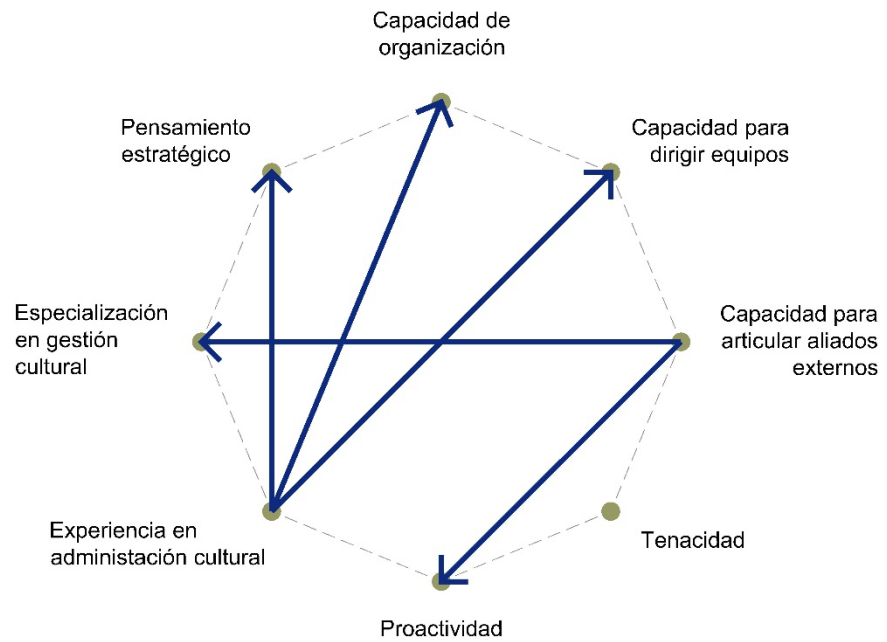
**EST. DE CONSERVACIÓN** Buena **SUPERFICIE APROX** 215'125 m2

**EQUIPAMIENTO** Sí **VALOR ACADÉMICO** Urbanístico, cultural, arquitectónico e histórico

**USO ACTUAL** Centro histórico de Pueblo Libre

### PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA ANALISIS DE CASOS (1990-2015)

<p>VERITAS LIBERABIT SOU USMP SAN MARTÍN DE PORRES</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA SECCIÓN DE POSGRADO</p> <p>TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO</p>	Autor: MSc. Arq. José Hayakawa Casas	Asesor: Dr. Alberto Martorell Carreño
	Título: <h2>FICHA 8: ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE</h2>	
	Fecha: 2016	N° de lámina:
	Fuente: Elaboración propia José Hayakawa Apoyo. K. Molina Edi. final: J. Melgar	10



**Figura 46: Gráfica de relaciones entre habilidades gestionarias - Edwin Benavente**  
 Fuente: Elaboración propia, 2015

## 5.2.8. Zona Monumental de Pueblo Libre

### 5.2.8.1. Objeto patrimonial

Para caracterizar las principales cualidades de este bien edificado se ha elaborado la FICHA 8: ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE, sin embargo es necesario detallar aspectos estratégicos como:

**Nombre:** En el año 1,557 se da la fundación hispánica del distrito de Pueblo Libre, llamado inicialmente Santa María de Chacalea, nombre asignado por la orden franciscana, propietaria de estas tierras. Es en este contexto que Gonzalo Taulichusco, hijo y heredero del Cacique Taulichusco el Viejo (Último cacique de Lima, dona los terrenos que comprendían el pueblo de la Magdalena y consiente edificar la iglesia, el



convento y el hospital , a cambio de ser enterrado en el presbítero de la Parroquia de María Magdalena, de esta manera estos terrenos llegan a ser propiedad de la orden franciscana y se edifica la Iglesia Santa María Magdalena, en la cual se llevaron a cabo las reducciones de Indios provenientes de los pueblos Huadca, Hualá, Amancaes, Maranga y Lima. (Cárdenas, 2007, págs. 2-3). A partir de la construcción de esta Iglesia y las reducciones de indios que se empieza a dar forma a la trama cuadrangular irregular de origen virreinal, cercano a la iglesia se ubica la Plaza Bolívar, las cuales forman un eje importante (Av. General Vivanco), alrededor del mismo empiezan a asentarse viviendas de época virreinal como quintas y haciendas que hoy forman parte importante de la Zona Monumental de Pueblo Libre. En el año de 1821, el libertador San Martín, denomina a esta zona como “Pueblo de los Libres”, debido a la colaboración de los pobladores durante el proceso de independencia, es así que mediante Un decreto supremo del 10 de abril de 1822, ordenado por el general José Bernardo de Tagle y Portocarrero, hace cumplir la voluntad del libertador, cambiando el nombre del distrito a “Pueblo Libre”. (Orrego, Rumbo al Bicentenario, 2010). Se da inicio a la época republicana, durante esta época las casas quinta y haciendas

que conforman esta zona se empiezan a dividir para edificarse casas más pequeñas con jardín interior, de esta manera, si uno de estos terrenos eran ocupados anteriormente por un solo dueño, ahora el terreno se dividía de cuatro trece lotes, construyéndose casas tradicionales de tipo republicano que empiezan a generar un entorno urbano, donde se observa la continuidad de varias épocas en la historia del distrito. (Universidad San Martín de Porres, 2012).

**Tipo edilicio:** La Zona Monumental de Pueblo Libre, comprende un conjunto urbano monumental, el cual se origina a partir del siglo XVI con la creación de la Reducción de Indios en la Iglesia Santa María de la Magdalena, iglesia de la Orden Franciscana. Alrededor de la parroquia se incluían haciendas, huertas y chacras, los cuales eran regados por los ríos Huatica, Magdalena, Maranga y Legua, los cuales eran canales artificiales y brazos del Río Rímac. Este pueblo fue un cacicazgo importante, cuyos jefes fueron llamados caciques y gobernantes. Asimismo había un municipio con sus respectivos alcaldes. Distante a media legua de La Ciudad de los Reyes, su población se hallaba rodeada de extensos olivares, huertas de variadas frutas, viñedos, tranquilidad y buen clima. Sus modestas casas de indios y sus chacras le daban al lugar un

aspecto tan sosegado que el cronista Vázquez de Espinoza escribía en el siglo XVII que es un pedazo de paraíso por el buen sitio, verdor y alegre cielo que tiene. Así prosperó la vida de esta reducción o pueblo de indios. Por sus características, se convirtió en lugar de descanso. El historiador José A. De la Puente la califica como la población cercana a Lima más interesante debido a su antigüedad y a su fuerza agrícola. Añade que era el lugar escogido por los virreyes, primero, y luego por los libertadores (San Martín, Simón Bolívar, Sucre y La Mar) para el descanso. Su buen clima y su bajo nivel de humedad fueron apreciados desde entonces (Orbegoso, 2010). Es partir de la Plaza Bolívar que se empieza a desarrollar la trama urbana, alrededor de la cual se asientan seis manzanas en el siglo XVII. Así esta zona se comienza a poblar de manera radial, donde la Plaza es el centro a partir del cual se desarrolla. Posteriormente, durante la República los terrenos que eran propiedad de una sola familia se fueron dividiendo en cuatro lotes, donde se construían viviendas con un patio interior, luego llegaron a dividirse hasta en trece lotes. Ya en el siglo XX aparecen las primeras edificaciones con fines residenciales, comercios, hoteles, restaurantes, panópticos y algunos colegios tradicionales. (De la Puente, J., 2012).

**Ubicación:** La Zona Monumental de Pueblo Libre está ubicada en la zona sureste del distrito, el área se delimita por la siguiente poligonal: Av. Clement, Av. Sucre; Av. Nicolás Alcázar, Pasaje Amoretti y Jr. Gamarra, quedan comprendidas las cuatro primeras cuadras de la Av. General Vivanco, Jr. María Parado de Bellido, Pasaje Túpac Amaru, continúa por el Jr. TorreTagle y finaliza por el Jr. 29 de Diciembre.

**Filiación cultural:** Este territorio ha sido ocupado durante varias épocas, iniciándose su ocupación durante la época prehispánica entre el 200 y 600 d.C. por los pobladores de la cultura Lima. En el siglo XVI, tras la llegada de los españoles, se funda la Iglesia Santa María Magdalena, de orden franciscana, así este territorio que había sido de carácter agrícola y alrededor del cual pasaban varios canales artificiales, se empiezan a desarrollar haciendas y quintas, como la Quinta del Virrey Pezuela y la Casa Hacienda Orbegoso, podemos mencionar también a la Plaza Bolívar, edificaciones desarrolladas durante la época virreinal. Cuando llega la época republicana, estos grandes lotes ocupados por una sola vivienda empiezan a dividirse desde cuatro a trece lotes, para ser ocupados por viviendas de menor área con patio trasero, pertenecientes a la época Republicana. Encontramos

también obras públicas pertenecientes a esta época como el ferrocarril de 1875, inaugurado por el presidente Manuel Pardo, donde una de sus estaciones estaba ubicada en la esquina de la Av. General Vivanco con la Av. Sucre. Actualmente, algunas de esas edificaciones han sido demolidas para construir viviendas o equipamientos propios de la época moderna. Sin embargo, se conservan algunas calles con viviendas de las épocas mencionadas, las cuales forman parte de su patrimonio. Entre ellas destacan, la calle Julio C. Tello y las primeras cuadras de la Avenida General Vivanco.

**Situación legal:** La Zona Monumental de Pueblo Libre, constituye un testimonio físico social de la evolución urbano-edilicia del distrito, en el que se conjugan importantes valores históricos y culturales presentes en la memoria colectiva de la población. Fue Declarada Patrimonio Cultural de la Nación, según Resolución Directoral Nacional N° 233/INC, el 27 de marzo de 2002. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008). Su delimitación fue aprobada mediante la Resolución Directoral Nacional N°573 / INC del 18 de abril del 2008.

**Estado de conservación:** Acerca del estado de conservación de la Zona Monumental de Pueblo Libre, encontramos el

siguiente artículo, redactado por el historiador Juan Luis Orrego, en el cual menciona:

En los últimos años, el centro histórico del distrito (Zona Monumental) ha sido puesto en valor. Varios de sus monumentos han sido remodelados y salvados del deterioro del tiempo. El proceso de recuperación abarcó dos cuadras del histórico jirón San Martín. En él se encuentran la Iglesia Santa María Magdalena, y la “Antigua Taberna Queirolo”, tradicional bodega de vinos y piscos y rincón clásico donde se reúnen jóvenes y no tan jóvenes. Hoy las fachadas de la Taberna y la Bodega lucen remodeladas. El interior de ambos locales ha sido debidamente refaccionado. En los alrededores se ha suprimido un carril vehicular para permitir que la iglesia cuente con un atrio y una ancha vereda contigua a la Taberna y la Bodega Queirolo, con bancas y faroles, estacionamiento ordenado y una vía vehicular de dos carriles... En los últimos 3 años, se han otorgado 521 licencias para levantar edificaciones multifamiliares que han generado ingresos de más de 4 millones de soles. Por ello, no es raro encontrar en terrenos cercados, casas que son demolidas para dar paso a un edificio y construcciones en proceso que van cambiando el perfil de las avenidas y calles... Pueblo Libre enfrenta ahora el reto de continuar aceptando inversiones inmobiliarias sin desequilibrar las actuales condiciones de vida... En 2005... se aprobó el Plan

de Desarrollo Sostenible, en el que se advierte la necesidad de elaborar un plan maestro para definir las formas de intervención que permitan revalorar la zona monumental y consolidarla como atractivo en el ámbito metropolitano... (Orrego J. , 2010).

Si bien varios de los monumentos que pertenecen a esta zona se encuentran en buen estado por el uso constante y el atractivo que representan, existen algunos de ellos que han sido dañados con pintas en los muros o se encuentran en estado de deterioro, a pesar de que el 2010 se formuló el Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Pueblo Libre al 2021, en el cual se menciona a esta Zona como uno de los potenciales turísticos distritales y está incorporada a la LINEA N°3: Turismo, Economía y Gestión Cultural.

**Equipamiento:** La Zona Monumental de Pueblo Libre, actualmente es una zona monumental urbanizada, cuenta con servicios de agua y desagüe, alumbrado público, parques y jardines con su respectivo mobiliario urbano. Zonas peatonalizadas con veredas amplias como la que se encuentra ubicada en la Iglesia Santa María de la Magdalena y la Taberna Queirolo. Encontramos también Museo Nacional de Antropología, Arqueología e Historia del Perú, la Municipalidad

del Distrito de Pueblo Libre, el Cuartel Bolívar y la Iglesia Santa María de la Magdalena, los cuales están dispuestos a lo largo de la Avenida General Vivanco y cercanos a la Plaza Bolívar, la más importante del distrito. Respecto a equipamiento educativo, encontramos cuatro colegios de educación primaria y secundaria, de los cuales dos son estatales y dos son instituciones privadas; encontramos un centro de educación inicial y un centro de educación técnica. El equipamiento destinado a salud solo encontramos el Policlínico Parroquial San Ezequiel Moreno, ubicado adyacente a la Iglesia Santa María de la Magdalena. Finalmente, el equipamiento destinado a recreación, tenemos tres parques y una plaza (Plaza Bolívar), que en conjunto suman 15 000 m<sup>2</sup> de área libre.

**Uso actual:** Actualmente la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre ofrece distintos recorridos al interior de la zona, visitas guiadas y recorridos turísticos, destacándose los siguientes:

-Circuito histórico-cultural:

Plaza Bolivar-Museo de Antropología, Arqueología e Historia-Antigua Taberna Queirolo-Bodega de vinos y pisco "Balleta"-Iglesia Santa Maria Magdalena-Casa Orbea-Parque Santisima Cruz de Viajero-Casa Cultural Manuelita Saenz-Museo Casa Julia Codesido-Plaza de La Bandera-Huaca Mateo Salado-



Huaca Panteón Chino-Museo Larco Hoyle-Parque De Las Américas-Parque El Carmen: Arbol "Ombu".

-Circuito museológico-compras: Museo Larco Hoyle-Plaza Bolivar-Museo de Antropología, Arqueología e Historia-Visita Bodega de vinos y pisco "Balleta"-Casa Cultural Manuelita Saenz –Danzas Folkloricas-Museo Julia Codesido.

-Circuito monumental - arqueológico: Plaza Bolivar-Iglesia Santa Maria Magdalena-Santisima Cruz del Viajero-Parque El Carmen – Arbol "Ombu"-Parque De Las Americas-Plaza A La Bandera-Centro Arqueologico Mateo Salado-Centro Arqueologico Panteón Chino-Casa Cultural Manuelita Saenz.

-Circuito Pueblo Libre iluminado: Plaza Bolivar-Museo Antropología Arqueología e Historia-Visita Antigua Taberna Queirolo-Iglesia Santa Maria Magdalena-Casa Orbea-Cruz del Viajero-Casa Cultural Manuelita Saenz.

**Superficie aproximada:** El área de la Zona Monumental de Pueblo Libre ocupa aproximadamente 350 560.66 Ha.

**Valor académico:** Por la trama que conserva de origen virreinal, la cual se definió en parte por los asentamientos pre

incas (Cultura Lima) que existieron antes de la ocupación virreinal y por el conjunto arquitectónico y los espacios públicos que aún conserva, tiene valor arquitectónico y urbanístico. Debido a los hechos históricos que han ocurrido en esta zona como son la muerte del cacique Taulichusco -el último cacique de nuestra historia-, la ocupación de la zona por la Orden Franciscana para llevar a cabo las reducciones de indios, la visita de los libertadores y las distintas reuniones convocadas en espacios como la Quinta del Virrey Pezúa para decidir asuntos importantes, la participación patriótica de los vecinos durante el proceso de independencia, el paso del ferrocarril por la Av. Sucre, entre los más importantes, este distrito posee valores históricos. Por las razones antes mencionadas, las distintas cualidades del desarrollo de esta zona y por albergar monumentos de distintas épocas, también podemos hablar de su valor académico y cultural.

#### 5.2.8.2. Entorno urbano

Las principales cualidades del contexto de este bien edificado son observables FICHA 8: ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE, sin embargo es necesario detallar aspectos-clave como:

**Accesibilidad vial:** La Zona Monumental de Pueblo Libre esta limitada por avenidas muy importantes: La Av. Brasil, Av. Sucre, las cuales permiten que esta zona tenga muy buena conectividad con los distritos adyacentes a la misma como Magdalena del Mar, el Centro de Lima, Jesús María y Breña. Dos ejes viales importantes al interior de la Zona Monumental son las vías colectoras Av. General F. Vivanco y Av. San Martín, ya que no solo destacan de la trama urbana, sino que conectan estas zonas con avenidas de mayor flujo vehicular como la Av. Brasil, Av. Mariscal Sucre, Av. La Marina y Av. Bolívar. A través de las que circulan transporte público (coasters, combis, taxis) y privado (autos y motos). En un radio no mayor a 500 m, también está la vía expresa metropolitana Av. La Marina y la Av. Bolívar, las cuales también permiten conectar al interior del distrito y con los distritos adyacentes.

**Precariedad urbana:** El distrito de Pueblo Libre está ubicado en una zona urbana donde la precariedad no se generalizó. Es un distrito en desarrollo y con oportunidades para el crecimiento vertical de las edificaciones, además de poseer zonas de desarrollo comercial como lo son las zonas ubicadas a lo largo de la Av. Sucre y aledañas a la Plaza Bolívar, con un fuerte atractivo turístico no solo por la presencia de la Zona

Monumental, sino por la presencia de monumentos importantes en el distrito como son la Huaca Mateo Salado y la Huaca Julio C. Tello, sin contar con la presencia de edificios públicos de gran importancia. Sin embargo, varios de los monumentos vecinos están en malas condiciones, principalmente por el material del cual están hechos (adobe y quincha) y porque son afectados por fenómenos naturales (sismos).

**Asociatividad patrimonial:** En un radio de 500 m., como se indica en el plano, encontramos los siguientes monumentos fuera de la Zona Monumental de Pueblo Libre: santísima Cruz del viajero, Casa de Julia Codesidos

**Proximidad de equipamientos:** Al interior de la zona encontramos cuatro parques, y diez parques en un radio de 500 m, limitados por las avenidas Sucre y Brasil. Encontramos también equipamiento de tipo religioso, empezando por la Parroquia Santa María Magdalena, y en un radio de 500 m edificaciones religiosas como el Monasterio de la Encarnación y la Iglesia Alianza Cristiana y Misionera. Con respecto al equipamiento educativo, encontramos nidos, escuelas de educación primaria y secundaria de tipo privado y público, entre las que destacan el Colegio Canonessas De la Cruz y el Colegio

Agustiniano San Martín de Porres, entre otros. También encontramos un centro de Educación Técnico Productiva Francisco Calderón. En la zona no encontramos equipamiento de salud a excepción de un pequeño policlínico ubicado al lado de la Parroquia Santa María Magdalena, pero en el radio de 500 m. tenemos al Centro de Prevención: Liga de lucha contra el Cáncer, la Clínica Centenaria Peruano Japonés y el Hospital Santa Rosa. Podemos encontrar también, el Mercado de Pueblo Libre, el Cuartel y el Museo Nacional de Antropología, Arqueología e Historia del Perú.

**Usos de suelo vecino-actuales:** Como se observa, el 35% aproximadamente del área perteneciente a la zona monumental es de ocupado por viviendas, mientras que el 19% corresponde a otros usos, estos engloban a las iglesias. Museos y cuarteles que se encuentran ubicadas en la zona. Mientras un 6 %pertenece a zonas educativas y solo un 4.28 % corresponde a áreas libres.

**Usos de suelo vecino-previstos:** En comparación al plano de usos de suelo, podemos observar que el área destinada a otros usos es superada en el plano de usos de suelo, así como el área correspondiente a educación.

**Dotación de espacios públicos:** La Zona Monumental de Pueblo Libre cuenta con buena dotación de espacios públicos, que se encuentran en buen estado de conservación, los que encontramos son los siguientes: Parque Santa Fé, Parque Tres de Octubre, Plaza Bolívar y Parque del Cuartel. Los tres últimos ubicados a lo largo del eje Av. General Vivanco.

#### 5.2.8.3. Perfil gestor del patrimonio edificado

**Marco de gestión y administración:**

Al interior de la Municipalidad de Pueblo Libre encontramos a la Gerencia de Desarrollo Distrital, cuya función es presentar a la Gerencia Municipal los planes de desarrollo urbano distrital, delinear políticas de promoción a la inversión privada relacionados al ámbito urbanístico y obras públicas, orientadas con acciones dirigidas a lograr los objetivos de desarrollo del distrito. Desarrolla actividades de preservación del distrito, así como de promover la actividad turística y la inversión pública y privada en el distrito (Ojeda, 2014). Su estructura administrativa tiene las siguientes unidades orgánicas:

- Subgerencia de Desarrollo Urbano.
- Subgerencia de Desarrollo Catastral.
- Subgerencia de Desarrollo Ambiental.

- Subgerencia de Desarrollo Turístico y Promoción de la inversión.

De estas Subgerencias, es la Subgerencia de Desarrollo Turístico y Promoción de la Inversión, la cual tiene la responsabilidad de promover el desarrollo Turístico del distrito, coordinar con la Gerencia de Desarrollo Humano la realización de actividades Turísticas Recreativas con contenidos culturales para los vecinos, coordinar y concertar con entidades del sector público y privado la ejecución de programas y proyectos orientados a promover el desarrollo turístico y económico del distrito. Es al interior de este órgano que se inicia el trabajo en la Zona Monumental de Pueblo Libre, el cual es evaluado y aprobado por la Gerencia de Desarrollo Distrital, el cual finalmente hace la gestión correspondiente con la Gerencia Municipal, para así poder llevar a cabo los proyectos propuestos (Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, 2008).

#### **Planificación y sus instrumentos:**

La Subgerencia de Desarrollo Turístico y Promoción de la Inversión, para 2008, trazó sus objetivos en base a dos objetivos estratégicos y objetivos operativos (Ojeda, 2014), cada uno con metas y tareas definidas:

- Fomentar el desarrollo de actividades económicas.

- Impulsar el desarrollo Turístico dentro del distrito.
- Promover la formación de la micro y pequeña empresa.

Es dentro de su segundo objetivo : “Impulsar el desarrollo Turístico dentro del distrito” que se enfoca en el trabajo realizado en la Zona Monumental de Pueblo Libre, para realizarlo , se plantean metas operativas y cada una de estas engloba las acciones correspondientes, estas son:

A. Implementar los circuitos turísticos en el distrito:

A.1. Inventario de los Recursos Turísticos:

- Propuesta de Nueva delimitación de Zona Monumental.
- Identificación y registro del Patrimonio Cultural distrital.
- Estudio histórico de los inmuebles declarados Monumentos Históricos.
- Estudio histórico del Ambiente Urbano Monumental y los que propongan para su declaración.

A.2. Conservación del valor turístico, ordenamiento y mejoramiento urbano:

- Propuesta de declaración de inmuebles de Valor Monumental.
- Propuesta de declaración de Ambiente Urbano Monumental.
- Perfiles urbanos (Delimitación de Alturas).



- Propuesta de color para los inmuebles declarados Monumentos Históricos, los de Valor Monumental y los ubicados en Ambiente Urbano Monumental.
- Evaluación de inmuebles para retiro de la condición de Monumentos y rectificación de numeración.

#### A.3. Circuitos Turísticos:

- Circuito Turístico, circuito turístico cultural, circuito mixto:

De la mano de la Zona Monumental, se elaboraron circuitos que permitan conocer los espacios e inmuebles más representativos de la Zona Monumental para que sean recorridos por los turistas, se diseñaron tres rutas:

- Ruta de los libertadores (peatonal).
- Circuito histórico-monumental (en bus).
- Circuito gastronómico artesanal (en bus).

#### B. Fortalecimiento de la administración turística:

##### B.1. Promoción de la participación local:

- Difusión de la Zona Monumental, sus límites, su valor histórico, cultural, arquitectónico para los vecinos, lo cual se llevó a cabo a través de: charlas de capacitación y circuito turístico dirigido a instituciones educativas y a personal de la municipalidad, para capacitarlo en la realización de los circuitos; acondicionamiento del

programa de voluntariado para ejecutar las charlas de capacitación y guiado (Ojeda, 2014); elaboración de material informativo: Brochure e historieta “Paseando por Pueblo Libre”, material para alumnos del proyecto “Pueblo Libre, patrimonio, historia y turismo”; participación en Ferias Turísticas; investigación de la historia de Pueblo Libre y gestión para su publicación: “Pueblo Libre: Historia, Cultura y Tradición”.

#### B.2. Optimizar la atención al turista:

- Propuesta de Señalización Turística, se ha realizado la Señalización Turística, considerando los atractivos turísticos que posee el distrito, para la orientación de los turistas y difusión de los atractivos culturales.

Para optimizar la atención al turista en vista del déficit de estacionamientos se ha proyectado la remodelación del parque 03 de Octubre, Pza. Bolognesi y Ca. Antonio Polo cd. 7, en el cual se propone un área para estacionamiento, además del tratamiento integral de los parques y la instalación de un vagón como atractivo turístico.

#### B.3. Gestión para la Administración y Promoción Turística:

- Coordinar la ejecución del Calendario Turístico del distrito y difundirlo por la web: Se realizó el inventario turístico del distrito que fue insertado en la página web

MINCETUR, organismo que aprobó un total de 7 atractivos turísticos para ser considerados como tales (Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, 2008).

### **Dispositivos legales y financieros:**

Para el trabajo realizado en la Zona Monumental de Pueblo Libre, se requirió la aprobación por parte del Ministerio de Cultura de una nueva delimitación y posterior a ésta, una normativa elaborada por el mismo distrito para la intervención en dicha Zona Monumental. Éstas son:

- Nueva delimitación de la Zona Monumental, aprobada con Resolución Directoral Nacional N°573/INC. Esta delimitación se realiza en concordancia a la densidad de inmuebles declarados monumentos históricos, a la homogeneidad de sus espacios y tipologías de sus edificios, lo cual permitió optimizar la política de conservación patrimonial al concentrar la programación de planes y acciones para viabilizar la intervención,... conservación y mantenimiento del área patrimonial (Ojeda, 2014).
- Aprobación del Reglamento para la Administración de la Zona Monumental del Distrito de Pueblo Libre, con Resolución Directoral Nacional N° 831/INC y Ordenanza N°1192 de la MML (24-11-08), esta normativa permite tener

los parámetros técnicos, que abarca todos los aspectos que determinarán la conservación y protección del Patrimonio Cultural del Distrito, de tal modo que el crecimiento y nuevas tendencias no perturben, ni trasgredan el legado arquitectónico urbano que posee la Zona Monumental (Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, 2008).

Para el financiamiento de los proyectos se utilizaron en su mayoría, recursos propios de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, en otros casos se estuvo atento a los planes de gobierno como fueron Plan COPESCO, Construye Perú y programas de MINCETUR que permitieron financiar las visitas de vecinos de otros distritos hacia el distrito. En el caso de las publicaciones relacionadas a investigaciones históricas realizadas sobre el distrito contenidas en el libro “Pueblo Libre: Historia, Cultura y Tradición”, se buscó el auspicio de entidades privadas. Fue la Universidad Alas Peruanas el principal esponsor (Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, 2008).

#### **Cooperación internacional:**

No se tuvo en cuenta programas de cooperación internacional, debido principalmente al tiempo en que se programó toda la gestión ya que se contaba con recursos propios suficientes y el apoyo de algunos programas de gobierno (Ojeda, 2014).

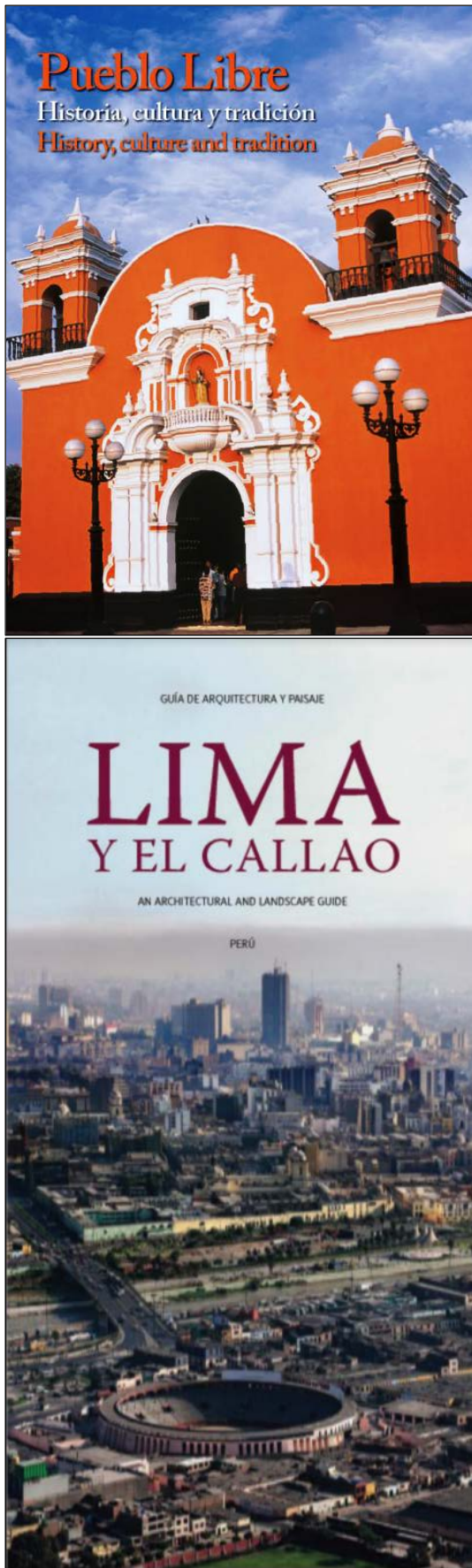


Figura 47: Libro "Pueblo Libre. Historia, cultura y tradición" (superior), libro "Guía de arquitectura y paisaje. Lima y el Callao" (inferior)  
Fuente: Archivo de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, 2014



**Figura 48: Fachada de la Iglesia María Magdalena (superior), fachada del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (centro), calle típica de la Zona monumental de Pueblo Libre (inferior)**

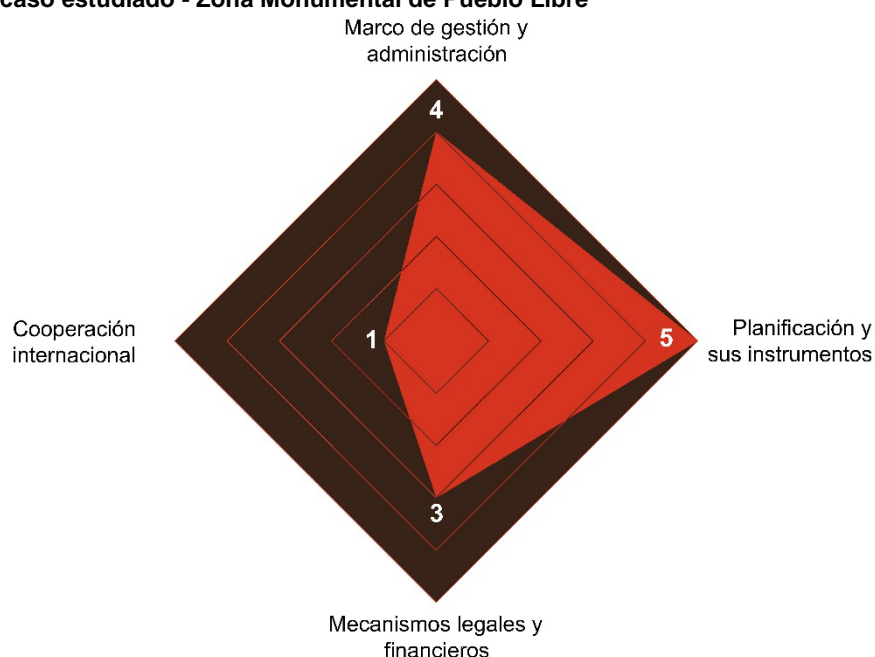
Fuente: Archivo fotográfico personal, 2013

Tabla 17: Matriz de resultados por categorías(componentes gestionarios) del caso estudiado - Zona Monumental de Pueblo Libre

		FUENTE DE INFORMACIÓN			
		Resultados obtenidos de la entrevista	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos de la búsqueda bibliográfica	Resultado consolidado por triangulación de fuentes
CATEGORÍA ( COMPONENTES GESTIONARIOS)	Marcos de gestión y administración	<p>“EN LA MUNICIPALIDAD DE PUEBLO LIBRE EXISTÍA LA GERENCIA DE DESARROLLO DISTRITAL, EN ELLA SE TENÍA A LA SUBGERENCIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN; LA CUAL TENÍA COMO UNO DE SUS OBJETIVOS, IMPULSAR EL DESARROLLO TURÍSTICO DISTRITAL Y POR ELLO SE TRABAJÓ EN LA ZONA MONUMENTAL... PARTE DEL OBJETIVO... OBEDECÍA A LA ORDENANZA METROPOLITANA DE ZONIFICACIÓN N°1017... QUE SEÑALABA QUE LOS DISTRITOS QUE TENÍAN ZONA MONUMENTAL... DEBERÍAN HACER SU REGLAMENTO ESPECIAL...”</p>	<p>LA ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE SE REALIZÓ EN EL MARCO DE UNA NUEVA GESTIÓN MUNICIPAL. POSEE UN REGLAMENTO Y DOCUMENTOS DE GESTIÓN QUE PERMITEN LA ADMINISTRACIÓN DEL ÁREA AUNQUE FALTÓ UNA ENTIDAD AD-HOC PARA GESTIONARLA</p>	<p>EN LA MUNICIPALIDAD DE PUEBLO LIBRE ESTÁ LA GERENCIA DE DESARROLLO DISTRITAL, CUYA SUBGERENCIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN TIENE LA RESPONSABILIDAD DE PROMOVER EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL DISTRITO, COORDINAR CON LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS RECREATIVAS CON CONTENIDOS CULTURALES PARA LOS VECINOS, COORDINAR Y CONCERTAR CON ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS ORIENTADOS A PROMOVER EL DESARROLLO TURÍSTICO Y ECONÓMICO DEL DISTRITO. EN ESTE ÓRGANO SE INICIA EL TRABAJO EN LA ZONA MONUMENTAL</p>	<p>ALTO(4): LA SUBGERENCIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN, TIENE LA RESPONSABILIDAD DE PROMOVER EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL DISTRITO, CON CONTENIDOS CULTURALES PARA LOS VECINOS Y COORDINAR CON ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO. AQUI SE INICIA EL TRABAJO EN LA ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE</p>
	Planificación	<p>“...CUANDO YA ESTÁBAMOS EN EL PROCESO DE... REGLAMENTACIÓN... SE ESTABA GENERANDO UN MASTER PLAN DISTRITAL QUE INCLUÍA LA ZONA MONUMENTAL COMO UN TEMA TURÍSTICO. PREVIAMENTE, LOS OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA GERENCIA YA INCLUÍAN ESTOS TEMAS. ENTONCES, HEMOS COORDINADO... EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE VENÍA MANEJANDO LA GERENCIA CON SUS RESPECTIVAS SUBGERENCIAS. LUEGO APARECE OTRO DOCUMENTO EN PROCESO QUE ARTICULABA TODAS ESTAS INICIATIVAS... Y... LES DABA MAYOR ALCANCE...”</p>	<p>ESTA EXPERIENCIA FUE POSITIVA PARA PUEBLO LIBRE Y LIMA METROPOLITANA. LIMA. FUE DIRIGIDA POR ESPECIALISTAS PATRIMONIALISTAS. EXISTIÓ UN PLAN DE DESARROLLO URBANO (DISTRITAL) Y LA MUNICIPALIDAD DE PUEBLO LIBRE SE RIGE POR EL REGLAMENTO Y CADA INTERVENCIÓN DEBÍA ALINEARSE A DICHAS ORIENTACIONES TÉCNICAS: DESEMPEÑO ALTO</p>	<p>LA SUBGERENCIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN, TRAZÓ DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS, CADA UNO CON METAS Y TAREAS DEFINIDAS: FOMENTAR EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS., MPULSAR EL DESARROLLO TURÍSTICO DENTRO DEL DISTRITO, PROMOVER LA FORMACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. DESTACA SU SEGUNDO OBJETIVO: “IMPULSAR EL DESARROLLO TURÍSTICO DENTRO DEL DISTRITO” QUE SE ENFOCA EN EL TRABAJO REALIZADO EN LA ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE, PARA REALIZARLO, SE PLANTEAN METAS OPERATIVAS Y CADA UNA DE ESTAS ENFOCA LAS ACCIONES CORRESPONDIENTES, COMO: IMPLEMENTAR LOS CIRCUITOS TURÍSTICOS EN EL DISTRITO, FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA</p>	<p>EXCELENTE(5): LA SUBGERENCIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN, TRAZÓ SUS OBJETIVOS EN BASE A DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS. ES DENTRO DE SU SEGUNDO OBJETIVO: “IMPULSAR EL DESARROLLO TURÍSTICO DENTRO DEL DISTRITO” QUE SE ENFOCA EN EL TRABAJO REALIZADO EN LA ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE</p>
	Mecanismos legales y financieros	<p>“SE APOYÓ MAS LA DIFUSIÓN Y YA NO ERAN SOLAMENTE LOS COLEGIOS SINO... TAMBIÉN... DELEGACIONES DE ESTUDIANTES... SE CONVERSÓ CON MIRABOS PARA QUE RECORRIESE PUEBLO LIBRE... UN PROYECTO INTERDISTRITAL MUY INTERESANTE DEL MINCETUR... DONDE... SE MANDABAN A PERSONAS... POR SU PARTICIPACIÓN VECINAL... TRABAJAMOS CON PACHACÁMAC, MIRAFLORES Y CARABAYLLO... CONTAMOS MUCHO... CON LA PARTICIPACIÓN DE QUEIROLO, QUE NOS PERMITIÓ ENTRAR A SUS BODEGAS... Y LA CASA ORBEA... NOS FACILITARON EL INGRESO...”</p>	<p>SE UTILIZARON CONVENIOS (INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y UNIVERSIDADES) Y RECURSOS FINANCIEROS PROPIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE. LOS MECANISMOS FINANCIEROS APLICADOS FUERON LIMITADOS. AÚN QUEDAN INVERSIONES FINANCIABLES EN ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS. ENTRE LOS DISPOSITIVOS LEGALES DESTACAN LA ORDENANZA MUNICIPAL ESPECÍFICA Y EL REGLAMENTO DE LA ZONA MONUMENTAL. DESEMPEÑO MEDIO</p>	<p>PARA LA ZONA MONUMENTAL, SE REQUIRIÓ LA APROBACIÓN DEL MINISTERIO DE CULTURA DE UNA NUEVA DELIMITACIÓN Y POSTERIORMENTE, UNA NORMATIVA ELABORADA POR EL MISMO DISTRITO PARA REGULAR LA INTERVENCIÓN. ÉSTAS SON: NUEVA DELIMITACIÓN DE LA ZONA MONUMENTAL, APROBADA CON RESOLUCIÓN DIRECTORAL NACIONAL N°573/INC. APROBACIÓN DEL REGLAMENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA ZONA MONUMENTAL DEL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE, CON RESOLUCIÓN DIRECTORAL NACIONAL N° 831/INC Y ORDENANZA N°1192 DE LA MML (24-11-08). PARA EL FINANCIAMIENTO SE UTILIZARON EN SU MAYORÍA, RECURSOS PROPIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL Y SE APROVECHARON LOS PLANES DE GOBIERNO (PLAN COPESCO, CONSTRUYE PERÚ Y PROGRAMAS DE MINCETUR)</p>	<p>MEDIO(3):SE REQUIRIÓ LA APROBACIÓN POR PARTE DEL MINCULT DE UNA NUEVA DELIMITACIÓN Y UNA NORMATIVA ESPECÍFICA. PARA EL FINANCIAMIENTO SE UTILIZARON RECURSOS PROPIOS MUNICIPALES Y TAMBIEN SE APROVECHARON LOS PLANES NACIONALES (PLAN COPESCO, CONSTRUYE PERÚ Y PROGRAMAS DE MINCETUR). LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FINANCIÓ SUS PUBLICACIONES</p>
	Cooperación internacional	<p>COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN REALIDAD NO LA MANEJAMOS, HABÍA TANTO APOYO INTERNO, TANTA DINÁMICA DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD, QUE REALMENTE NO SE DIO. YA TENÍAMOS TANTAS COORDINACIONES A NIVEL DE ESTADO, CONSTRUYENDO PERÚ, EL PLAN COPESCO, QUE MANEJARLO A NIVEL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. TAL VEZ PORQUE NO SE DIO LA COYUNTURA Y NO TUVIMOS REALMENTE UNA COORDINACIÓN O UN TRABAJO CON ELLOS</p>	<p>LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL FUE EL ASPECTO MENOS DESARROLLADO DE ESTA EXPERIENCIA, POR SU INEXISTENCIA. MUY BAJO DESEMPEÑO</p>	<p>NO SE TUVO EN CUENTA PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, DEBIDO PRINCIPALMENTE AL TIEMPO EN QUE SE PROGRAMÓ TODA LA GESTIÓN YA QUE SE CONTABA CON RECURSOS PROPIOS SUFICIENTES Y EL APOYO DE ALGUNOS PROGRAMAS DE GOBIERNO</p>	<p>MUY BAJO(1): NO SE TUVO EN CUENTA PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, DEBIDO PRINCIPALMENTE AL TIEMPO EN QUE SE PROGRAMÓ TODA LA GESTIÓN YA QUE SE CONTABA CON RECURSOS PROPIOS SUFICIENTES Y EL APOYO DE ALGUNOS PROGRAMAS DE GOBIERNO</p>

El análisis convergente del objeto patrimonial/entorno, la bibliografía pertinente, la entrevista realizada al gestor cultural profesional y un cuestionario aplicado al experto en la actuación patrimonialista en Lima y en el Perú como el Arq. José Correa Orbegoso –expresidente de Icomos-Perú e investigador-docente universitario- puedo caracterizar las siguientes cualidades del caso gestorario a través de la

**Tabla 17: Matriz de resultados por categorías (componentes gestonarios) del caso estudiado - Zona Monumental de Pueblo Libre**



**Figura 49: Gráfica radial de resultados por categorías (componentes gestonarios) del caso estudiado - Zona Monumental de Pueblo Libre**

Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 5.2.8.4. Gestor cultural profesional

A partir del análisis del objeto patrimonial/entorno, las posibilidades gestonarias del caso estudiado, el Curriculum Vitae u Hoja de vida del profesional encargado, la entrevista realizada a él mismo y un cuestionario aplicado a un colaborador profesional y otro al experto patrimonialista



Tabla 18: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Carmen Ojeda

		FUENTE DE INFORMACIÓN				Estilo de microgestión cultural
		Resultados obtenidos de la entrevista y el Curriculum Vitae	Resultados obtenidos del experto Arq. José Correa	Resultados obtenidos del colaborador profesional	Resultado consolidado por triangulación de fuentes	
CATEGORÍA ( HABILIDAD)	Pensamiento estratégico	"EN LA MUNICIPALIDAD DE PUEBLO LIBRE EXISTÍA LA GERENCIA DE DESARROLLO DISTRITAL, EN ELLA SE TENÍA A LA SUBGERENCIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN; LA CUAL TENÍA COMO UNO DE SUS OBJETIVOS, IMPULSAR EL DESARROLLO TURÍSTICO DISTRITAL Y POR ELLO SE TRABAJÓ EN LA ZONA MONUMENTAL... PARTE DEL OBJETIVO... OBEDECÍA A LA ORDENANZA METROPOLITANA DE ZONIFICACIÓN N°1017... QUE SEÑALABA QUE LOS DISTRITOS QUE TENIAN ZONA MONUMENTAL... DEBERÍAN HACER SU REGLAMENTO ESPECIAL..."	LA RESPONSABLE DEL PROYECTO SE DESEMPEÑÓ EXCELENTEMENTE TOMANDO DECISIONES INNOVADORAS, ANALIZANDO LAS OPCIONES FACTIBLES Y FLEXIBILIZANDO LAS ACCIONES EN FUNCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES Y MOMENTOS. SU ACTUAR FUE SOBRESALIENTE Y DE GRAN INTELIGENCIA, AL INTERIOR DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE	AUNQUE PARTICIPÓ ACTIVAMENTE EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ANUAL, SIN EMBARGO ERA BÁSICO EL OBJETIVO, LOGRANDO LAS METAS, Y EN CONSECUENCIA NO TENIENDO UN IMPACTO NECESARIAMENTE LEGIBLE O POSITIVO A TRAVÉS DE LA CIUDADANÍA COMO EVALUADOR FINAL. PUES SE PUDO OBTENER RESULTADOS FAVORABLES DE LA CIUDADANÍA SI EN EL OBJETIVO HUBIERA SIDO CONSIDERANDO LA LECTURA DE LOS CIUDADANOS	ALTO(4): PORQUE RECONOCE CON CLARIDAD TODOS LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE ESTA EXPERIENCIA GESTIONARIA, PRIORIZANDO LOS ASPECTOS CLAVES A RESOLVER Y PRECISANDO UNA ESTRATEGIA EFICAZ DE ACTUACIÓN, DE FORMA ANALÍTICA Y FLEXIBLE	GACELA
	Capacidad de organización	"...CUANDO YA ESTABAMOS EN EL PROCESO DE... REGLAMENTACIÓN..., SE ESTABA GENERANDO UN MASTER PLAN DISTRITAL QUE INCLUÍA LA ZONA MONUMENTAL COMO UN TEMA TURÍSTICO. PREVIAMENTE, LOS OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA GERENCIA YA INCLUÍAN ESTOS TEMAS. ENTONCES, HEMOS COORDINADO... EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE VENÍA MANEJANDO LA GERENCIA CON SUS RESPECTIVAS SUBGERENCIAS. LUEGO APARECE OTRO DOCUMENTO EN PROCESO QUE ARTICULABA TODAS ESTAS INICIATIVAS... Y... LES DABA MAYOR ALCANCE..."	PUDO ORGANIZAR MUY BIEN ESTE PROYECTO. ESTRUCTURÓ LOS RECURSOS DISPONIBLES, LAS ACTIVIDADES PREVISTAS Y LOS ROLES ASIGNADOS PLANIFICADAMENTE. SU DESEMPEÑO FUE MEDIO	NO TODO LLEGO A CONCRETARSE DE ACUERDO A LO PLANIFICADO; ES DECIR, SE PODÍA ALCANZAR EN CUALQUIER MOMENTO LA META (CONSIDERANDO EL PLAN DE ACCIÓN), PERO ESTE A SU VEZ NO CAUSABA NINGÚN IMPACTO A LA CIUDADANÍA, CON LO QUE CUMPLIR CON EL PLAN ERA SOLO EN PAPELES, SIN EMBARGO DEMOSTRÓ MAYORES LOGROS EN TEMAS MÁS PERSONALES O DE GRUPOS PEQUEÑOS	MEDIA(3): AL IDENTIFICAR UNA ESTRUCTURACIÓN SIMPLIFICADA DE LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO OPERATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE Y ESPECÍFICAMENTE AL INTERIOR DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO	
	Capacidad para dirigir equipos	"FUE COMO UNA CADENA... FUE UNA EXPERIENCIA BIEN AGRADABLE PORQUE SIEMPRE EL TEMA POLÍTICO SUELE IR ENCIMA DEL TÉCNICO, PERO EN ESTE CASO FUE NUESTRA ÁREA TÉCNICA QUE CONVENCIO A LA GERENCIA; LA GERENCIA CONVENCIO A LA ALCALDÍA... SE LOGRÓ MUCHO... SI UNO GENERA ALGO... CON UNA BUENA BASE TÉCNICA, POLÍTICAMENTE VA A CAER POR SU PROPIO PESO... PORQUE VA A GENERAR ALGO BUENO PARA LA CIUDAD Y LAS PERSONAS. CREO QUE ES UN POCO MÁS DE COMPROMISO DE LOS TÉCNICOS, Y SABER... CONVENCER PARA QUE SE PUEDA MANEJAR"	CONSTRUYÓ ALREDEDOR SUYO UN EQUIPO DE FORMA PARTICIPATIVA QUE LE DIO SOPORTE PARA EMPRENDER LAS ACCIONES EN EL MONUMENTO Y SU ENTORNO. ESTÁ BIEN PERO PUDO SER MEJOR: DESEMPEÑO MEDIO	PARA GRUPOS DE ALREDEDOR DE 3 PERSONAS, DEMOSTRÓ MAYOR EFECTIVIDAD, SIN EMBARGO HABLAR DE GRUPOS DE PERSONAS MÁS GRANDES O MÁS EQUIPOS NO SE OBSERVÓ QUE RESALTE ESTA CUALIDAD COMO EN EL CASO DE GRUPOS PEQUEÑOS	MEDIA(3): PORQUE EJERCIÓ SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE SUS RECURSOS HUMANOS A DISPOSICIÓN Y CONSTRUYENDO UNA VISIÓN COMÚN	
	Capacidad para articular aliados externos	"SE APOYO MÁS LA DIFUSIÓN Y YA NO ERAN SOLAMENTE LOS COLEGIOS SINO... TAMBIÉN... DELEGACIONES DE ESTUDIANTES... SE CONVERSÓ CON MIRABUS PARA QUE RECORRIESE PUEBLO LIBRE... UN PROYECTO INTERDISTRITAL MUY INTERESANTE DEL MINCETUR... DONDE... SE MANDABAN A PERSONAS... POR SU PARTICIPACIÓN VECINAL... TRABAJAMOS CON PACHACÁMAC, MIRAFLORES Y CARABAYLLO... CONTAMOS MUCHO... CON LA PARTICIPACIÓN DE QUEIROLO, QUE NOS PERMITIÓ ENTRAR A SUS BODEGAS... Y LA CASA ORBEA... NOS FACILITARON EL INGRESO..."	FUE MUY BUENO PORQUE LOGRÓ COMPROMETER LA PARTICIPACIÓN DE IMPORTANTES "ALIADOS ESTRATÉGICOS" COMO EL INSTITUTO DE CULTURA Y LAS UNIVERSIDADES. DESEMPEÑO ALTO	NO HUBO MUCHAS OCASIONES EN LAS QUE SE MOSTRABA LA ARTICULACIÓN DE ALIADOS EXTERNOS, CONSECUENCIA CREO DE NO PERSISTIR EN MEJORAR LA ESTRATEGIA, EL PLAN EL OBJETIVO (QUE DEBIERA BENEFICIAR A LA CIUDADANÍA) Y CÓMO LA ESTRATEGIA, PLAN, OBJETIVO SE ARTICULA CON LAS COMPETENCIAS Y POSIBILIDADES DE EXTERNOS (INSTITUCIONES, PERSONAS, SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA, EMPRESAS)	MEDIA(3): AL ESTABLECER CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE -EN MEDIANÍA-, ALIADOS COMO LOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA), ACADÉMICOS (UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS, UNIVERSIDAD RUIZ DE MONTÓYA), EMPRESARIALES (EDELNOR, AGENCIAS DE TURISMO), GREMIALES (GUÍAS DE TURISMO)	
	Tenacidad	"FUE UNA COMBINACION DE UNA BUENA OPORTUNIDAD Y DE PERSONAS QUE NO SUPIERON APROVECHAR... PARA MINIMIZAR... COORDINAMOS CON CONSTRUYENDO PERÚ Y LES DIJIMOS QUE AUNQUE LOS PROPIETARIOS NO QUISIERAN PINTAR, NOS FACILITEN LA MANO DE OBRA PARA LIMPIEZA... DESPUÉS... QUE VIERON EL IMPACTO... MUCHAS SE INTERESARON... PERO... YA NO HABÍA FINANCIAMIENTO... ACÁ SE TOMÓ COMO PLANEAMIENTO INTERNO... CÓMO TRABAJAR CON LAS PERSONAS... ESE ERA TRABAJO, QUE... COMO HORMIGUITAS SIEMPRE ESTÁBAMOS DANDO"	LA RESPONSABLE DEL PROYECTO TUVO UN DESEMPEÑO ALTO PORQUE PERSISTIÓ EN SU ACCIONAR, CON FIRMEZA Y MOTIVACIÓN. FUE MUY BUENA LA MANERA COMO SOSTUVO EL PROCESO DESDE SU CONSTANCIA PERSONAL	DEMOSTRÓ SER MUY FUERTE EN SITUACIONES DIFÍCILES A NIVEL PROFESIONAL EN MOMENTOS DE PRESIÓN Y CONTINUÓ CON EMPENHO EN SUS OBJETIVOS	EXCELENTE(5). MUY BUENA CAPACIDAD DE SOPORTAR CON FIRMEZA, AUTOCONCIENCIA Y MOTIVACIÓN LAS ACTIVIDADES CON OBJETIVOS Y RETOS DE MEDIANO PLAZO, LOS CUALES FUERON ACOMPAÑADOS CON CONSTANCIA E INTENSIDAD DURANTE EL TIEMPO	
	Proactividad	"...DEBIAMOS GENERAR LOS EXPEDIENTES... DE CONVOCATORIA CON EL PÚBLICO... TRABAJAMOS MUCHO CON LA POBLACIÓN LA DIFUSIÓN, SE TRABAJÓ MUCHO EN LA CREACIÓN, NO SÓLO DE CHARLAS, SINO DE HACER GUIADOS, EMPEZAMOS CON LOS COLEGIOS Y SEGUIMOS CON LA POBLACIÓN, SOBRE TODO CON LAS PERSONAS DE TERCERA EDAD PORQUE LA PROYECCIÓN ERA QUE ESTAS PERSONAS FUERAN UNA SUERTE DE GUÍAS Y ORIENTADORES PARA LA NIÑEZ. SE TRABAJÓ EN PRINCIPIO CON LOS COLEGIOS COLINDANTES A LA ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE..."	SU LIDERAZGO SÓLO EVIDENCIÓ AUTORREGULACIÓN, ESPECIALMENTE ANTE LAS ADVERSIDADES QUE SE SUSCITARON DURANTE LA RECUPERACIÓN. DESEMPEÑO MEDIO	AUNQUE DEMOSTRÓ INICIATIVAS A MODO DE PROPUESTAS, ESTAS NO NECESARIAMENTE FUERON ASUMIDAS RESPONSABLEMENTE PARA HACER QUE ELLAS SUCCEDAN, QUEDANDO FINALMENTE SIN DARSE A CONOCER EN ALGUNOS CASOS	MEDIA(3): PORQUE EXISTEN SÓLO ALGUNOS RESULTADOS OBTENIDOS DESDE INICIATIVAS PERSONALES. ESA ACTITUD NO ES NECESARIAMENTE CONSTANTE	
	Experiencia en administración cultural	LABORÓ EN LA MML (PROLIMA, 1997-2007, 2013 A LA ACTUALIDAD), EN LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (2011-2012), EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE (SUBGERENTE DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN, 2009-2011), EN EL INC (DIRECCIÓN GENERAL DE CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL INMUEBLE, 1995-1996)	ENORME EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL QUE HIZO LA DIFERENCIA. INCIDIÓ MUY SIGNIFICATIVAMENTE EN EL LOGRO DE MUCHOS RESULTADOS POSITIVOS, APROVECHANDO EN MÚLTIPLES OPORTUNIDADES DICHO VALOR AGREGADO. EXCELENTE	EL TIEMPO DESEMPEÑADO EN LO RELATIVO AL PATRIMONIO CULTURAL ES VASTO, LIGADOS TAMBIÉN A LOS PROPIOS PROCESOS Y CONSECUENCIAS DE LA POLÍTICA Y DECISIONES DEL MOMENTO DE LOS GOBERNANTES Y SUS DIRECTIVOS	EXCELENTE(5): LABORÓ EN LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, EN LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (ARQUITECTA PARA ESTUDIOS Y PROPUESTAS), EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE (ARQUITECTA DE LA SUBGERENCIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN; SUBGERENTE DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN), EN EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA	
	Especialización en gestión cultural	ARQUITECTA POR LA UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN Y CON ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES (UNFV). CURSO: "PLANIFICACIÓN TURÍSTICA DE NUEVOS DESTINOS" (UNMSM, 2011), "CONVERSATORIO CIUDADES PATRIMONIO" (MML-AECID-CIDAP-WORLD MONUMENTS FUND, 2011), "PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN Y TURISMO EN PUEBLO LIBRE" (MUNICIPALIDAD DE PUEBLO LIBRE, 2009)	LA RESPONSABLE DEL PROYECTO NO TUVO UNA ESPECÍFICA ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL. SU DESEMPEÑO FUE DEFICITARIO Y ESTE TEMA FUE EL PUNTO MÁS DÉBIL DE SU VALIOSO PERFIL GESTIONARIO. BAJO DESEMPEÑO	NO SE HA ADVERTIDO QUE SE TENGA UN CONOCIMIENTO POR ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL DE FORMA ACADÉMICA, SALVO POR CURSOS TEMPORALES, SIN EMBARGO SE OBSERVÓ ESPECIALIZACIÓN POR LA PROPIA EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN CULTURAL; ES DECIR, LA PRÁCTICA CONTINUA LIGADA A COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	MEDIA(3): ARQUITECTA POR LA UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN Y CON ESTUDIOS CONCLUIDOS DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES (UNFV). CURSO: "PLANIFICACIÓN TURÍSTICA DE NUEVOS DESTINOS", "CONVERSATORIO CIUDADES PATRIMONIO", "DESARROLLO DE LA PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN Y TURISMO EN PUEBLO LIBRE", "VI SEMINARIO DE HISTORIA Y RESTAURACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO DE LIMA"	

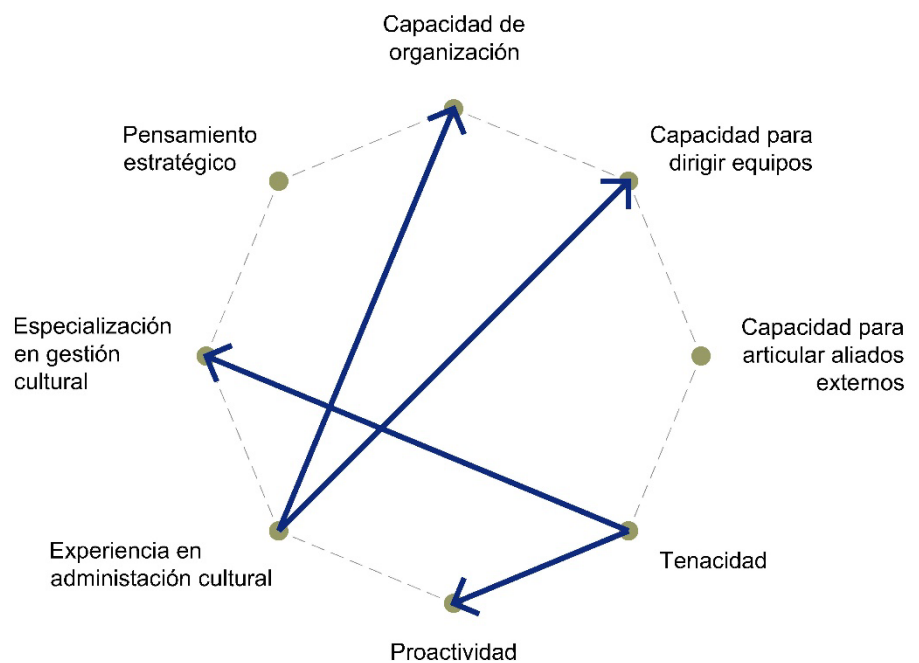
peruano Arq. José Correa Orbegoso puedo caracterizar a este

Gestor cultural profesional a través de la

**Tabla 18: Matriz de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Carmen Ojeda**



**Figura 50: Gráfica radial de resultados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - Carmen Ojeda**



**Figura 51: Gráfica de relaciones entre habilidades gestionarias - Carmen Ojeda**

Fuente: Elaboración propia, 2015

## **6. CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN**

Con relación a los resultados de esta investigación, considero que surgen una serie de importantes elementos de discusión, tanto respecto a nuevas perspectivas conceptuales referidas a la consideración teórica de la profesionalización de los gestores culturales, como a la forma de identificar, interpretar y valorar su importancia en la implementación y desarrollo de exitosas experiencias gestionarias y sus capacidades más estratégicas aplicadas. Estos son aspectos que finalmente tendrán incidencia concreta en el tipo de estrategias a emplear tanto en la gestión cultural misma como en la formación de posgrado que se necesita potenciar.

Los principales elementos de discusión (categorías) que fluyen de la presente tesis doctoral son los siguientes:

- El objeto patrimonial y su contexto.
- La casuística de gestión del patrimonio edificado.
- El gestor profesional.

A continuación se procederá a discutir sobre los temas referidos.

## 6.1 Sobre el objeto patrimonial/contexto

### 6.1.1 Sobre el objeto patrimonial

- El análisis de la casuística seleccionada permite verificar la calidad y magnitud excepcional del conjunto del patrimonio edificado que Lima Metropolitana poseía en el período de estudio. Éste no sólo es vasto en cantidad –el más cuantioso a nivel nacional- sino riquísimo en sus diversos tipos arquitectónicos y urbanos y ello se hace evidente en los casos de estudio, los cuales expresan elocuentemente dicho privilegio. Hablamos de edificaciones con una historia relevante y de gran importancia no sólo para el ámbito local sino para la ciudad misma, para la nación peruana y eventualmente para el mundo. El notable esfuerzo de brindar algún tipo de protección pública puede explicarse también como expresión del hipercentralismo administrativo, profesional y económico de Lima en contraste con otras realidades regionales y como signo de las (des)atenciones históricas que desde el Estado-Nación se ha desarrollado al respecto, especialmente en el período de estudio, signado más bien por un desmontaje de lo público y un claro giro hacia el neoliberalismo salvaje que tenemos vigente hasta ahora.
- Éste universo patrimonial edificado se halla expresado en diversas ubicaciones a lo largo de toda la Metrópoli (Área central de Lima, zonas súrbanas y zonas periurbanas), lo cual evidencia la

excepcional impronta antrópica que desde hace miles de años se ha emplazado en estos territorios y de los esfuerzos para su conservación. Existen lógicas espaciales de 'concentración patrimonial' hacia el Centro Histórico de Lima, las Zonas Monumentales –especialmente en lo relativo al patrimonio de origen virreinal-republicano- y las áreas suburbanas y periurbanas en el caso de lo prehispánico. Son evidencias claras de la manera como la ciudad se ha relacionado con dichos bienes patrimoniales, decantándose una presencia fragmentaria, marginalizada y residual producto de su percepción negativa de cara al “progreso” y de la ausencia de políticas que lo aprovechen como verdadero factor de desarrollo local, metropolitano y nacional.

- La situación legal es clara y formal en el conjunto de la casuística seleccionada –bienes integrantes del Patrimonio cultural de la Nación-, evidencia de los esfuerzos emprendidos desde la Administración Pública –liderados desde la competencia nacional, primero con el Instituto Nacional de Cultura y luego con el actual Ministerio de Cultura- para iniciar el proceso de su protección pública. Lamentablemente, cuando contrastamos dichos resultados positivos con los del universo metropolitano y/o nacional encontraremos que este escenario no está nada generalizado porque una gran mayoría de dichos bienes patrimoniales carecen de la mencionada formalidad legal.

Además, queda claro que sólo hablamos del inicio del proceso de su protección pública, el cual, no está acompañado del reconocimiento social respectivo y de un soporte técnico-financiero que permita avanzar en intervenciones más significativas y contundentes para su aprovechamiento colectivo. Por ende, su generalizado deterioro, más que un problema, resulta un síntoma de su abandono y desinterés sistemáticos desde el Estado-Nación y de los diversos sujetos patrimoniales.

- El estado de conservación es mayoritariamente aceptable entre los casos estudiados porque en ellos se han desarrollado experiencias exitosas de gestión cultural que han podido preservar -y eventualmente potenciar- sus valores patrimoniales. El balance positivo de estos casos al igual que el resultado opuesto generalizado en el universo metropolitano han resultado expresiones contundentes de la ausencia de una Política de Estado estrategia de gestión que aprovechase sus fortalezas.
- El uso identificado en los casos seleccionados acompaña adecuadamente la gestión de dichos bienes patrimoniales edificados, destacándose la utilización cultural y especialmente la museística, entre ellos. Asimismo, el uso comercial –notablemente orientado hacia el consumo urbano y el turismo cultural- resulta también una frecuente dimensión de uso. Finalmente, el uso residencial resulta relevante en el aprovechamiento ciudadano de

estos monumentos, especialmente en su dimensión urbano-monumental. El uso de culto también resultó importante en la utilización original de dichos inmuebles, la cual se ha mantenido. Estos resultados coinciden considerablemente con las lógicas de utilización que en el universo metropolitano se han venido dando en el período estudiado. El uso fue –y es- una variable de enorme importancia en la arquitectura-urbanismo y mucho más en lo patrimonial, y ello se evidencia en como su continuidad o readecuación a nuevo uso inciden directa y positivamente en su apropiación social, especialmente cuando dicha función sintoniza directamente con expectativas sociales más contemporáneas.

- Entre los valores patrimoniales identificados en los inmuebles de los casos seleccionados destaca nítidamente el valor simbólico-significativo (histórico) en virtud a que todos estos edificios rememoran diversas etapas del proceso de antropización que el limeño –y también peruano- de otros tiempos realizó para transformar su territorio, especialmente entre los prehispánicos. Ello nos demuestra la validez de dichos bienes patrimoniales en su dimensión (re)significante de lo colectivo. En segundo lugar se identifica el valor formal (estético, artístico, paisajístico) como relevante por las positivas sensaciones y goce estético que evocan sus características estructurales-espaciales en lo relativo al estilo y composición arquitectónica, especialmente en los inmuebles

virreinales-republicanos al mantenerse con mayor integridad física. Aquí el disfrute colectivo es alcanzado no sólo por los vecinos locales y ciudadanos de Lima Metropolitana sino también por los turistas que valoran nuestras particularidades con especial predisposición.

#### 6.1.2 Sobre el contexto

- El análisis de la casuística seleccionada permite verificar que el contexto urbano en el cual se desarrollan los bienes edificados de los casos estudiados resultó de gran valor y su aprovechamiento consciente y programado redundó en las posibilidades de una conservación periférica o ambiental de dichos monumentos. Al contrastar estos resultados con los del universo metropolitano queda evidenciada la validez de esta idea. Las cualidades del contexto urbano redundaron en oportunidades, aliados, desafíos, recursos que las estrategias gestonarias han aprovechado bien.
- Con relación a la accesibilidad vial se ha identificado que ésta fue mayoritariamente importante, contando con vías metropolitanas y colectoras (Av. Brasil, Av. Arequipa, Av. Tacna, Av. Abancay, Av. La Marina) en su proximidad más inmediata –especialmente entre los bienes edificados de origen virreinal-republicano-, lo cual ha incidido en su mayor accesibilidad y vinculación con la dinámica urbana contemporánea y por ende en la agenda actual de sus



ciudadanos –vecinos locales, ciudadanos de Lima Metropolitana y turistas. Esto coincidió con el escenario metropolitano donde una mayor conectividad vial –especialmente asociada a rutas de transporte público masivo- redundó en las posibilidades reales de apropiación social del patrimonio y su legítimo usufructo. Con la presencia de equipamientos en la proximidad ocurre algo similar ya que existían importantes tipos urbanos tales como centros educativos, universidades (educación) y hospitales, clínicas (salud), los cuales ayudaron a definir una vocación de uso complementaria y centrada en lo cultural, inserta en la dinámica de la ciudad contemporánea. Algo equivalente ocurre en el universo metropolitano, en virtud a la oferta de equipamientos urbanos con que cuentan los entornos de dichos inmuebles, aunque su déficit también representó una importante demanda social desatendida que incidió en las expectativas poblacionales que la recuperación patrimonial les podía aportar en su calidad de vida.

- En términos de la precariedad urbana, en general los casos estudiados no presentan entornos demasiado vulnerables socialmente, con alarmantes situaciones de pobreza extrema o extrema desigualdad social. Ello no debe interpretarse como que estos no existían sino que solamente no se ubicaban cerca de los casos seleccionados, a pesar que si se identificaron zonas tugurizadas y/o hacinadas en la proximidad de algunos de ellos

(Barrios Altos, Miramar), especialmente en los de origen virreinal-republicano. Ello implicó que el rol urbano que debían asumir como agentes de desarrollo exigía desafíos de otro tipo y magnitud. Esta situación si contrastaba con muchos inmuebles patrimoniales de Lima Metropolitana, los cuales poseen un entorno precario, lo cual exige una atención –mínimamente parcial pero socialmente esperable- en la forma como se gestionan y potencian la mejora en la calidad de vida de las comunidades urbanas vecinas al monumento.

- La asociatividad patrimonial es uno de los aspectos de contexto más importantes y que potenciaron las posibilidades gestionarias de los casos estudiados. Mientras se identificaron mayor cantidad y densidad de otros inmuebles patrimoniales en el entorno inmediato es que se pudo desarrollar estrategias en red y aprovechamientos en formato colectivo. En ello, si hay una gran diferencia a favor de los inmuebles virreinales-republicanos – concentrados en el Centro Histórico de Lima y en la Zona Monumental de Pueblo Libre- en contraste con los prehispánicos, mucho más dispersos y aislados en sus relaciones territoriales con sus pares, salvo el caso de la Huaca Palomino (re)pensada en relación a las huacas del Cercado de Lima. Esto hizo eco de la situación metropolitana pero no de las estrategias propuestas desde la instancia nacional (Ministerio de Cultura), cuyas

actividades no evidencian en absoluto una lectura territorializada coherente a dicho escenario.

- En la casuística estudiada y sobre los usos de suelo y la zonificación es identificable que si el contexto poseía actividades –reales y/o planificadas- que complementaron y dieron sentido adecuadamente al objeto patrimonial, éste se vió potenciado enormemente en sus posibilidades gestionarias porque pudo aprovechar las dinámicas socio-económicas que la ciudad actual le planteaba. Aquí también hay una gran ventaja a favor de los inmuebles virreinales-republicanos –especialmente en el Centro Histórico de Lima y en la Zona Monumental de Pueblo Libre con zonificaciones específicas que propiciaron actividades comerciales, turísticas y culturales- en contraste con los prehispánicos, mucho más al margen de las lógicas de la ciudad actual, salvo el caso de Huaca Pucllana, excepcional en su manejo turístico –fuertemente condicionado por la gran potencialidad que tiene entre los visitantes extranjeros el distrito de Miraflores, como conjunto- y especialmente soportado desde el Gobierno local. Esto refleja bien la situación metropolitana y las carencias de visión del Ministerio de Cultura y la enorme potencialidad que poseían los Gobiernos locales –especialmente los distritales- para aprovechar desde sus competencias esta situación urbana.

Tabla 19: Matriz de resultados comparados por categorías(componentes gestionarios) - 8 casos estudiados

		CASOS ESTUDIADOS DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO EDIFICADO							
		Parque Las Leyendas	Huaca Palomino	Huaca Pucllana	Huaca Huantinamarca	Catedral de Lima	Casona de San Marcos	Jirón Contumaza	Zona Monumental de Pueblo Libre
CATEGORÍA ( COMPONENTES GESTIONARIOS)	Marcos de gestión y administración	EXCELENTE (5): EL PATPAL ES UN ORGANISMO PÚBLICO, ADSCRITO A LA MUNICIPALIDAD DE LIMA POR LA LEY N° 28998 EN EL 2007. EL PATPAL TIENE AUTONOMÍA TÉCNICA, ECONÓMICA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA. TIENE UN CONSEJO DIRECTIVO Y UNA DIRECCIÓN EJECUTIVA, DE LA QUE DEPENDE LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA, CREADA ESTA ÚLTIMA EL 2001	ALTO(4): EN ENERO DE 2013 ES CREADA LA GERENCIA DE CULTURA-MML. DENTRO DE ESTA LA SUBGERENCIA DE PATRIMONIO CULTURAL, ARTES VISUALES, MUSEOS Y BIBLIOTECAS SE ENCARGA DE ELABORAR PROYECTOS QUE FACILITAN EL ACCESO DE LA CIUDADANÍA AL PATRIMONIO DE LA CIUDAD. ADEMÁS DE PARTICIPAR EN SU CONSERVACIÓN, FOMENTA EL CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN CIUDADANA	EXCELENTE (5): LA DENOMINACIÓN TÉCNICA ACTUAL DEL PROYECTO ES MUSEO DE SITIO HUACA PUCLLANA... SE TRATA DE UNA COGESTIÓN ENTRE EL GOBIERNO NACIONAL Y EL GOBIERNO LOCAL (MUNICIPIO DISTRITAL DE MIRAFLORES)... ELLO SE EXPRESA EN UNA SERIE DE CONVENIOS CELEBRADOS CADA 4 AÑOS (PERÍODOS DE GOBIERNO)	MEDIO(3): "PARQUES DE LA HUACA" NO ES SÓLO UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA QUE FACILITA EL ACCESO A UNA NUEVA VIVIENDA DE CALIDAD A MUCHAS FAMILIAS, SINO QUE MUESTRA LA CAPACIDAD DE VALORAR EL RICO PATRIMONIO CULTURAL DEL PERÚ. HA SERVIDO PARA SALVAGUARDAR Y DIVULGAR UN PATRIMONIO DE TODA LA NACIÓN PERUANA...	ALTO(4): EL MUSEO DE LA CATEDRAL DE LIMA DEPENDE DEL CABILDO METROPOLITANO EL CUAL RESULTA EL COLEGIO SACERDOTAL RESPONSABLE DEL CULTO Y DE LAS PROPIEDADES.. EL PROPIETARIO ÚLTIMO ES EL ARZOBISPADO DE LIMA. EXISTE UNA DEPENDENCIA INDIRECTA DEL ARZOBISPADO.	EXCELENTE(5): EL CENTRO CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD ENTRO EN FUNCIONAMIENTO EN 1994. EL CENTRO CULTURAL DE SAN MARCOS ACTUALMENTE CUENTA CON 13 DIRECTORIOS, 2 ADMINISTRATIVOS DE TODO EL CENTRO CULTURAL Y LUEGO UNO POR CADA DEPENDENCIA	MEDIO(3): EN 2001 EL INC SOLICITÓ A LA UNESCO UN PROYECTO QUE RECUPERASE POBLADOS EN EXTREMA POBREZA Y CON PARTICIPACIÓN SOCIAL ACTIVA. UNESCO PRESENTÓ EL "PROGRAMA PATRIMONIO, CIUDADANÍA Y DESARROLLO". EN 2005, EL INC CONVOCÓ A LA MML Y A LOS VECINOS PARA EJECUTAR EL "PROYECTO PILOTO JIRÓN CONTUMAZÁ DEL CENTRO HISTÓRICO DE	ALTO(4): LA SUBGERENCIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN, TIENE LA RESPONSABILIDAD DE PROMOVER EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL DISTRITO, CON CONTENIDOS CULTURALES PARA LOS VECINOS Y COORDINAR CON ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO. AQUI SE INICIA EL TRABAJO EN LA ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE
	Planificación	EXCELENTE (5). EL PLAN MAESTRO 2012-2020 DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS HA PRIORIZADO 6 OBJETIVOS GENERALES. COMENZÓ A DESARROLLARSE EL 2012 Y SE VIENE IMPLEMENTANDO DESDE EL 2014. PROGRAMA EN EL TIEMPO Y TERRITORIO SUS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y CONSERVACIÓN, EDUCATIVOS Y MUSEOGRÁFICOS	EXCELENTE(5): EN 2012, LA ALCALDÍA DE LIMA DECLARÓ A LA CIUDAD COMO "LIMA MILENARIA, CIUDAD DE CULTURAS" PRIORIZANDO LA CONSERVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN DE SU PATRIMONIO CULTURAL. SE CREA UN PROGRAMA HOMÓNIMO. DESARROLLÓ PROYECTOS DE RECUPERACIÓN Y PUESTA EN VALOR DE 4 SITIOS ARQUEOLÓGICOS EN EL CERCADO DE LIMA	ALTO(4): LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, CONSERVACIÓN Y PUESTA EN VALOR DE LA HUACA PUCLLANA SURGIÓ CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN HA IDO SUMANDO UN CONJUNTO DE ESPACIOS, PROGRAMAS Y SERVICIOS GESTANDO UN VERDADERO "PARQUE ARQUEOLÓGICO"...	BAJO(2): PARA INTERVENIR LA HUACA, SE DEFINIERON CRITERIOS DE INTERVENCIÓN QUE APUNTARON A LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL MONUMENTO, LUEGO SECTORIZÓ EL SITIO ARQUEOLÓGICO... POR EL MOMENTO NO SE CUENTA CON UN MUSEO DE SITIO, UN CENTRO DE INTERPRETACIÓN O UNA CAFETERÍA QUE BRINDE	MUY BAJO(1): LA ESTRATEGIA EN PLANEAMIENTO FUE NO APOSTAR POR UN PLAN GENERAL DESDE UN PRINCIPIO SINO RECONOCER ESTOS EPISODIOS RECORRIBLES AL INTERIOR DEL EDIFICIO. ELLO IMPLICABA APOSTAR POR RECUPERARLOS Y A TRAVÉS DE ELLOS RECUPERAR LA MIRADA DEL CONJUNTO. NO EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO GENERAL PERO POR FRAGMENTOS SI	MEDIO(3): EN 1990, SE INICIARON LOS ESTUDIOS PREVIOS Y LOS TRABAJOS DE EMERGENCIA, CON PARTICIPACIÓN DE AECID-UNMSM-INC. SE ELABORÓ EL ANTEPROYECTO GENERAL DE INTERVENCIÓN Y DE ADECUACIÓN DEL CONJUNTO COMO CENTRO CULTURAL. SE TRABAJÓ CON UNA MISMA METODOLOGÍA GENERAL DE INTERVENCIÓN PARA LOS DISTINTOS SECTORES	BAJO(2): EL PROYECTO NACIÓ DE EXPERIENCIAS PASADAS Y EN BASE A UNA METODOLOGÍA CONSOLIDADA. SE CONVOCÓ A LA JUNTA DE VECINOS Y A LA MUNICIPALIDAD PARA TRABAJAR EN CONJUNTO EN FAVOR DE LA RECUPERACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO PATRIMONIAL. LA METODOLOGÍA FUE POTENCIALIDADES	EXCELENTE(5): LA SUBGERENCIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN, TRAZÓ SUS OBJETIVOS EN BASE A DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS. ES DENTRO DE SU SEGUNDO OBJETIVO: "IMPULSAR EL DESARROLLO TURÍSTICO DENTRO DEL DISTRITO" QUE SE ENFOCA EN EL TRABAJO REALIZADO EN LA ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO
	Mecanismos legales y financieros	MEDIO(3): EL PATRONATO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS PESE A SER UN ÓRGANO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA MANEJA SUS PROPIOS RECURSOS, FINANCIÁNDOSE POR LOS INGRESOS QUE RECAUDA POR TAQUILLA, DE LOS SERVICIOS DEL ÁREA DE EDUCACIÓN, LAS CONCESIONES Y EL ALQUILER	MEDIO(3): SE FIRMA EL CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL MINISTERIO DE CULTURA Y LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA... PARA EL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS DESARROLLADOS POR LA GERENCIA DE CULTURA, SE CUENTA CON PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA, EL CUAL FUE CUADRUPLICADO	EXCELENTE(5): LA ESTRATEGIA PARA GENERAR RECURSOS PROPIOS (ORDEN DEL 70% DE SU PRESUPUESTO Y CRECIENDO POR INGRESOS POR BOLETERÍA, ALQUILERES DE ESPACIOS Y PLAZAS PARA EVENTOS Y ACTIVIDADES ESPECIALES, CONCESIÓN POR EL RESTAURANTE) COMPLEMENTA LA COBERTURA MUNICIPAL DEL 30% RESTANTE	EXCELENTE(5): LA HUACA HUANTINAMARCA ES DECLARADA PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN EN 2002. EL MINISTERIO DE CULTURA FOMENTA VISITAS CON ACTIVIDADES COMO "LA HUACA NOS CUENTA" Y "HUACA LIMPIA, HUACA VIVA". EL FINANCIAMIENTO SE CUBRIÓ TOTALMENTE CON APORTES DE LA EMPRESA SAN JOSE S.A.C.	EXCELENTE(5): LA CATEDRAL SE HA MANTENIDO GRACIAS AL APOYO DEL SECTOR PRIVADO, EN ESPECIAL DE LA BANCA (BANCO DE CRÉDITO, BANCO WIESSE, BANCO BBVA CONTINENTAL). A ELLOS SE SUMO, EN TIEMPOS RECIENTES EDELNOR. CUANDO SE EMPIEZA A TRABAJAR CON LOS OPERADORES DE TURISMO SE OBSERVA UNA GRAN MEJORA	ALTO(4): LA INVERSIÓN ESTUVO ÍNTEGRAMENTE A CARGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Y DE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, EN EL MARCO DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL SUSCRITO	EXCELENTE(5):EL PROYECTO DE REHABILITACIÓN POR LA RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 006/INC-DREPH-2005 ESTUVO ORIENTADO A LA CONSERVACIÓN DE LOS EDIFICIOS DEL AMBIENTE URBANOS... SE CARECÍA DE PRESUPUESTO PROPIO Y LOS RECURSOS HUMANOS PROVENÍAN DE LA JUNTA DE VECINOS, LAS ÁREAS TÉCNICAS-INC Y LA MML. SE CONVOCÓ LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA	MEDIO(3):SE REQUIRIÓ LA APROBACIÓN POR PARTE DEL MINCULT DE UNA NUEVA DELIMITACIÓN Y UNA NORMATIVA ESPECÍFICA. PARA EL FINANCIAMIENTO SE UTILIZARON RECURSOS PROPIOS MUNICIPALES Y TAMBIEN SE APROVECHARON LOS PLANES NACIONALES (PLAN COPESCO, CONSTRUYE PERÚ Y PROGRAMAS DE MINCETUR). LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FINANCIÓ
	Cooperación internacional	MUY BAJO(1): LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA NO PRESENTÓ PRÁCTICAMENTE NINGÚN CONVENIO CON INSTITUCIÓN PÚBLICA O PRIVADA DEL EXTRANJERO. SI EXISTEN ALIANZAS DE COOPERACIÓN CON ENTIDADES COMO PUPC Y LA UNMSM (INVESTIGACIÓN), ASÍ COMO CON EL MINCULT (NORMATIVO, ASESORÍA Y CAPACITACIÓN)	MUY BAJO(1): LA GESTIÓN DESARROLLADA EN HUACA PALOMINO, FUE REALIZADA COMPLETAMENTE DESDE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, FIRMÁNDOSE CONVENIOS CON EL MINISTERIO DE CULTURA PARA EL DESARROLLO DE UN "PLAN", SIN EMBARGO NO SE TIENE INFORMACIÓN SOBRE FONDOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	BAJO(2): NO EXISTE UNA POLÍTICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. MÁS BIEN ESTA INICIATIVA HA CONTADO CON EL APOYO DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES Y DE LAS EMPRESAS, INSTITUCIONES Y UNIVERSIDADES LOCALES, EN UN ESQUEMA DE COOPERACIÓN LOCAL-NACIONAL	MUY BAJO(1): EXISTEN CONVENIOS CON ENTIDADES LOCALES PARA SU MANTENIMIENTO COMO EL MINISTERIO DE CULTURA Y EL PODER JUDICIAL O EL MINISTERIO DE CULTURA PARA FORTALECER LA IDENTIDAD LOCAL. NO EXISTIÓ NINGÚN CONVENIO INTERNACIONAL	BAJO(2): DESTACAN: CON LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA PARA LA RECUPERACIÓN DEL LOCAL DEL ARCHIVO. CON THE ROCKEFELLER FOUNDATION SE TRABAJÓ EN EL ARCHIVO, EN LA DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS HISTÓRICOS VALIOSÍSIMOS.	EXCELENTE(5): EL CONVENIO PERÚ-ESPAÑA INICIÓ SUS ACTIVIDADES EN 1990. AL INICIARSE LAS ACTIVIDADES ENTRE 1990 Y 1991 SE FIRMARON 2 CONVENIOS, EL PRIMERO FUE INC- PARA LA REALIZACIÓN DE OBRAS DE RESTAURACIÓN EN LIMA; EL SEGUNDO CONVENIO FUE ENTRE EL INC, LA UNMSM Y LA AECIL PARA OBRAS DE RESTAURACIÓN EN LA CASONA DE SAN MARCOS	MUY BAJO(1): SE TRABAJÓ EN CONJUNTO CON LA ESCUELA TALLER DE LIMA QUE INTERVIENE EN LA REHABILITACIÓN DE LAS FACHADAS Y EL TRATAMIENTO PEATONAL DE LA CALLE. FUE EL ÚNICO COMPONENTE PERUANO-ESPAÑOL QUE AYUDÓ LA RECUPERACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO	MUY BAJO(1): NO SE TUVO EN CUENTA PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, DEBIDO PRINCIPALMENTE AL TIEMPO EN QUE SE PROGRAMÓ TODA LA GESTIÓN YA QUE SE CONTABA CON RECURSOS PROPIOS SUFICIENTES Y EL APOYO DE ALGUNOS PROGRAMAS DE GOBIERNO

## 6.2 Sobre la casuística de gestión del patrimonio edificado

A manera de síntesis de lo investigado es que se han generado una matriz de análisis comparativo en lo concerniente a los resultados obtenidos, la cual ayudará a precisar la mirada y la obtención de los correspondientes hallazgos. Esta es:

**Tabla 19: Matriz de resultados comparados por categorías (componentes gestionarios) - 8 casos estudiados**

Esta matriz posibilita apuntar el análisis e interpretación de los resultados a partir de sus componentes gestionarios.

### 6.2.1 Sobre los Marcos de gestión y administración

- En los casos estudiados es observable un cambio significativo en su (re)concepción del formato institucional de gestión así como también en el contexto general.
- Esta tendencia general de cambio se enmarcó en el proceso de reforma del Estado y en una redefinición de rol gestor desde el nivel nacional al local-municipal y de éste a lo empresarial-privado. Dentro de esta tendencia son identificables ritmos desiguales, destacando los casos impulsados desde el sector público local y en alianza estratégica con otros sujetos patrimoniales como las asociaciones de vecinos o los operadores turísticos.
- Destaca la finalización de la década de los noventa como 'punto de quiebre' en la gestión patrimonial en Lima Metropolitana en virtud al origen de una nueva generación de 'instituciones

gestoras', las cuales ya no sólo proponen el que hacer, sino el cómo y que facilitan la concertación de actores sociales e intereses sobre el territorio.

- En la casuística estudiada se observa una descentralización desde el nivel nacional hacia el local, a través de la transferencia de la competencia o convenios inter-institucionales, que lleva a una gestión del patrimonio edificado liderada desde lo municipal (Huaca Pucllana, Huaca Palomino). Asimismo es identificable una descentralización intra-institucional, con la creación de una unidad especializada ad-hoc (Programa Municipal de Recuperación del Centro Histórico de Lima, Subgerencia de Patrimonio Cultural, artes visuales, museos y bibliotecas, División de Arqueología), que expresan una nueva voluntad política y una búsqueda de nueva eficacia social.
- Entre los casos investigados, los sujetos patrimoniales vinculados más directamente a lo privado y con mayor impacto son: los organismos no gubernamentales, las asociaciones religiosas y asociaciones ciudadanas. También se deben resaltar a los sujetos patrimoniales que rentabilizan las inversiones: los sectores de altos recursos económicos, las nuevas actividades de ocio y el turismo. Con la presencia de estos nuevos actores se desplazan otros más tradicionales como el pequeño comercio local, los

sectores populares y los propietarios/inquilinos del patrimonio de pequeña escala.

- El desempeño observable mayoritariamente entre los casos estudiados fluctúa entre alto y excelente –el de mejor calificación entre los componentes gestionarios junto con el de Mecanismos legales y financieros-, en virtud al surgimiento de formatos institucionales innovadores, eficaces y pertinentes al objeto patrimonial/contexto: División de Arqueología, Proyecto Arqueológico, Subgerencia de Patrimonio, Museo, Centro Cultural. Entre ellos, destaca claramente el caso de Huaca Pucllana, reconocido nacional e internacionalmente como un caso de referencia y exclusivamente factible a partir de la celebración del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Instituto Nacional de Cultura y la Municipalidad Distrital de Miraflores. Ello empoderó larga y progresivamente al gobierno local como un agente de desarrollo cultural y urbano que podía asumir labores más directamente en dicho bien edificado. Asimismo, destaca el caso del Centro Cultural de San Marcos, exitosa experiencia que se ha vuelto emblemática en Lima, el Perú e Hispanoamérica y explicable totalmente por la celebración del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Instituto Nacional de Cultura, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La

consecuencia más directa fue la transformación de dicha universidad en agente de su propio desarrollo, más empoderada y proactiva en la solución de sus problemas y posibilidades de reversión, muy bien acompañada por la AECID y en mucho menor medida por el INC –luego MINCULT-. Estamos ante casos exitosos y de referencia nacional, aún poco comunes en el universo metropolitano pero comprensibles desde la búsqueda de un formato institucional alternativo al convencional, el cual si resultó eficiente/eficaz y potenció lo patrimonial como factor de desarrollo.

#### 6.2.2 Sobre la Planificación

- A partir de la casuística, se identifica que la Planificación ha debido diversificarse y ampliarse, resultando más estratégica y dinamizándose con análisis reorientados hacia una flexibilización de los derroteros y al logro de los propósitos.
- También predominó una formulación de nuevos instrumentos y técnicas de planificación, tal como el estudio prospectivo de escenarios. Fue mayoritaria la planificación de los recursos a partir de estrategias, lineamientos, metas y la conducción de la recuperación patrimonial a partir de acciones concretas. Básico fue concebir al plan no como ‘documento cerrado y concluido’ sino como un ‘proceso continuo y abierto’ a manera de ‘hoja de ruta.



- Entre la casuística estudiada resulta identificable que los planes implementados en los casos más exitosos (Parque Las Leyendas, Huaca Palomino, Pueblo Libre, Huaca Pucllana) han seguido pautas equivalentes, especialmente en lo concerniente a las entidades responsables, aplicando nuevos criterios de gestión patrimonial y traduciéndose en una priorizada cartera de programas y proyectos. Entre sus estrategias se destaca la actuación que aprovecha el entorno inmediato como aliado de la recuperación patrimonial –conservación ambiental-, destacando sus problemas y cuya atención contribuye a la creación de intereses favorables a la recuperación integral desde el territorio y sus ciudadanos.
- Los casos mejor referenciados (Parque Las Leyendas, Huaca Palomino, Pueblo Libre) evidencian el rol esencial que ha jugado la planificación en el diseño y ejecución de los programas y proyectos de puesta en valor patrimonial. En el extremo del espectro, las intervenciones públicas se estructuraron de acuerdo a un bien diseñado plan estratégico que prioriza las inversiones y sus etapas de ejecución en las distintas áreas del bien monumental. Los casos del Parque Las Leyendas, Huaca Palomino y Pueblo Libre ilustran apuestas claras respecto al papel de los planes y sus dispositivos (Plan de manejo del Complejo Arqueológico de Maranga, Plan de recuperación de Huacas de

Lima Metropolitana, Plan y Reglamento para la Administración de la Zona Monumental de Pueblo Libre) en la puesta en valor pro-patrimonial. En estos casos se identifica una estrategia de preservación basada en la programación de una secuencia lógica de intervenciones y en el aprovechamiento flexible de las oportunidades de inversión a medida que se presentan y cuando las condiciones intra y extra institucionales las hacen convenientes y factibles. Entre ellos destaca nítidamente el caso del Parque las Leyendas, valorado en múltiples oportunidades y escenarios. Gran parte de su factibilidad se construyó al articular y consolidar sus esfuerzos en un Plan de manejo del Complejo Arqueológico de Maranga. Ello empoderó definitivamente a la División de Arqueología del PATPAL ya que permitió superar los periódicos cambios de gestión y filiación institucional –primero dependiente del Ministerio de la Mujer y Desarrollo y luego de la Municipalidad Metropolitana de Lima- asumiendo directamente labores pro-patrimoniales significativas y permanentes en el tiempo. También articulaba sistémicamente sus esfuerzos y objetivos en el Plan Estratégico Institucional (prioridades, misión y visión) y los respectivos Planes Operativos Institucionales de otras dependencias del PATPAL. Asimismo, destaca el caso de la Huaca Palomino, valiosa experiencia gestada desde la Municipalidad Metropolitana de Lima. La consecuencia directa fue

el desarrollo de una experiencia de planeamiento que resultó piloto (Cercado de Lima) y enriquecedora para interpolarla a un posterior y más ambicioso Plan de recuperación de Huacas de Lima Metropolitana. En lado opuesto se encuentran experiencias como la Catedral de Lima, Huantinamarca o Jr. Contumazá, gestionadas desde lo privado, donde la apuesta institucional por una programación previa de actuaciones inscrita a una concepción más amplia y de más largo aliento, definiendo prioridades y escenarios, fue más débil e inconstante.

- El desempeño observable entre los casos estudiados fluctúa mucho. De hecho, entre los resultados obtenidos la mitad de ellos varían entre desempeños muy bajo y medio y la otra mitad entre excelente y alto. Finalmente, éste resultó segundo entre los de más baja calificación de los 4 componentes gestionarios. Los casos exitosos (Parque Las Leyendas, Huaca Palomino y Pueblo Libre) son de gran aporte -aunque no tan frecuentes en la muestra estudiada y menos en el universo metropolitano- y adquirieron sentido por la necesidad de desarrollar una visión de conjunto, estratégica y coherente con sus posibilidades y contexto patrimonial, urbano e institucional específicos.

### 6.2.3 Sobre los Dispositivos legales y financieros

- El estudio de casos demuestra que se ha producido una revisión

de dichos mecanismos, de tal manera que hicieron factible la resolución de los permanentes conflictos urbano-patrimoniales. Uno de los desafíos abordados fue la evaluación más allá de sus resultados exclusivamente monetarios, incorporando factores de evaluación cualitativa propios al uso social del patrimonio. Destacan entre las metodologías de análisis empleadas, los estudios de evaluación contingente -encuestas sobre situaciones hipotéticas- y los de impacto directo e indirecto y el efecto multiplicador.

- Las experiencias muestran que el deterioro patrimonial sólo pudo revertirse con un esfuerzo público significativo y sostenido en el tiempo. Los resultados confirman las dificultades de atraer inversión privada, por cuanto ésta sólo llega luego que el sector público ha sostenido inversiones significativas durante un tiempo regular. Por ello, se destacan los casos que apuestan por incrementar las rentas e inversiones inmobiliarias privadas, el rendimiento tributario y la inversión pública ad-intra y ad-extra objeto patrimonial, para lograr un desempeño equivalente al promedio urbano.
- A partir del análisis de casos, se observa que el financiamiento pro-patrimonio edificado en Lima Metropolitana presenta algunas constantes: el enorme peso asignado al turismo; la significación que tienen las fuentes externas –donación o inversión-; y los

recursos locales captados a través de impuestos, demanda de visitantes o inversiones directas de sus propietarios/inquilinos. Aquí se destacan especialmente las experiencias gestadas desde lo privado (Huantinamarca, Catedral de Lima), las cuales aprovechan magistralmente sus relaciones con el sector privado-empresarial.

- Las experiencias permiten identificar un cambio en las modalidades y magnitud de financiamiento. Estas fueron muy diversas: donaciones de grupos privados o públicos, préstamos no reembolsables de la cooperación internacional e inversión directa de empresas privadas. Sobre la magnitud, el dato más destacable es que los flujos mayoritarios de recursos resultaron ahora locales, obtenidos por transferencias directas, tributos, inversión privada y especialmente recursos municipales, notablemente en casos gestados desde lo público (Huaca Pucllana, Huaca Palomino, Zona Monumental de Pueblo Libre).
- El patrimonio edificado limeño padeció históricamente de alta conflictividad social, debilidad que pudo ser transformada en oportunidad, a partir de una acción “emergente” que permitió legislar con mayor eficacia y decisión. También es identificable que a pesar de ello, la creación de mecanismos legales y financieros, acordes al nuevo enfoque no fue suficiente. La evolución de la visión ‘monumentalista’ hacia una más flexible y que integre los

valores culturales con los sociales y económicos, exigía mayores orientaciones que compensen los intereses social y cultural con el valor económico, situación no suficientemente lograda.

- El desempeño observable entre los casos estudiados mayoritariamente fluctúa entre alto y excelente –el de mejor calificación entre los componentes gestionarios junto con el de “Marco de gestión y administración”-, en virtud al surgimiento de dispositivos legales audaces, eficaces y coherentes al objeto patrimonial/contexto: Convenio de cooperación inter-institucional, Ordenanza municipal, reglamento. En el caso de los dispositivos financieros destacan modalidades como: concesión de servicios, alquiler temporal de ambientes, aprovechamiento turístico, inversión de empresa inmobiliaria, ingreso por demanda de visitantes. Destaca nítidamente el caso de Huaca Pucllana implementando un “fuero legal especial” con mecanismos de autofinanciamiento y autogestión en favor de la institución pública local responsable. El mecanismo elegido fue la celebración del Convenio de cooperación inter-institucional entre el Instituto Nacional de Cultura y la Municipalidad Distrital de Miraflores. Fue la circunstancia “bisagra” para que ‘la instancia nacional’ legislara en favor de ‘la instancia local’ –especialmente porque en la práctica representa una transferencia de competencias en un marco que normalmente gestiona exclusivamente desde lo

nacional- favoreciendo la operativización de la recuperación patrimonial, administrando actuaciones, servicios y bienes de incidencia directa en el monumento. Ello aseguró un fondo patrimonial ad-hoc y permanente cuyo aprovechamiento eficiente permitió potenciar una entidad pública que administre sus activos para garantizar la sostenibilidad recuperatoria. Luego de empoderada económica y políticamente la gestión distrital, fue posible emprender estrategias de integración y aprovechamiento del contexto urbano local, distrital, metropolitano y nacional, estimulando la participación de la ciudadanía y del sector privado, a partir de las políticas establecidas por el gobierno local. Asimismo y en la esfera de la gestión privada, destaca el caso de la Catedral de Lima, la cual ha aprovechado al máximo su rica historia y patrimonio cultural (inmueble y mueble) además de su emplazamiento privilegiado en la misma Plaza de Armas de Lima, espacio público más visitado, significativo y demandado turísticamente de la metrópoli. Ello ha incidido para que las alianzas con los tour-operadores, el auspicio empresarial y el propio merchandaising potencien recursos que han crecido exponencialmente y que la han consolidado como un “recurso turístico” de nivel nacional e internacional y líder en la ciudad. Sin duda, son casos exitosos y de referencia nacional, no demasiado frecuentes en la metrópoli limeña pero lógicos desde la búsqueda

de nuevas y mejores herramientas financieras y legales que gesten nuevos y mejores resultados esperados.

#### 6.2.4 Sobre la Cooperación internacional

- A partir del estudio de casos se verifica que la “cooperación internacional” representa un actor estratégico y de escala mundial con una potencialidad aún muy poco aprovechada en los ámbitos convencionales, (financiera, técnica).
- También se observa desde la casuística que el enfoque de la cooperación internacional se reconcentró en el “desarrollo” y cambiaron los énfasis institucionales y de contenidos. Se superó el precedente enfoque “culturalista” -propiciado por Unesco-, transitando hacia enfoques más socioeconómicos y productivistas.
- Implementar los compromisos asumidos no fue fácil porque requirió recursos humanos, financieros y estrategias institucionales, locales, nacionales e internacionales, soportadas en la continuidad de la actuación, la participación poblacional y el intercambio permanente de saberes, herramientas y prácticas.
- Del estudio de casos se observa que la cooperación internacional adquirió gran importancia en la recuperación monumental, adquiriendo el rol de un sujeto patrimonial explícito, de origen internacional pero no externo, al actuar directamente a nivel local y participar en el ‘complejo institucional’ de gestión.



- La cooperación internacional en la recuperación del patrimonio edificado limeño (1990-2015) se ha desarrollado especialmente mediante la cooperación vertical, propia de las organizaciones multilaterales y bilaterales y agencias cooperantes nacionales. Respecto de la cooperación vertical bilateral destacan las agencias gubernamentales, cuyos objetivos se enfocaron en el financiamiento bajo la forma de inversión y en la asistencia técnica (intercambio de experiencias, capacitación-formación). Allí, se implementaron proyectos que incorporan lo patrimonial como aporte clave para reducir la pobreza, fortalecer la sociedad civil, empoderar la institucionalidad gestionaaria y promover la inclusión social, en una ciudad con mayoría poblacional carenciada.
- El único caso estudiado realmente exitoso en términos de la cooperación internacional fue el de la Casona de San Marcos, el cual ilustra contundentemente su potencialidad en la puesta en valor pro-patrimonial. Allí se identifica una estrategia de trabajo conjunto y paritario –aunque con enorme déficit de apoyo desde el rol del Instituto Nacional de Cultura- basada en una programación de intervenciones y en el aprovechamiento flexible de las chances de inversión y fortalezas intra-institucionales. El deterioro generalizado del antiguo edificio de la Casona de San Marcos empezó a ceder cuando se logró el compromiso del Gobierno Español (1989) para apoyar su restauración integral y su

adaptación como el Centro Cultural de San Marcos. Luego, la Agencia Española de Cooperación Internacional (1990) se unió a los esfuerzos del programa de preservación del patrimonio cultural, conformando una alianza estratégica con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Actualmente y gracias al estratégico aporte de la cooperación española, la casona funciona como Centro Cultural abierto al público y ha verificado las importantísimas posibilidades y alcance que el Programa P>D Patrimonio para el Desarrollo de AECID ha sumado en Lima Metropolitana –en particular- y en el Perú –en su sentido más amplio-.

- Se identificó que el objetivo general de AECID en el lineamiento Cultura y Desarrollo fue fomentar las oportunidades y capacidades culturales de personas y comunidades como elementos básicos de desarrollo humano sostenible. Como los derechos a la identidad y a la defensa de la diversidad cultural son componentes irrenunciables del desarrollo humano integral y el patrimonio, resulta un recurso mayor para lograr el desarrollo, el Programa P>D, los persiguió mediante la gestión sostenible del Patrimonio Cultural, estableciendo condiciones para que esas mejoras incidieran en la población más desfavorecida, desarrollando capacidades culturales y preservando las identidades y la diversidad cultural.

Tabla 20: Matriz de resultados comparados por categorías(habilidades) del gestor cultural profesional - 8 gestores estudiados

				GESTOR CULTURAL PROFESIONAL							
	Isela del Águila	Mario Adalcide	Isabel Flores	Luis Vilcocha	Fernando López		Martin Fabari	Esteban Bravante	Camilo Ojeda		
Categoría: (habilidad)	<b>Pensamiento estratégico</b>	EXCELENTE: CLARAMENTE SABE RECONOCER SUS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE SU ORGANIZACIÓN, IDENTIFICA Y PRIORIZA LOS ASPECTOS A ATENDER Y ESTABLECE UNA ESTRATEGIA DE ACCIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS	ALTA: PORQUE CLARAMENTE SABE RECONOCER LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE SU ORGANIZACIÓN, IDENTIFICA Y PRIORIZA LOS ASPECTOS A ATENDER Y ESTABLECE UNA ESTRATEGIA DE ACCIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS	EXCELENTE: PORQUE RECONOCE TODOS LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE ESTA EXPERIENCIA GESTIONARIA Y PRIORIZA LOS ASPECTOS A ATENDER, ESTABLECIENDO UNA ESTRATEGIA CONSISTENTE DE ACCIÓN	ALTA: PORQUE CLARAMENTE RECONOCE LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE ESTA EXPERIENCIA GESTIONARIA, PRIORIZANDO LOS ASPECTOS CLAVES A ATENDER Y ESTABLECIENDO UNA ESTRATEGIA CONSISTENTE DE ACCIÓN	ALTO: PORQUE RECONOCE LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE ESTA EXPERIENCIA GESTIONARIA, PRIORIZANDO LOS ASPECTOS CLAVES A ATENDER Y ESTABLECIENDO UNA ESTRATEGIA CONSISTENTE DE ACCIÓN	ALTA: PORQUE CLARAMENTE SABE RECONOCER LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE SU ORGANIZACIÓN, IDENTIFICA Y PRIORIZA LOS ASPECTOS A ATENDER Y ESTABLECE UNA ESTRATEGIA DE ACCIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS	ALTO: PORQUE CLARAMENTE SABE RECONOCER LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE SU ORGANIZACIÓN, IDENTIFICA Y PRIORIZA LOS ASPECTOS A ATENDER Y ESTABLECE UNA ESTRATEGIA DE ACCIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS	ALTO: PORQUE IDENTIFICA TODOS LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE SU ORGANIZACIÓN, IDENTIFICA Y PRIORIZA LOS ASPECTOS A ATENDER Y ESTABLECE UNA ESTRATEGIA DE ACCIÓN CON ACCIONES, RESPONSABLES Y RESULTADOS PREVISTOS	ALTO: PORQUE RECONOCE CON CLARIDAD TODOS LOS ASPECTOS POSITIVOS (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) Y NEGATIVOS (DEBILIDADES, AMENAZAS) DE ESTA EXPERIENCIA GESTIONARIA, PRIORIZANDO LOS ASPECTOS CLAVES A ATENDER Y PRECISANDO UNA ESTRATEGIA EFICAZ DE ACCIÓN DE FORMA ANALÍTICA Y FLEXIBLE	
	<b>Capacidad de organización</b>	ALTA: AL ESTRUCTURAR PLANIFICADA Y SIMPLIFICADA LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y LOS RECURSOS, ACTIVIDADES Y ROLES EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRIMONIO DEL PARQUE LAS LEYENDAS	ALTA: AL OBSERVAR LA MANERA PLANIFICADA Y SIMPLIFICADA COMO HA PODIDO ESTRUCTURAR LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRIMONIO METROPOLITANA DE LIMA, INCLUSIVE MUCHO ANTES QUE SURJER LA GERENCIA DE CULTURA EN TORO A UN PLAN DE TRABAJO QUE ATACA LAS DIFERENTES LABORES Y DEPENDENCIAS EXTERES	ALTA: ESTABLECE UNA PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRIMONIO METROPOLITANA DE LIMA, INCLUSIVE MUCHO ANTES QUE SURJER LA GERENCIA DE CULTURA EN TORO A UN PLAN DE TRABAJO QUE ATACA LAS DIFERENTES LABORES Y DEPENDENCIAS EXTERES	ALTA: AL ESTRUCTURAR PLANIFICADA Y ESTANDARIZADA, LA ENTIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRIMONIO EMPRESARIAL	ALTA: AL IDENTIFICAR UN NIVEL SIMPLIFICADO DE ESTRUCTURACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL ARZOBISPADO DE LIMA	ALTA: AL ESTRUCTURAR PLANIFICADA Y ESTANDARIZADA, LA ENTIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRIMONIO EMPRESARIAL	ALTA: AL IDENTIFICAR UN NIVEL SIMPLIFICADO DE ESTRUCTURACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRIMONIO METROPOLITANA DE LIMA, INCLUSIVE MUCHO ANTES QUE SURJER LA GERENCIA DE CULTURA EN TORO A UN PLAN DE TRABAJO QUE ATACA LAS DIFERENTES LABORES Y DEPENDENCIAS EXTERES	ALTA: AL OBSERVAR LA MANERA SIMPLIFICADA DE ESTRUCTURAR LA ENTIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRIMONIO METROPOLITANA DE LIMA, INCLUSIVE MUCHO ANTES QUE SURJER LA GERENCIA DE CULTURA EN TORO A UN PLAN DE TRABAJO QUE ATACA LAS DIFERENTES LABORES Y DEPENDENCIAS EXTERES	ALTA: AL OBSERVAR LA MANERA SIMPLIFICADA DE ESTRUCTURAR LA ENTIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRIMONIO METROPOLITANA DE LIMA, INCLUSIVE MUCHO ANTES QUE SURJER LA GERENCIA DE CULTURA EN TORO A UN PLAN DE TRABAJO QUE ATACA LAS DIFERENTES LABORES Y DEPENDENCIAS EXTERES	ALTA: AL IDENTIFICAR UNA ESTRUCTURACIÓN SIMPLIFICADA DE LA INSTITUCIONALIDAD GESTIONARIA Y EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MARCO ORGANIZACIONAL DEL PATRIMONIO METROPOLITANA DE LIMA, INCLUSIVE MUCHO ANTES QUE SURJER LA GERENCIA DE CULTURA EN TORO A UN PLAN DE TRABAJO QUE ATACA LAS DIFERENTES LABORES Y DEPENDENCIAS EXTERES
	<b>Capacidad para dirigir equipos</b>	EXCELENTE: EJERCIO SU LIDERAZGO DE UNA FORMA CREATIVA, PARTICIPATIVA Y PRESUMIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS A DISPOSICIÓN (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS, OPERATIVOS, VOLUNTARIOS) Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO Y COMPARTIENDO LA MISMA CON EL EQUIPO	MEJORA: PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO Y COMPARTIENDO LA MISMA CON EL EQUIPO	ALTA: PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y PRESUMIVAMENTE, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS A DISPOSICIÓN (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS, VOLUNTARIOS) Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO COMPARTIDO	ALTA: PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y PRESUMIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UNA MISMA CON EL EQUIPO	ALTA: PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA Y PRESUMIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO COMPARTIDO	BAJO: PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS A DISPOSICIÓN (TECNICOS, ADMINISTRATIVOS, VOLUNTARIOS) Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO COMPARTIDO	EXCELENTE: PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO COMPARTIDO ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	MEJORA: PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO Y COMPARTIENDO LA MISMA CON EL EQUIPO	MEJORA: PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO Y COMPARTIENDO LA MISMA CON EL EQUIPO	MEJORA: PORQUE EJERCIO SU LIDERAZGO DE UNA FORMA PARTICIPATIVA, APROVECHANDO LAS FORTALEZAS DE LOS RECURSOS HUMANOS A DISPOSICIÓN Y CONSTRUYENDO UN OBJETIVO COMPARTIDO
	<b>Capacidad para articular aliados externos</b>	ALTA: SOSTIENE CONSENSOS CON NUMEROSOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS ACADEMICOS (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDADES DISTRITALES, EMPRESAS PRIVADAS (LOS PORTALES S.A.) CIUDADANOS (VOLUNTARIOS CIVILES, VECINOS)	ALTA: ESTABLECE CONSENSUADAMENTE, NUMEROSOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS ACADEMICOS (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDADES DISTRITALES, EMPRESAS PRIVADAS (LOS PORTALES S.A.) CIUDADANOS (VOLUNTARIOS CIVILES, VECINOS)	ALTA: AL ESTABLECER CONSENSUADAMENTE, NUMEROSOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS ACADEMICOS (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, EMPRESAS PRIVADAS (GRUPO SAN JOSÉ S.A.), CIUDADANOS (VECINOS)	EXCELENTE: AL CONVOCAR CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE VARIOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, EMPRESAS PRIVADAS (GRUPO SAN JOSÉ S.A.), CIUDADANOS (VECINOS)	EXCELENTE: AL ESTABLECER CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE NUMEROSOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, EMPRESAS PRIVADAS (GRUPO SAN JOSÉ S.A.), CIUDADANOS (VECINOS)	ALTA: AL ESTABLECER CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE NUMEROSOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, EMPRESAS PRIVADAS (GRUPO SAN JOSÉ S.A.), CIUDADANOS (VECINOS)	EXCELENTE: AL ESTABLECER CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE NUMEROSOS ALIADOS EN DIVERSOS MEDIOS COMO LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, CIUDADANOS (VOLUNTARIOS CIVILES, VECINOS)	EXCELENTE: AL ESTABLECER CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE, VARIOS ALIADOS COMO LA JUNTA DE VECINOS, DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, ESCUELA TALLER DE LIMA, LA FUNDACIÓN CANARIAS E WIKIA, SHERATON LIMA, TOTUS ENTRE DOS CHIHUIS DE LICE ROJO Y LA FUNDACIÓN RENÉ MARQUETTE CIVILES	EXCELENTE: AL CONVOCAR CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE, VARIOS ALIADOS COMO LA JUNTA DE VECINOS, DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, CIUDADANOS (VOLUNTARIOS CIVILES, VECINOS)	MEJORA: AL ESTABLECER CONSENSUADA, SOSTENIDA Y SISTEMÁTICAMENTE, VARIOS ALIADOS COMO LOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, CIUDADANOS (VOLUNTARIOS CIVILES, VECINOS)
	<b>Tenacidad</b>	EXCELENTE: FUE CONSIDERADA COMO "PERSONALIDAD HISTÓRICA DE LA CULTURA POR EL MUNICIPIO DE LA COMISIÓN METROPOLITANA DE EDUCACIÓN Y CULTURA, MIEMBRO DE LA MEDALLA DE LIMA POR SU INNOVACIÓN LABORAL EDUCATIVA Y CULTURAL (2012), LA COMISIÓN DE CULTURA Y PATRIMONIO CULTURAL DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA POR SU PAPER AUTOCORRECTIVO Y MOTIVACIONAL	MEJORA: TIENE UNA NO MUY LARGA PERO SI MUY SIGNIFICATIVA TRAYECTORIA PROFESIONAL QUE EVOLUCIONA UNA MOTIVACIÓN LABORAL, PROPIA DE AQUELLOS QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE Y MUTUAMENTE EN NUESTRA DINÁMICA CULTURAL	EXCELENTE: HA DEDICADO CASI LA MITAD DE SU VIDA A RESCATAR LA HISTORIA LOCAL EN DIVERSOS BOLETINES, POR ELLO HA OBTENIDO DIVERSOS RECONOCIMIENTOS OTORGADOS POR EL MINISTERIO DE CULTURA, LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA Y EL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, EN VIRTUD A SU PAPER MOTIVACIONAL Y AUTOCORRECTIVO LABORAL CULTURAL	ALTA: TIENE UNA SIGNIFICATIVA TRAYECTORIA PROFESIONAL QUE EVOLUCIONA UNA FIRME Y MOTIVADA LABORAL GESTIONARIA, MANIFIESTA CLARA DE SU AFECTIVA PERSONAL Y PROFESIONALIZANTE POR LO CULTURAL	MEJORA: LA CAPACIDAD DE SOSTENER LOS ESFUERZOS DE SUS LABORES GESTIONARIAS CON OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE MEDIANO PLAZO HAY UN ACOMPAÑAMIENTO DE FINES A LO LARGO DE TODO EL TIEMPO	ALTA: TIENE UNA MUY SIGNIFICATIVA TRAYECTORIA PROFESIONAL QUE EVOLUCIONA UNA FIRME Y AUTOCORRECTIVO LABORAL GESTIONARIA, PROPIA DE AQUELLOS QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE Y MUTUAMENTE EN NUESTRA DINÁMICA CULTURAL	ALTA: TIENE UNA MUY SIGNIFICATIVA TRAYECTORIA PROFESIONAL QUE EVOLUCIONA UNA FIRME Y MOTIVACION EN SU LABORAL GESTIONARIA, PROPIA DE AQUELLOS QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE Y MUTUAMENTE EN NUESTRA DINÁMICA CULTURAL	ALTA: TIENE UNA SIGNIFICATIVA TRAYECTORIA PROFESIONAL QUE EVOLUCIONA UNA FIRME Y MOTIVACION EN SU LABORAL GESTIONARIA, PROPIA DE AQUELLOS QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE Y MUTUAMENTE EN NUESTRA DINÁMICA CULTURAL	EXCELENTE: MUY BIEN CAPACIDAD DE SOSTENER CON FIRMEZA, AUTOCORRECTIVO Y MOTIVACIÓN LAS ACTIVIDADES CON OBJETIVOS Y FINES DE MEDIANO PLAZO, LOS CUALES FUERON ACOMPAÑADOS CON CONSTANCIA E INTENSIDAD DURANTE EL TIEMPO	
	<b>Proactividad</b>	ALTA: EXISTEN VARIOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE EMPENDIMIENTOS SUJERIDOS DESDE SU INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN PERSONALES, ESA ACTITUD RESULTA EN UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	EXCELENTE: PORQUE EXISTEN NUMEROSOS RESULTADOS Y CAMBIOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN PERSONALES, ESA ACTITUD RESULTA EN UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	MEJORA: PORQUE EXISTEN ALGUNOS CAMBIOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE EMPENDIMIENTOS SUJERIDOS DESDE SU INICIATIVA, ESA ACTITUD ES RELATIVAMENTE CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	ALTA: PORQUE EXISTEN VARIOS RESULTADOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA, ANTICIPACIÓN Y AUTOREGULACIÓN PERSONALES, ESA ACTITUD ES UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	EXCELENTE: PORQUE LA GRAN MAYORÍA DE LOS POSITIVOS RESULTADOS OBTENIDOS SE OBTUVIERON ANTES DE SU INICIATIVA, ANTICIPACIÓN Y AUTOREGULACIÓN PERSONALES, ESA ACTITUD ES CONSTANTE	ALTA: PORQUE EXISTEN NUMEROSOS RESULTADOS Y CAMBIOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN PERSONALES, ESA ACTITUD RESULTA EN UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	ALTA: PORQUE EXISTEN NUMEROSOS RESULTADOS Y CAMBIOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN PERSONALES, ESA ACTITUD RESULTA EN UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	ALTA: PORQUE EXISTEN NUMEROSOS RESULTADOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN PERSONALES, ESA ACTITUD RESULTA EN UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	EXCELENTE: PORQUE EXISTEN NUMEROSOS RESULTADOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA Y ANTICIPACIÓN PERSONALES, ESA ACTITUD RESULTA EN UNA CONSTANTE EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL	MEJORA: PORQUE EXISTEN SÓLO ALGUNOS RESULTADOS OBTENIDOS DESDE SU INICIATIVA PERSONALES, ESA ACTITUD NO ES NECESARIAMENTE CONSTANTE
	<b>Experiencia en administración cultural</b>	EXCELENTE: FUE JEFE DEL MUSEO UNIVERSITARIO DE ARQUEOLOGÍA DEL INSTITUTO RIVA AGÜERO (PUCP) DESDE 1999 ES MIEMBRO ORDINARIO DEL COMITÉ COORDINADOR DEL PROYECTO MUSEOLÓGICO Y PEDAGÓGICO SOBRE ARQUEOLOGÍA DEL SELVA, ES MIEMBRO FUNDADOR DE LA RED DE MUSEOS DEL CENTRO HISTÓRICO DE LIMA Y COLABORADORA DE LA DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA DEL PATRIMONIO CULTURAL DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA POR SU PAPER AUTOCORRECTIVO Y MOTIVACIONAL	MEJORA: TRABAJO PARA EL MINCULT COMO DIRECTOR DEL PROYECTO DE TRABAJO HISTÓRICO PARA EL CENSO DE LIMA PARA LA UMSA, COMO JEFE DE DOCUMENTACIÓN Y PUBLICACIONES DEL MUSEO METROPOLITANO DE LIMA, COORDINADOR DEL ÁREA DE PATRIMONIO CULTURAL Y JEFE DE LA DIVISIÓN DE PATRIMONIO CULTURAL, ARTES VISUALES, MUSEOS Y BOCALOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FUSTO	EXCELENTE: FUE DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN EN LA HACIA PUCALLAMA Y TAMBIÉN SU JEFE DE STAFF EN LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN Y AYUDA EN PUCALLAMA (DESDE 1997 HASTA LA ACTUALIDAD), EN TACNA Y PACHACAMA, CALUMAYCA	EXCELENTE: ALTERNÓ SUS LABORES DE DIRECTOR DEL MUSEO RAMBALLO, CON PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ARQUEOLÓGICA E HISTÓRICA, FUNDADOR DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA Y DIRECTOR DEL MUSEO DE PUCALLAMA, FUE MIEMBRO DE LA COMISIÓN NACIONAL TÉCNICA DE ARQUEOLOGÍA DEL INE, ES FUNDADOR Y GERENTE GENERAL DE ARQUEOLÓGICAS SAC	ALTA: ES DIRECTOR DEL MUSEO PALAZO ARZOBISPAL DE LIMA, DIRECTOR DEL MUSEO DE ARTES RELIGIOSAS DE LA CATEDRAL DE LIMA Y DIRECTOR DEL ARCHIVO HISTÓRICO DE LA VILLA DE LA ESCUELA, CANAL PLUS TV, ASOCIADO DE LA EMPRESA CULTURAL SPATIAL SAC Y ENCARGADO DE LA INVESTIGACIÓN HISTÓRICA EN DIVERSAS INTERVENIONES DE LA INSTITUCIONALIDAD DE LIMA	ALTA: DIRECTOR Y MIEMBRO ASESOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE Bienes MUEBLES, COORDINADOR REPRESENTANTE DE LA UNIÓN ENERGO COOPERATIVA NO LUCRATIVA PARA LA EDUCACIÓN DE OBRAS DE RESTAURACIÓN EN LA CASERÍA DE SAN MARCOS Y MIEMBRO DE LA COMISIÓN CENTRAL DE INVESTIGACIÓN DE Bienes Culturales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, TIENE GRAN EXPERIENCIA EN OBRAS DE RESTAURACIÓN HISTÓRICA	EXCELENTE: FUE DIRECTOR DEL CENTRO INTERAMERICANO DE RESTAURACIÓN DE Bienes Culturales, COORDINADOR ESPECIAL REGIONAL PLAN MAESTRO SAN MARCO HISTÓRICO DE INVESTIGACIÓN, GERENTE TÉCNICO DE LA OBRAS DE RESTAURACIÓN MACAPUCOOLUNA-INTERVENIENDO MINISTERIO DE TURISMO, TECNICO INCUBO Y DIRECTOR DE REGISTRO Y ESTUDIO DEL PATRIMONIO HISTÓRICO (NO POSEE SUPERVISIÓN)	EXCELENTE: FUE DIRECTOR DEL CENTRO INTERAMERICANO DE RESTAURACIÓN DE Bienes Culturales, COORDINADOR ESPECIAL REGIONAL PLAN MAESTRO SAN MARCO HISTÓRICO DE INVESTIGACIÓN, GERENTE TÉCNICO DE LA OBRAS DE RESTAURACIÓN MACAPUCOOLUNA-INTERVENIENDO MINISTERIO DE TURISMO, TECNICO INCUBO Y DIRECTOR DE REGISTRO Y ESTUDIO DEL PATRIMONIO HISTÓRICO (NO POSEE SUPERVISIÓN)	EXCELENTE: LABORÓ EN LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA EN LA OFICINA ESPECIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (ARQUITECTA PARA ESTUDIOS Y PROYECTOS) EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE (ARQUITECTA DE LA SUBPROMOCIÓN DE DESARROLLO TURÍSTICO) Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN SUBSERVIENTE DE DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN EN EL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA	
	<b>Especialización en gestión cultural</b>	MEJORA: REALIZÓ ESTUDIOS DOCTORALES EN EDUCACIÓN E HISTORIA (PUCP), COMO BACARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA E HISTORIA, ENTRE ELLOS, MUSEOS Y TURISMO CULTURAL, MUSEOS Y EDUCACIÓN, REDES DE MUSEOS EN BERGAMINI Y MANTINI CULTURAL, CLAVO SUS ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN MUSEOLOGÍA Y MUSEOCRAFÍA (UNP) EN PUCALLAMA (2006, 2008)	EXCELENTE: HECHIDO EN ARQUEOLOGÍA POR LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UMSA, HA OBTENIDO UN DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESARROLLO TERRITORIAL, EL CURSO INTRODUCCIÓN A LA INTERPRETACIÓN DE PATRIMONIO, COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL PATRIMONIO, LA ESPECIALIZACIÓN EN POLÍTICAS CULTURALES Y GESTIÓN CULTURAL (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA DE TURISMO Y PATRIMONIO, 2008)	BAJAZO: DOCTORA EN ARQUEOLOGÍA CON MÁS DE 30 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CAMPO, LICENCIADA EN ARQUEOLOGÍA POR LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN MARCOS, ESCASA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL	ALTA: LICENCIADA EN ARQUEOLOGÍA POR LA UNP (FUE REVISOR DE LA REVISTA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE JAPÓN LIMA PARA EL CURSO DE MUSEOLOGÍA USAMA, 2006), HE INCLUIDO EN LA FASE CLAVANTE DE SUS ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN HISTORIA EN LA UNIVERSIDAD DE QUEBEC, CANADÁ, HA SIDO DOCTORA EN EL PUCP DE LA MAESTRÍA DE GESTIÓN CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES, DEL CENTRO CULTURAL DE LA UNP Y DE LA MAESTRÍA EN HISTORIA DE LA	MEJORA: CON LICENCIATURA EN HISTORIA POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU Y ESTUDIOS CONCLUIDOS DE LA MAESTRÍA EN RESTAURACIÓN DE MONUMENTOS DE LA SECCIÓN DE POSGRADO Y SEGUNDA ESPECIALIDAD DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y ARTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA	ALTA: ES ORDINARIO EN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, TIENE GRAN EXPERIENCIA EN OBRAS DE RESTAURACIÓN HISTÓRICA, COMO BACARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA E HISTORIA (PUCP), COMO BACARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA E HISTORIA, ENTRE ELLOS, MUSEOS Y TURISMO CULTURAL, MUSEOS Y EDUCACIÓN, REDES DE MUSEOS EN BERGAMINI Y MANTINI CULTURAL, CLAVO SUS ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN MUSEOLOGÍA Y MUSEOCRAFÍA (UNP) EN PUCALLAMA (2006, 2008)	ALTA: ES ORDINARIO EN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, TIENE GRAN EXPERIENCIA EN OBRAS DE RESTAURACIÓN HISTÓRICA, COMO BACARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA E HISTORIA (PUCP), COMO BACARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA E HISTORIA, ENTRE ELLOS, MUSEOS Y TURISMO CULTURAL, MUSEOS Y EDUCACIÓN, REDES DE MUSEOS EN BERGAMINI Y MANTINI CULTURAL, CLAVO SUS ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN MUSEOLOGÍA Y MUSEOCRAFÍA (UNP) EN PUCALLAMA (2006, 2008)	ALTA: ES ORDINARIO EN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, TIENE GRAN EXPERIENCIA EN OBRAS DE RESTAURACIÓN HISTÓRICA, COMO BACARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA E HISTORIA (PUCP), COMO BACARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA E HISTORIA, ENTRE ELLOS, MUSEOS Y TURISMO CULTURAL, MUSEOS Y EDUCACIÓN, REDES DE MUSEOS EN BERGAMINI Y MANTINI CULTURAL, CLAVO SUS ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN MUSEOLOGÍA Y MUSEOCRAFÍA (UNP) EN PUCALLAMA (2006, 2008)	ALTA: ES ORDINARIO EN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, TIENE GRAN EXPERIENCIA EN OBRAS DE RESTAURACIÓN HISTÓRICA, COMO BACARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA E HISTORIA (PUCP), COMO BACARIA PARTICIPÓ EN CURSOS SOBRE MUSEOLOGÍA E HISTORIA, ENTRE ELLOS, MUSEOS Y TURISMO CULTURAL, MUSEOS Y EDUCACIÓN, REDES DE MUSEOS EN BERGAMINI Y MANTINI CULTURAL, CLAVO SUS ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN MUSEOLOGÍA Y MUSEOCRAFÍA (UNP) EN PUCALLAMA (2006, 2008)	MEJORA: ARQUITECTA POR LA UNIVERSIDAD PERUANA DEL SANTA CRUZ Y MAESTRA EN HISTORIA CONCLUSIONES DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES (UNP), CURSO "PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE ALIADOS EXTERNOS: CONVOCATORIO CIUDADANOS PATRIMONIO", "DESARROLLO DE LA PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN Y TURISMO EN PUEBLO LIBRE", "SECTOR CULTURAL" Y "VISTA A LAS CIUDADES DE ESTRABUJO, BEGAS, URUGUAY, LUXEMBURGO Y AUSTRIA"

Fuente: Elaboración propia José Huayra, 2017

- El desempeño observable entre la práctica totalidad de los casos estudiados es enormemente deficitario –entre “muy bajo” y “bajo”- y contrastado únicamente por el excelente desempeño en la Casona de San Marcos, ya referido. Finalmente resultó, de lejos, el de más baja calificación entre los 4 componentes gestionarios, explicable por una generalizada ausencia de experiencia y desconocimiento de la forma de gestionar dichas modalidades de trabajo compartido y de aprovechar las oportunidades que la cooperación internacional propuso.

### **6.3 Sobre el gestor profesional**

A manera de síntesis de lo investigado es que se han generado una matriz de análisis comparativo en lo concerniente a los resultados obtenidos, la cual ayudará a precisar la mirada y la obtención de los correspondientes hallazgos. Esta es:

**Tabla 20: Matriz de resultados comparados por categorías (habilidades) del gestor cultural profesional - 8 gestores estudiados**

A partir de esta matriz es que se pueden apuntar el análisis e interpretación de los resultados de las habilidades gestionarias identificadas.

#### **6.3.1 Sobre el Pensamiento estratégico**

- La casuística estudiada permite observar que existió una muy alta experiencia sobre pensamiento estratégico entre sus gestores culturales. Esta habilidad conceptual tiene que ver esencialmente con la formación especializada a partir de la propia praxis en la

administración cultural, la cual estuvo soportada en el análisis, la flexibilidad y la innovación. Entre estas, el análisis se destacó porque apareció en buena parte de los perfiles de los gestores culturales estudiados.

- Entre los casos estudiados, el análisis en el pensamiento estratégico incluyó la aplicación del juicio basado en la propia experiencia profesional y personal de los gestores culturales, para definir las orientaciones futuras que debía asumir la organización y/o proyecto, explorando los múltiples desafíos futuros -previsibles e imprevisibles-, más que prepararlo para un único y posible devenir y resultado.
- La casuística estudiada evidencia que el análisis exigió un proceso que combinaba el juicio racional -de la organización y su entorno- en complemento con la intuición, para crear estrategias, siempre en la perspectiva de lograr resultados más óptimos. Ello implicó un estado de conciencia y una actitud personales que lideraban la construcción de una cultura organizacional que permitiesen lograr una comprensión más global del escenario de intervención.
- La mayoría de gestores culturales evidenció -a partir de su capacidad analítica- una gran destreza en descomponer la problemática que confrontaba en sus elementos constitutivos y a partir del reconocimiento del rol de cada parte, la recompuso maximizando la ventaja competitiva de la organización cultural que

dirigía. La solución final de esta forma fue cualitativamente distinta de la que venía aconteciendo –siguiendo la lógica de pensamiento lineal- ya que estudió los elementos relevantes a los problemas que afrontaba en dicho momento actual y los reorganizó de una forma más óptima y coherente.

- Asimismo, el estudio de los gestores culturales, permite establecer que la dimensión analítica en el pensamiento estratégico logró definir los lineamientos del ámbito organizacional que propiciasen el desarrollo de un rol significativo de sus acciones en el logro de sus objetivos y metas en contrapunto a las demandas sociales y ciudadanas a las cuales pretendía responder.
- La flexibilidad también fue identificada como parte central del pensamiento estratégico de los gestores culturales estudiados, ya que les aportó a los métodos analíticos y racionales empleados en la toma de decisiones una valiosa elasticidad mental que permitió el logro de valiosas ventajas competitivas. Esta cualidad les permitió no sólo recuperar el perfil y forma de actuación una vez que desaparecieron los factores internos y externos que coyunturalmente los afectaban sino que mayormente fueron asumidos conceptualmente como verdaderas oportunidades y retos que se tradujeron en saltos cualitativos. Dichos factores externos fueron de diverso tipo: políticos (cambio de gestión institucional, cambio de filiación administrativa, cambio de

estructura organizacional), económicos (ciclos de crecimiento y decrecimiento macroeconómico, incremento de la demanda turística interna y receptiva), sociales (demandas sociales de habitabilidad, seguridad, saneamiento) o naturales (desastres naturales). Estos factores se presentaron individualmente pero acontecieron en general de forma simultánea e interdependiente, maximizando la potencialidad de sus amenazas.

- La innovación fue un componente poco identificado en la casuística estudiada y sólo pudo observarse con claridad en ciertos gestores culturales (casos: Parque Las Leyendas, Huantinamarca, Jirón Contumaza, Pueblo Libre). Implicaba una búsqueda de nuevas maneras y herramientas para obtener resultados diferentes y más óptimos, situación no muy frecuente no sólo entre los gestores culturales estudiados sino en otros casos de Lima Metropolitana y el Perú.

#### 6.3.2 Sobre la Capacidad de organización

- El estudio de los gestores culturales permite identificar que la capacidad de organización tuvo un desempeño medio en los casos seleccionados. Esta habilidad conceptual tiene que ver esencialmente con la capacidad de estructurar la asignación de recursos, actividades y roles, la cual estuvo soportada en la planificación, la simplificación y la estandarización. La planificación

profesional se destacó entre ellas, porque apareció en la mayoría de los perfiles de los gestores culturales estudiados.

- La planificación -como elemento de la capacidad de organización identificada en los casos estudiados- implicó la definición anticipada de recursos, actividades y roles, de acuerdo a una estrategia integradora. Fue sumamente elocuente, porque esta planificación permitió el fortalecimiento del componente gestor de Planificación y sus instrumentos en el caso que existiesen –varios materializados a través de documentos y procesos de planeamiento institucionalizados- y cuando no existían representó una mirada estratégica que compensó significativamente dicha carencia. El principal énfasis planificadorio de los gestores culturales estudiados radicó en las actividades – acciones articuladas y estructuradas en función de metas y objetivos institucionales, distribuidos en horizontes temporales específicos y priorizados según criterios diversos-. Asimismo, ellos estructuraron los recursos –especialmente los económicos- priorizándolos en coherencia con las metas y objetivos institucionales más importantes. También resultó de suma importancia entre los gestores culturales estudiados la correcta asignación de roles y responsabilidades entre los miembros del equipo, lo cual abonó significativamente a cohesionarlo en una misma dinámica de trabajo y a optimizar su desempeño



potenciando sus cualidades individuales (profesionales, académicas, personales) en favor de una única misión colectiva.

- La simplificación fue otro elemento relevante de la capacidad de organización que se pudo identificar entre los gestores culturales estudiados. Ella consideraba los esfuerzos de dichos gestores para estructurar los recursos, actividades y roles, de una forma sencilla y fácil de implementar y comprender por los miembros del equipo. Dicha simplicidad fue una virtud para la labor colectiva porque evitó permanentemente la generación de complicaciones, lo cual terminó redundando en actividades, procesos y toma de decisiones –donde se vislumbró mayormente esta apuesta por la simplicidad- más expeditivas y con mucho menor margen de error. Igualmente, se observó entre los recursos económicos una intención de “descomplejizar” su inversión –de no tan fácil resolución en los casos gestados desde lo público- y ganar en su fluidez de transferencia. Los roles también fueron distribuidos de forma sencilla, sin abundar en organigramas funcionales elaborados y enrevesados sino apostando en estructurar los roles de forma directa y desburocratizada, en lo posible.
- La estandarización fue el componente de la capacidad de organización menos presente en la casuística estudiada y sólo pudo en ciertos casos que lo asumieron como un factor estratégico (Huantinamarca, Parque Las Leyendas, Huaca Palomino, Huaca

Pucllana). Implicaba una apuesta permanente y sostenible en el tiempo por definir protocolos y herramientas de actuación que permitan automatizar y homogeneizar la manera de tratar situaciones equivalentes, con la pretensión de obtener resultados también análogos. Aquí, destacan claramente los gestores culturales de edificios prehispánicos, probablemente por su mirada disciplinar más asociada al método científico (arqueología) y también porque su ejercicio profesional y patrimonial está mucho más regulado desde la Administración Pública asociada al Sector cultura.

### 6.3.3 Sobre la Experiencia en administración cultural

- La casuística estudiada permite observar que existió solo una muy alta experiencia en administración cultural entre sus gestores culturales, casi a nivel de excelencia. Esta habilidad especializada tenía que ver esencialmente con la formación específica a partir de la propia praxis en la administración cultural, la cual estuvo soportada en la variedad, la intensidad, y la extensión. Entre estas, la variedad se destacó porque apareció en la gran mayoría de los perfiles de los gestores culturales estudiados.
- Con relación a la variedad, en la casuística seleccionada destacan formatos diferentes de desarrollar la praxis profesional respectiva que apuntaló los cuadros de experiencia. Entre ellos destacan:

miembro de equipos técnicos en proyectos de investigación y/o conservación arqueológica y/o gestión del patrimonio arquitectónico y/o urbano, directivo en proyectos de investigación y/o conservación arqueológica, funcionario público de nivel nacional del sector cultura (Instituto Nacional de Cultura/Ministerio de Cultura del Perú), funcionario público de nivel local (Municipalidad Metropolitana de Lima, Municipalidades distritales), directivo en museos (museos de sitio, museos universitarios, Museo Metropolitano de Lima), directivo de proyectos culturales colaborativos (Red de museos del Centro Histórico de Lima), miembro de Comisiones Nacionales Técnicas (Arqueología, Arquitectura, Urbanismo - Instituto Nacional de Cultura/Ministerio de Cultura del Perú, Ministerio de Vivienda, Saneamiento y Construcción), miembro de Comisiones Nacionales Técnicas (Colegio de Arquitectos del Perú, Regionales Lima, Cusco), asesor de entidades del sector público (Instituto Nacional de Cultura/Ministerio de Cultura del Perú, Municipalidad Metropolitana de Lima, Parque de Las Leyendas), asesor de entidades del sector privado (Arzobispado de Lima), contraparte de la Cooperación Internacional (ante la Cooperación Española), consultor independiente, gerente de empresa cultural. Todos estas modalidades de praxis profesional demuestran una importante demanda de las diversas entidades, donde destacan

especialmente las públicas, ya sea de nivel nacional como de nivel local y con especial incidencia en los sectores cultura y urbanismo. También evidencia una gran versatilidad profesional de la gran mayoría de los gestores culturales estudiados y por ende un riquísimo conocimiento y capital de actuación pro-patrimonial al haber vivenciado y participado de muchos de estos emprendimientos culturales.

- La intensidad también fue identificada en buena parte de los gestores culturales porque a pesar que muchas veces no existió el marco de estabilidad laboral y/o institucional su alto nivel de compromiso y entrega con el tema cultural en los encargos y responsabilidades profesionales asumidas no decreció sino que por el contrario fue un elemento compensatorio de dicho escenario incierto y también sirvió para proyectar muy positivamente dicha estabilidad a sus colegas y compañeros de trabajo.
- La extensión fue otro componente muy identificado en la casuística estudiada y pudo observarse casi en todos los casos. Implicaba un rigor formativo de apuesta personal, permanente y de largo aliento, situación que contrasta con la precariedad laboral e institucional a la que muchas veces se confrontaron.
- Se pudo evidenciar que esta habilidad dura tuvo un enorme impacto en otras habilidades duras –como la Especialización en gestión cultural o la capacidad de organización- y blandas –

especialmente en la Capacidad para dirigir equipos o la Proactividad-. Se presentó en números casos y las potencialidades –en habilidades con desempeños muy buenos o sobresalientes- y/o complementariedades –en habilidades con desempeños deficitarios o no tan sobresalientes- que aportó a las otras habilidades fue sumamente positiva e incidió directamente en el éxito del caso gestor. Junto con la Capacidad para articular aliados externos es la que mayor incidencia en otras habilidades tuvo.

#### 6.3.4 Sobre la Especialización en gestión cultural

- La casuística estudiada permite observar que existió solo una regular especialización en gestión cultural entre sus gestores culturales. Esta habilidad especializada tiene que ver esencialmente con la formación específica en labores de gestión cultural, la cual estuvo soportada en la variedad, la exigencia y la actualización. Entre estas, la variedad se destacó porque apareció en algunos de los perfiles de los gestores culturales estudiados que posee este tipo de especialización.
- Con relación a la variedad, en la casuística seleccionada destacan algunos temas-clave como que la formación en “Cultura, mercados y economía” fue la más desarrollada porque les presentó a las industrias culturales con relación a mercados conformados por

relaciones económicas y políticas (escala internacional, nacional y local) donde la cultura resultaba motor de la nueva economía y aprovechable en el mundo globalizado y donde se movilizaban grandes capitales, se generaba empleo, se habían asociado directamente con la actual revolución tecnológica (microelectrónica, telecomunicaciones) y se relacionaban activamente las realidades locales con las globales (imaginarios, informaciones y percepciones que hacen circular masivamente). También destacó un tema de enorme importancia en el período de estudio –especialmente desde fines de la década del 90- para el Perú en general y Lima Metropolitana en particular: “Gestión de proyectos de patrimonio cultural y turismo”. Éste fue enmarcado en un nuevo concepto de patrimonio entendido como recurso para el desarrollo regional y local en el contexto globalizado, de alianza estratégica intersectorial para la explotación turística y el uso social de los recursos patrimoniales.

- Otro aspecto clave intensamente abordado en la casuística estudiada fue el “financiamiento”, a partir de estrategias para obtener recursos a través de: marketing cultural, instituciones públicas, privadas, comunitarias, sus propios públicos y sus propios servicios. Asimismo, se abordó medianamente en la especialización profesional la “Cooperación Cultural Internacional” y su nueva dimensión para promover la sostenibilidad, el

entendimiento, la tolerancia y la paz, vinculada al desarrollo y a la participación de nuevos actores públicos y privados (universidades, instituciones de educación superior, gobiernos regionales y locales, organismos multilaterales, empresas, organizaciones no gubernamentales, fundaciones privadas). Así, la cooperación cultural internacional quedó concebida como la acción conjunta de agentes sociales públicos, privados o civiles, para la consecución de objetivos comunes, definidos a partir de la intersección de políticas culturales, operativizados en sus nuevos desafíos mediante la cooperación cultural bilateral y la multilateral.

- Asimismo, otro de los aspectos desarrollados en la casuística estudiada fue el de “Políticas culturales” –especialmente en los casos gestados desde lo público-, el cual ofreció un análisis de las políticas públicas de la cultura. Se trató en base a múltiples entradas: historia, política, institucionalidad, analizándolas por su forma y por el tipo de intervención que tiene en diversos momentos del proceso cultural. Ello fue aterrizado en las políticas culturales que se implementaron en Hispanoamérica y en el Perú en un marco de contradicciones culturales de cara al proyecto moderno. Asimismo, “Proyectos culturales y agentes sociales” partió de la contradicción aparente entre la necesaria profesionalización de los agentes culturales y la aparición de nuevas personas y colectivos en el entorno cultural, los cuales resultaban de políticas públicas

de participación y de una necesidad social imparable fomentada tanto por los procesos de expresión identitaria como por las leyes del mercado.

- Con relación a la actualidad, en la casuística seleccionada destacaba la formación en “Cultura y Globalización”, la cual permitió considerar los elementos clave de la Globalización, sus dimensiones y valorarla como una nueva escala de la imaginación y la acción, destacándose los cambios entre cultura y territorio (migraciones, mass media). Dichas transformaciones desafiaron conceptos estáticos y sustancialistas de la cultura, redefiniendo su concepto antropológico. También se abordó “Cultura y sociedad” valorándolas en su constante mutación, exigiendo nuevos conceptos que designen las nuevas realidades (espacio cultural, cultura política, identidad polifónica, consumo individual de masas) y nuevas interpretaciones de ideas propuestas en el pasado y con valor heurístico, en el marco dialéctico entre la cultura tradicional, moderna y posmoderna.
- La exigencia fue un componente poco identificado en la casuística estudiada y sólo pudo observarse en los gestores culturales de Huaca Palomino y Casona de San Marcos, respectivamente. Implicaba un rigor formativo y disciplina de gran intensidad, situación no tan frecuente no sólo entre los gestores culturales estudiados sino en Lima Metropolitana y en el país mismo.



### 6.3.5 Sobre la Tenacidad

- La casuística estudiada permite observar que existió alta tenacidad entre sus gestores culturales, casi al nivel de excelencia. Esta habilidad personal tiene que ver esencialmente con la perseverancia en el logro de los objetivos, la cual estuvo soportada en la motivación, la autoconciencia y la firmeza. Entre estas, la motivación se destacó porque fue una constante en todos los perfiles de los gestores culturales estudiados.
- La motivación es un componente de la inteligencia emocional absolutamente generalizado en la casuística estudiada y se caracteriza por la capacidad de impulsarse a obtener logros más allá de las expectativas, ya sean propias como ajenas. Entre los gestores culturales se observó que dicha motivación se basa en un profundo deseo interior de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo, más allá de recompensas externas como la retribución económica o el estatus social conseguido. Este componente fue esencial para la gestión de los diversos proyectos culturales porque implicó una actitud permanente de “autoempuje” que incidió en el dinamismo y la persistencia personal que lideraron y sostuvieron el desarrollo de cada proyecto cultural. Fue identificada en gran magnitud entre todos los gestores culturales estudiados.

- Los signos de motivación identificados entre los líderes estudiados fueron: pasión por el trabajo en sí, energía ilimitada por mejorar las cosas, exigencia creciente y registro sistémico de su propio desempeño y del colectivo, optimismo indeformable y alto compromiso con la organización. Esta construcción heterogénea de la motivación hacia el logro les ha permitido superar la frustración y la depresión producidas tras un revés o inconveniente, la incertidumbre laboral e institucional o la inoperancia de la burocracia, especialmente en los casos gestados desde la Administración Pública. Además, les ayudaron a contagiar una mística y ética de trabajo entre sus colaboradores en base al impulso a superar las metas y buscar la mejora continua.
- La autoconciencia es un componente de la inteligencia emocional también generalizado en la casuística estudiada y se caracteriza por la capacidad de tener una profunda y sincera comprensión de las fortalezas, debilidades, sentimientos, necesidades y motivaciones propias. Ello implicó una actitud honesta consigo mismo y con sus colaboradores y aliados acerca de cómo sus sentimientos los afectaron, a los demás y a su desempeño en el trabajo realizado. También implicó la comprensión consciente de sus propios valores y objetivos personales, lo que ayudó a forjar una muy positiva percepción de su propia labor.

- Las señales de autoconciencia identificadas entre los gestores culturales estudiados fueron: sinceridad para autoevaluarse realísticamente, capacidad de reírse de uno mismo, sed de crítica constructiva, alta confianza que tienen en sí mismos. Todas fueron observadas con igual frecuencia e importancia en los casos estudiados. Esta construcción “poliédrica” de la autoconciencia ha contribuido a forjar un liderazgo en base a la honestidad propia y proyectarla en sus colaboradores y aliados, fortaleciendo su autoconfianza y la confianza de éstos últimos en la calidad y pertinencia de las orientaciones que propusieron los directivos, con especial énfasis en los casos gestados desde lo público. Esta claridad y precisión contribuyeron a gestar una positiva autopercepción de su labor directiva y ello trascendió al equipo en pleno.
- Sin embargo, la autoconciencia no siempre fue valorada en su verdadera magnitud y positivamente, porque se le consideró cualidad de seres débiles y blandos. Ello ocurrió, esencialmente entre algunos líderes de proyectos culturales. En ésta pesquisa, queda claro lo contrario ya que las personas que se evalúan honestamente evidencian estar bien preparadas para hacer exactamente lo mismo por las organizaciones y casos que dirigen.
- La firmeza fue un componente de la inteligencia emocional poco generalizado en la casuística estudiada y sólo pudo observarse en

los gestores culturales de Parque Las Leyendas, Huaca Palomino y Huaca Pucllana, respectivamente. Implicaba una persistencia soportada en la fuerza interior de quien no se deja abatir, situación no demasiado frecuente no sólo entre los gestores culturales estudiados sino en la Lima Metropolitana y en el país mismo.

#### 6.3.6 Sobre la Proactividad

- La casuística estudiada permite observar que existió alta proactividad entre sus gestores culturales. Esta habilidad personal tiene que ver esencialmente con el control de su propia conducta, la cual estuvo soportada en la iniciativa, la autorregulación y la anticipación. Entre estas, la iniciativa se destacó porque fue una constante en todos los perfiles de los gestores culturales estudiados.
- La iniciativa es un componente de la inteligencia emocional absolutamente generalizado en la casuística estudiada y caracterizado por la capacidad propia para crear, inventar o emprender cosas o acciones. Este componente fue esencial para la gestión de los diversos proyectos culturales porque implicó una actitud permanente de emprendedurismo que incidió en la vitalidad y creatividad aplicadas en la implementación de cada proyecto cultural. Fue identificada en gran magnitud entre todos los gestores culturales estudiados.

- La autorregulación, destacó también como un componente de la inteligencia emocional generalizado en la casuística estudiada y que permitió liberarse de caer presos de sus propios sentimientos y hallar maneras para controlarlos y canalizarlos de forma útil, adoptando una actitud diferente, más constructiva, ecuánime y cuidadosa. La autorregulación fue fundamental en estos líderes porque al evidenciar un dominio de sus impulsos fueron capaces de crear un clima de confianza y de justicia entre sus compañeros y subalternos, incidiendo en la alta productividad e integración obtenidas. El control de conducta obtenido en cada gestor cultural contribuyó a la construcción de la estabilidad necesaria para que el equipo humano concentré la atención y sus esfuerzos en atender las múltiples obligaciones y sortear los problemas e imponderables que van surgiendo al implementar las actividades previstas en cada proyecto cultural.
- La autorregulación también fue clave entre los gestores culturales estudiados en términos de la competitividad, porque en medio de la ambigüedad y el cambio característicos de nuestros tiempos, ellos fueron capaces de avanzar junto a los cambios y eventualmente liderar los progresos. Esta cualidad terminó incidiendo muy positivamente porque demostraron gran capacidad de adaptación al cambio y mirada visionaria de los escenarios

venideros y tendencias a aprovechar y articularse en el corto y mediano plazo.

- También se observó que la autorregulación emocional de estos líderes estudiados trascendió su original virtud personal hasta transformarse en una fortaleza colectiva y fue finalmente correspondida con relaciones intensas y duraderas con sus compañeros, subalternos, jefes y aliados, lo que benefició sosteniblemente a la entidad más que cualquier otro beneficio de corto plazo. Sin duda, este aspecto fue esencial porque sin ese involucramiento y compromiso forjados entre sus colaboradores más inmediatos no existiría el capital de confianza colectiva que permitió sostener la dinámica de trabajo de cada proyecto cultural.
- Finalmente, entre los gestores culturales estudiados se observaron ciertas claras señales de autorregulación emocional: tendencia a la reflexión y a la contemplación; comodidad con la ambigüedad y con el cambio; e integridad o la capacidad de no ceder a los impulsos. Todas fueron observadas con igual frecuencia e importancia en los casos estudiados.
- Sin embargo, la autorregulación no siempre fue valorada en su justa medida y positivamente, porque se les consideraba propia de personas impasibles y desapasionadas. Ello ocurre, esencialmente desde colaboradores externos y los más operativos en cada proyecto cultural. En ésta investigación, queda claro que

las expresiones extremas de emociones negativas nunca resultaron móviles de un liderazgo positivo.

- La anticipación fue un componente de la inteligencia emocional muy poco generalizado en la casuística estudiada y sólo pudo observarse en el gestor cultural de Huaca Palomino. Implicaba una proactividad soportada en la acción adelantada ante un acontecimiento, situación infrecuente no sólo entre los gestores culturales estudiados sino en la metrópoli y el país mismo.

#### 6.3.7 Sobre la Capacidad para dirigir equipos

- Se puede observar una alta capacidad para dirigir equipos entre los gestores culturales estudiados. Esta habilidad social tiene que ver esencialmente con la capacidad de construir equipos y liderarlos eficazmente, la cual estuvo soportada en la persuasión, la participación y la creatividad. Entre estas, la persuasión se destacó porque fue una constante en todos los perfiles de los gestores culturales estudiados.
- En la casuística estudiada la persuasión estuvo basada en una gran dosis de carisma personal y una significativa capacidad de comunicación con sus colaboradores laborales, estableciendo con ellos una relación de influencia mutua, es decir de interdependencia. Ese gestor cultural que compartió una no fácil cotidianidad laboral con sus compañeros fue capaz de capturar la atención de sus colegas y de influir en la gran mayoría de ellos, seduciéndolos con

sus ideas, opiniones y acciones -que les transmitieron energía y compromiso- y por ende ejerció un liderazgo efectivo en ese equipo de trabajo, logrando metas propuestas optimizando el uso del tiempo y los recursos disponibles.

- Este estudio demuestra que este generalizado liderazgo “persuasivo” implicó un ejercicio de poder que logró ayudar a sus compañeros a trabajar con mayor entusiasmo y una sapiencia de trabajo con personas a partir de una comunicación acertada, generando verdaderos y eficientes equipos de trabajo, siempre en la perspectiva de alcanzar los objetivos institucionales previstos y los del equipo humano.
- La casuística estudiada demuestra que esta habilidad persuasiva siempre ha implicado la existencia de una clara visión del futuro de la institución acompañada de la capacidad de transmitirla a sus colegas, la definición de una dirección clara para aproximarse lo más posible a la misión institucional y la sapiencia para orientar y motivar a sus compañeros –eventualmente en base a las emociones y otras veces a la razón- en función de la misión, sus objetivos y las metas del grupo y de la organización.
- Se pudo identificar entre los gestores culturales estudiados que la capacidad de dirigir equipos también se halló soportada en una participación activa e involucrada entre los compañeros, en base a una conducción directiva que posibilitó el protagonismo de sus



miembros, de tal manera que realizaron sus acciones con eficiencia y lograron contribuir a la materialización de sus anhelos personales y los objetivos que su comunidad esperaba. Dicho liderazgo participativo se manifestó en tres formas diferentes: la modelación ejemplificadora desde el gestor cultural directivo, el estímulo emocional permanente y la consecución de logros concretos, priorizadas en dicho orden desde la casuística estudiada.

- Este liderazgo participativo identificado se construyó en un marco de comunicación respetuosa con sus colaboradores, evitando poner en evidencia públicamente a los que no tenían buen desempeño y retroalimentándolos en privado, comprendiendo a los miembros del equipo en sus circunstancias y alentándolos a partir del reconocimiento de sus logros y esfuerzos.
- Se verificó que este liderazgo participativo también se relacionaba no sólo con la posibilidad de desarrollar ideas propias sino también con una actitud flexible y práctica de hacerse partícipe de ideas surgidas o compartidas por sus colaboradores, tomándolas desprejuiciadamente y elevándolas a la categoría de ideas estratégicas, por las que el equipo o la institución deben apostar.
- En la casuística de referencia también se pudo identificar que esta dirección de equipos se dinamizó en torno a la construcción y asunción de la misión compartida, fortaleciendo en sus colegas la

convicción de que era posible lograrla e incrementando la probabilidad de conseguirla, al convocar su máximo esfuerzo aunque los resultados obtenidos no fuesen los esperados.

- En el conjunto de experiencias directivas estudiadas destaca la empatía como insumo de la participación, lo cual implicó tomar en consideración los sentimientos, percepciones y expectativas de los colegas en el proceso de toma de decisiones inteligentes. Ello fue clave porque permitió afrontar tres circunstancias importantes: el uso creciente del trabajo en equipo, el ritmo intenso de la globalización y la urgencia mayor de retener al talento humano.
- La creatividad fue un componente de la inteligencia emocional muy poco generalizado en la casuística estudiada y sólo pudo observarse en los gestores culturales del Parque Las Leyendas y de la Casona de San Marcos. Implicaba una capacidad de generar nuevas ideas, conceptos o relaciones entre ideas y conceptos ya conocidos, lo que habitualmente producen también soluciones nuevas, lo cual fue situación poco frecuente entre los gestores culturales estudiados.

#### 6.3.8 Sobre la Capacidad para articular aliados externos

- Se puede observar una excelente capacidad para articular aliados externos entre los gestores culturales motivo de este estudio. Esta habilidad social tiene que ver esencialmente con la capacidad de

articular una red de aliados estratégicos, la cual estuvo soportada en el consenso, la sistemicidad y la sostenibilidad. Entre estas el consenso se destacó porque fue una constante en todos los perfiles de los gestores culturales estudiados.

- La casuística estudiada evidencia que la capacidad para articular aliados externos se soportó en las habilidades sociales y por ende estuvieron relacionadas con la aptitud para manejar las relaciones con los demás y entre ellos con actores externos a la experiencia gestonaria. Como componente de la inteligencia emocional, dichas habilidades sociales representan simpatía pero no aleatoria sino con un propósito claro: dirigir a las personas en la dirección deseada, ya sea hacia el consenso o hacia el entusiasmo.
- Las gestores culturales estudiados contaban con enormes habilidades sociales que les permitieron contar con un amplio círculo de conocidos y amistades además de un don singular para hallar puntos en común con personas de diverso tipo, lo cual implica que asumen que nada realmente importante se puede lograr solo y por ello era muy necesario tener una red de contactos afiatada para cuando el momento de la actuación arribase.
- Las habilidades sociales referidas se mostraron en los casos estudiados de formas no convencionales y eventualmente daban la impresión de no estar trabajando en sus horas laborables y malgastando el tiempo ociosamente en congeniar con personas

externas que no tienen nada que ver con sus obligaciones reales, lo cual se ubica diametralmente lejos de su pensamiento ya que ellas consideraban que no tenía sentido limitar artificialmente el alcance de sus relaciones sino por el contrario buscaron ampliar sus lazos porque eventualmente necesitarían apoyo de los aliados externos que recién estaban conociendo, como finalmente ocurrió.

- En todas las experiencias exitosas estudiadas se identificó que el gestor cultural había propiciado sistemáticamente conexiones con personas externas a la organización porque fueron plenamente conscientes que necesitaban manejar las relaciones eficazmente ya que necesitaban que el trabajo se logre mediante el concurso de otras personas y la articulación de aliados externos contribuyó a hacerlo factible.
- En todas las experiencias exitosas estudiadas se identificó que el líder movilizó sistemáticamente a todos los agentes externos posibles, impregnándolos de mucha motivación e involucramiento, de tal forma que el objetivo principal fuese alcanzado mediante metas acompañadas de acciones que conduzcan al cambio y donde el proceso de participación sea transversal y continuo al proceso.
- La capacidad de articular aliados externos en la casuística estudiada representó una apuesta por el trabajo en red, donde el gestor cultural pudo contactar aliados externos a través de

múltiples espacios y medios de encuentro, donde eventualmente pudo realizar actividades en formato conjunto.

- La sostenibilidad fue un componente de la inteligencia emocional menos generalizado en la casuística estudiada aunque muy presente en la mayoría de los casos. Implicaba una capacidad de sostener en el tiempo las actuaciones implementadas con la participación de los diversos aliados externos, lo cual fue situación menos frecuente entre los gestores culturales estudiados.
- Se pudo evidenciar que esta habilidad blanda tuvo un enorme impacto en otras habilidades duras –como la Especialización en gestión cultural o la Capacidad de organización- y blandas – especialmente en la Capacidad para dirigir equipos o la Proactividad-. Se presentó en números casos y las potencialidades –en habilidades con desempeños muy buenos o sobresalientes- y/o complementariedades –en habilidades con desempeños deficitarios o no tan sobresalientes- que aportó a las otras habilidades fue sumamente positiva e incidió directamente en el éxito del caso gestor. Junto con la experiencia en administración cultural, es la que mayor incidencia en otras habilidades tuvo.

## 7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- En cuanto al objetivo general del estudio “*Determinar si la función directiva del gestor tuvo una influencia importante en los casos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015)*”:
  - Confirmación contundente que la función directiva del gestor tuvo una influencia muy importante en el desarrollo de casos exitosos de la gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015).
  - En un marco nacional caracterizado por la presencia de una institucionalidad débil, con escasa actividad y participación ciudadana -porque las políticas públicas y sus formas de gestionar lo patrimonial edificado tampoco celebraba esta prácticas sociales-, el componente directivo del gestor cultural llegó a representar una suerte de estructura que lideró los cambios, brindó una cierta estabilidad –de más largo o corto aliento según fue el caso- y potenció las fortalezas y

oportunidades y compensó las debilidades y amenazas del caso gestor, las cuales incidieron directamente en el logro de los objetivos planteados por cada uno de los casos estudiados.

- Hallazgo de una importancia mayúscula porque el universo del patrimonio monumental o edificado de Lima Metropolitana y sus específicos contextos urbano-territoriales fueron –y son– también monumentales en su desafío y exigen una “construcción social” en base a coherentes y eficaces estrategias de gestión sino también en los mejores cuadros directivos posibles.
- Necesidad de enfrentar la problemática de la gestión patrimonial con una perspectiva interdisciplinaria y transectorial capaz de construir sinergias, que considere la lógica del contexto y de la coyuntura para atraer la actuación pública y privada en circunstancias desventajosas y que se articule los distintos niveles de gestión.
- Emerge la demanda social de un gestor cultural “multidimensional” en su actuación, con equilibrio entre habilidades duras y blandas que en los casos de Lima Metropolitana sujetos de estudio, se demuestra en la constitución de un “gestor cultural líder”, que convoca al conjunto de actores del patrimonio cultural -ortodoxos y

heterodoxos-, en el marco de reinención de la gestión pública a la par de los nuevos contextos socioeconómicos y urbanos que los retan.

- En cuanto al objetivo específico *“Identificar los factores que influyeron en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015)”*:
  - En los casos estudiados, existieron factores o habilidades estratégicas diversas que influyeron en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015). Diferentes pero complementarias e interdependientes: habilidades “duras” y habilidades “blandas”. Las habilidades “duras” referidas más a lo cognitivo y racional, aprendidas en su formación profesional y/o en la ejecución de sus tareas laborales, entre ellas las “conceptuales” (pensamiento estratégico, capacidad de organización) y las “especializadas” (experiencia en administración cultural, especialización en gestión cultural). Las habilidades “blandas” referidas más a determinados atributos individuales y colectivos que permiten una interacción social significativa, desarrolladas en su propia vida, destacando entre ellas: las “sociales” (capacidad para dirigir



equipos, capacidad para articular aliados externos), y las “personales” (tenacidad, proactividad).

- Se identifica una importante incidencia de las habilidades mencionadas como componentes explicativos de los desempeños positivos de los gestores culturales estudiados.
- Hoy la discusión sobre las experiencias exitosas de gestión del patrimonio edificado –especialmente en el formato de análisis de casos- cobra mucha fuerza y es lógico porque los gestores culturales y sus marcos de gestión han cambiado, especialmente en función de la necesidad que la dura y compleja realidad les ha exigido. El escenario de los gestores culturales se encuentra en un punto de quiebre.
- La gestión de los recursos humanos en lo patrimonial edificado aparece como un aspecto estratégico que sino es asumido como prioritario seguirá inscrito en la excepcionalidad y el heroísmo de las condiciones en las cuales se manejan dichos casos y en su limitado campo de actuación como verdadero factor de desarrollo de las comunidades que le dan sentido a dicho patrimonio.
- En relación con el objetivo específico *“Evaluar cuales de los referidos factores tienen mayor influencia en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015)”*:

- Los factores identificados (habilidades) influyeron de forma diferenciada en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015). En primera instancia, se ha identificado que las “habilidades blandas” fueron más determinantes que las “habilidades duras”. Y dentro de las “blandas” identificadas destacaron las “habilidades sociales” y muy especialmente una de ellas como es la “capacidad para articular aliados externos”. Asimismo, entre las “habilidades personales” destacó la “tenacidad”.

Entre las “habilidades duras” identificadas destacaron las “habilidades especializadas” con los mejores desempeños. Así se tuvo a la “experiencia en administración cultural” como la habilidad dura con mayor influencia en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015). Entre las “Habilidades conceptuales” se destacó el “pensamiento estratégico” aunque con menor influencia en contraste con la anterior habilidad referida.

- Entre los casos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015) estudiados, se observa que existe un patrón en el perfil de la función directiva del gestor: enorme capacidad para tejer redes de aliados, gran automotivación

para el emprendimiento, vasta experiencia en la administración cultural y significativo pensamiento estratégico entre las habilidades identificadas. Esta diferenciación de las habilidades gestionarias y su constatada interdependencia implica comprender su incidencia en los impactos en la consecución de objetivos más ambiciosos y sostenibles en el tiempo. Dicha interdependencia evidenció su impacto en la potenciación –en habilidades con desempeños sobresalientes- y la complementación –en habilidades con desempeños no sobresalientes- que aportó a las otras habilidades e incidió directamente en el éxito del caso gestor. Así, la “Capacidad para articular aliados externos” y la “Experiencia en administración cultural”, resultaron las habilidades que mayor incidencia positiva tuvieron en el desarrollo de otras habilidades.

- En esa perspectiva, un hallazgo relevante es el importante rol que han jugado las “habilidades blandas”, muy asociadas a la “inteligencia emocional” y que han generado tantos réditos y que explican su percepción social asociada al éxito.
- En relación con el objetivo específico *“Analizar si hay o no diferencia entre los casos de gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-*

2015) en relación a la importancia atribuida a cada uno de éstos factores”:

- Se identificaron diferencias significativas entre los casos de gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015) en relación a la importancia atribuida a cada uno de éstos factores o habilidades. Por ejemplo, los casos gestionarios asociados a objetos patrimoniales prehispánicos tuvieron desempeños superiores a los asociados a objetos patrimoniales virreinales-republicanos. Esta diferencia ha evidenciado una mayor influencia de dichas habilidades en dichas casuísticas (notablemente en casos “prehispánicos” Parque Las Leyendas y la Huaca Pucllana) en las cuales destacan la habilidad blanda de la “tenacidad” y las habilidades duras del “pensamiento estratégico” y de la “experiencia en la administración cultural”. Entre los casos “virreinales-republicanos” (especialmente en casos como la Casona de San Marcos y el Jirón Contumazá) son remarcables la habilidad blanda de la “capacidad para articular aliados externos” y la habilidad dura de la “experiencia en la administración cultural”.
- Con relación a los estilos de microgestión cultural, entre los casos “prehispánicos” destaca el estilo “canguro” y entre los casos “virreinales-republicanos” destaca el estilo “tortuga”,

siendo estos dos los mas generalizados aunque tambien existen algunos casos de gestores culturales con el estilo “conejo”. La constatación de dichas diferencias entre los casos de gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015) en relación a la importancia atribuida a estos habilidades, ayuda a “mapear” las necesidades gestionarias y por ende a priorizar estratégicamente la actuación en aquel conjunto de objetos patrimoniales que tuviesen desempeños menos positivos.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda que los lineamientos de actuación futuros, especialmente promovidos desde la Administración Pública, consideren en el corto plazo la formulación e implementación de una verdadera Política de Estado que asegure una mayor oferta de formación académica, más integral y permanente de dichos recursos humanos estratégicos. El primer interesado debería ser el Ministerio de Cultura –ademas de otros sectores del Gobierno Nacional como Turismo, Ambiente, Vivienda-Urbanismo y Educación- pero ello debe ser complementado por los responsables respectivos de los Gobiernos Regionales y Locales.
- Es imperativa la realización en el corto plazo de otras investigaciones más específicas que se desagreguen de este

estudio y que puedan profundizar y/o precisar -en un universo más amplio- el perfil académico-profesional deseable de dichos directivos y a través de ellos comprender y explicar mejor sus impactos en la consecución de objetivos más ambiciosos y sostenibles en el tiempo. Asimismo, se recomienda la realización de estudios más específicos por tipo de casos, los cuales ayudarán a comprender sus especificidades y a proponer estrategias diferenciadas según las particulares deficiencias y potencialidades, producto de las nuevas interrogantes que han surgido durante el trabajo. En ese contexto, la participación del mundo académico es indispensable, especialmente en los casos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad de San Martín de Porres, la Universidad Nacional de Ingeniería, la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y la Universidad de Piura, que poseen ya una valiosa experiencia y oferta de maestrías y doctorado en temas de gestión cultural y patrimonio, y que pueden incrementar su aporte de tesis y proyectos de investigación que brinden mayores luces y propuestas que cimenten este esfuerzo.

- Se recomienda incrementar en el corto plazo la exigencia del cumplimiento de las nuevas habilidades del gestor del patrimonio edificado y del monitoreo de su evolución, como Política de Estado, en base a la meritocracia, la capacitación, evaluación

permanentes y certificación profesional. Estos procesos deben ir acompañados de un notable incremento de la inversión pública (Ministerios de Cultura, Turismo, Ambiente, Vivienda-Urbanismo, Educación; Gobiernos Regionales; Gobiernos Locales) y de mucho mayores alianzas estratégicas con el mundo empresarial (turismo, inmobiliario, minero, econegocios, telecomunicaciones, transporte) y los gremios profesionales (colegios profesionales de arquitectos, arqueólogos, ingenieros, antropólogos, museólogos), que propicien y soporten un nuevo marco de desarrollo de los estímulos necesarios para propiciar un cambio sustancial en los resultados gestionarios y con ellos su potencialidad de aporte al desarrollo integral de los individuos y colectivos que le dan sentido a dichos bienes patrimoniales.

- Se recomienda insistir en el mediano plazo en la construcción de una “voluntad política” del más alto nivel que se traduzca en la priorización de la formación y evaluación de los gestores profesionales de patrimonio edificado en la agenda del Estado y con ella, la provisión de los recursos y condiciones para que el cambio cualitativo y cuantitativo se produzca, se soporte y se potencie. Esta labor debe estar liderada por los gremios profesionales (colegios profesionales de arquitectos, arqueólogos, ingenieros, antropólogos, museólogos), quienes velan por el ejercicio formal y profesional de cada disciplina.

## FUENTES CONSULTADAS

### Referencias bibliográficas

Abbagliati, E. (2007). IX Seminario sobre Patrimonio Cultural. Museos en obra.

*¿Patrimonio 2.0? Contenido local, tecnología y comunidad desde la experiencia de BiblioRedes.* Santiago de Chile: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos de Chile - Consejo Nacional de la Cultura y las Artes - Consejo Nacional de Monumentos Nacionales - Universidad Arcis.

Achón, J. (2000). *Público y privado en la gestión cultural.* Vitoria-Gasteiz: Xabide, Gestión cultural y comunicación.

Acteurs du patrimoine europeen et legislation. (2001). *Etude des responsabilités légales et professionnelles des conservateurs-restaurateurs au regard des autres acteurs de la sauvegarde et de la conservation du patrimoine culturel.* Roma: ECCO.

Adams, Don y Goldbard, Arlene. (2001). *Creative Community. The art of Cultural Development.* New York: The Rockefeller Foundation.

Advíncula, M. (21 de octubre de 2014). Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso Huaca Palomino. (J. Hayakawa, Entrevistador)



- Agencia Española de Cooperación Internacional. (2006). *Patrimonio para el desarrollo. Programa de Patrimonio de la AECl. Nueva etapa*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Aguayo, N. y Arellano, C. (2014). V Congreso de Educación, Museos y Patrimonio. Creatividad e innovación educativa en museos y espacios patrimoniales. *Bicipaseos patrimoniales: difusión y apropiación ciudadana del patrimonio cultural de Santiago*. Santiago de Chile: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos de Chile – Consejo Internacional de Museos-Chile – Comité de Educación y Acción Cultural-Chile.
- Aguilera, D. (2007). II Congreso de Educación, Museos y Patrimonio. Juventud, museos y patrimonio. *Aprendamos a valorar nuestro patrimonio arqueológico*. Santiago de Chile: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos de Chile – Consejo Internacional de Museos-Chile – Comité de Educación y Acción Cultural-Chile.
- Agurto Calvo, S. (1984). *Lima Prehispánica*. Lima: Municipalidad de Lima Metropolitana.
- Agurto, Santiago. (1984). *Lima Prehispánica*. Lima: Municipalidad de Lima Metropolitana.
- Álvarez, J. L. (1992). *Sociedad, Estado y patrimonio cultural*. Madrid: Espasa-Calpe S.A., 1992.
- Álvarez, L.; Espinoza, D.; Huertas, L. (2016). *Modelo de gestión del Complejo arqueológico Maranga: El Parque de Las Leyendas*. Lima: Inédito.

- Álvarez-Calderón, R. (2014). Concurso Juan Gunther. Investigaciones históricas sobre Lima. *La ciudad negociada: los sitios arqueológicos y la formación de la metrópolis de Lima en el siglo XX*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima - Los Portales.
- Arana, Mario. (2013). Patrimonio en debate. *Patrimonio como construcción de futuro*. Montevideo: Intendencia de Montevideo.
- Ballart, J. (1997). *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*. Barcelona: Editorial ARIEL S.A.
- Ballart, J., y Tresserras, J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Béghain, P. (2012). *Patrimoine, politique et société*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Beingolea, J. (2015). *Víctor Pimentel Gurmendi y el patrimonio monumental. Textos escogidos*. Lima: Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniería (EDUNI).
- Benavente, E. (16 de octubre de 2014). Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso jirón Contumazá. (J. Hayakawa, Entrevistador)
- Bermúdez, A.; Vianney, J.; Giralt, A. (2004). *Intervención en el patrimonio cultural. Creación y gestión de proyectos*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Bianca, Stefano. (2010). *Managing Historic Cities*. Paris: Unesco - World Heritage Centre.

- Bonnet, E.; Soulages, F.; Zevalos, J.(editores). (2014). *Memoria territorial y patrimonial. Artes y fronteras*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Burneo, R. (2013). *Orígenes y evolución del conjunto arquitectónico de la Casona de San Marcos*. Lima: Asociación gráfica educativa.
- Cabanellas, G. (1981). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual* (Vol. 1). Buenos Aires: Editorial Heliasta S.R.L.
- Calaf, R. Fontal, O. (Coordinadoras). (2006). *Miradas al patrimonio*. Valladolid: Ediciones Trea S.L.
- Campillo, R. (1998). *La gestión y el gestor del patrimonio cultural*. Murcia: Editorial KR.
- Carrascosa, Begoña y Nieto, Cristina. (2013). *La didáctica como herramienta insipensable para la sensibilización en la conservación y restauración del patrimonio: El caso del Parque Arqueológico de Cochasquí, Ecuador*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Carrión, F. (editor). (2000). *Desarrollo cultural y gestión en centros históricos*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)-Ecuador – Empresa del Centro Histórico.
- Carrión, L., Narváez, J. (Editores). (2014). *Arqueología del Parque de las Leyendas. 14 años de investigaciones en Maranga*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.

- Celaya, J. (2011). XIII Seminario sobre Patrimonio Cultural. Comunicación y patrimonio. *Mesa 4. Difusión del patrimonio en la web 2.0*. Santiago de Chile: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos de Chile.
- Centro de Promoción Urbana-CEPROMUR: Deterioro urbano y tugurización, C. d. (1994). *Deterioro urbano y tugurización*. Lima: Centro de Promoción Urbana-CEPROMUR.
- Centro Internacional de Conservación del Patrimonio (Cicop) – Argentina. (1999). *Gestión para la salvaguarda del patrimonio cultural*. Buenos Aires: Cicop – Argentina.
- Choay, F. (2009). *Le patrimoine en questions. Anthologie pour un combat*. Paris: Éditions du Seuil.
- Choay, Françoise. (2006). *Pour une anthropologie de l'espace*. Paris: Éditions du Seuil.
- Choay, Françoise. (2007). *Alegoría del patrimonio*. Barcelona, España: Gustavo Gili S.L.
- Colegio de Arquitectos del Perú. Comisión Nacional de Defensa del Patrimonio Arquitectónico, urbanístico, histórico y natural del CAP. (2014). *Patrimonio del Siglo XX*. Lima: CAP.
- Conforti, M.; Endere, M.; De Haro, F.; Ferrer, C. (2009). III Congreso de Educación, Museos y Patrimonio. Aprendizaje en espacios alternativos de educación patrimonial. *Arqueología y nuevos espacios de educación no formal. Una experiencia de divulgación de investigaciones arqueológicas en la red*. Santiago de Chile: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos

de Chile – Consejo Internacional de Museos-Chile – Comité de Educación y Acción Cultural-Chile.

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. (2003). *Cuadernos sobre Patrimonio cultural y turismo*. México DF: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Convenio Andrés Bello. (2002). *Somos Patrimonio. IV Premio CAB -*. Bogotá D.C.: Convenio Andrés Bello.

Cornejo, J. (1987). *Cuadernos de Historia III: Estado y cultura en el Perú republicano*. Lima: Editorial Departamento Académico de Ciencias Humanas Universidad de Lima.

Cosme, Carlos (compilador). (2013). *50 años de Arquitectura Peruana*. Lima: K y K Editores.

De la Puente, J. (2012). *Diagnóstico de un barrio: Pueblo Libre*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Dear, M. (2000). *The postmodern urban condition*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Degregori, C; Portocarrero, G. (1999). *Cultura y globalización*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

Del Águila, I. (15 de octubre de 2014). Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso Parque Las Leyendas. (J. Hayakawa, Entrevistador)

Dirección General de Desarrollo Urbano-Vice Ministerio de Vivienda y Construcción–Ministerio de Transportes, C. V. (1998). *A propósito de la*

- recuperación del Centro Histórico de Lima*. Lima: Dirección General de Desarrollo Urbano-Vice Ministerio de Vivienda y Construcción-MTCVC.
- Espasa Calpe S.A. (1998). *Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe* (Vol. XXX). Santiago de Chile: Editorial Santiago Ltda.
- Evaluación del gestor profesional de patrimonio edificado en Lima. (30 de diciembre de 2015).
- Fabbri, M. (17 de octubre de 2014). Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso de la Casona de San Marcos. (J. Hayakawa, Entrevistador)
- Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes - UNI - Fundación FORD. (1994). *Inventario del Patrimonio Monumental Inmueble - Lima. Valles de Chillón, Rímac y Lurín*. Lima.
- Fariña, J. (2000). *La protección del patrimonio urbano. Instrumentos normativos*. Madrid: Ediciones AKAL S.A.
- Fischman, D. (2004). *El camino del líder. Historias ancestrales y vivencias personales*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Flores, I. (21 de octubre de 2014). Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso Huaca Pucllana. (J. Hayakawa, Entrevistador)
- Fuller, Norma (editora). (2002). *Interculturalidad y política: Desafíos y posibilidades*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- Fundación de casas históricas y singulares. (2002). *Medidas de fomento y mecenazgo en materia de patrimonio cultural inmueble. Experiencias*

- comparadas en Europa*. Madrid: Fundación de Casas Históricas y Singulares.
- García Bryce, José. (1987). *I Simposio Andino sobre Conservación del Patrimonio Nacional*. Cusco: Reunión de Arquitectos del Grupo Andino-RAGA.
- García, F. (2011). Mesa 2: Regeneración urbana integrada. *La ciudad: Elementos generadores de desarrollo. I Encuentro ciudad y desarrollo*. Cartagena de Indias: Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo.
- Gianotti C.; Villamarzo, E.; Piazza, N.; Nin M.; Rodríguez, L.; Lembo, V. (2015). *"Paisaje > patrimonio > proyecto > desarrollo local. Paisajes culturales en Uruguay"*. Montevideo: Universidad de la República del Uruguay.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*. América Latina.
- Gómez, R. (2000). Empresa y gestión cultural. Una pareja de hecho. *Periférica - Revista de la Universidad de Cádiz*.
- Gómez-Pallete, A. (2011). Paisaje Cultural. El Patrimonio Cultural como recurso para un Desarrollo Sostenible. *Paisajes Culturales: Comprensión, protección y gestión. I encuentro-taller*. Cartagena de Indias: Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo.
- González-Varas, I. C. (1999). *Conservación de bienes culturales. Teoría, historia, principios y normas*. Madrid: Ediciones Cátedra S.A.
- Grupo San José. (2010). *Huaca Huantínamarca: Arqueología y transformación urbana en la Lima del siglo XXI*. Lima: Editorial San José Perú SAC.
- Gunther, J. (1984). *Planos de Lima. 1613-1983*. Lima: Petroperú.

- Harms, H., Ludeña, W. & Pfeiffer, P. (Editores). (1996). *Vivir en el "Centro". Viviendas e inquilinato en metrópolis latinoamericanas*. Hamburgo: Technische Universität Hamburg-Harburg.
- Hayakawa, J. (2001). *Restauración en Lima: Pasos y contrapasos*. Lima: Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Hayakawa, José. (2009). *Gestión del Patrimonio Cultural y Centros Históricos latinoamericanos. Tendiendo puentes entre el Patrimonio y la ciudad*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Hildebrandt, M. (2000). *Patrimonio Cultural del Perú* (Vol. 1). Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- Instituto Nacional de Cultura - Municipalidad de Lima Metropolitana. (1985). *Inventario de Monumentos Arqueológicos del Perú. Lima Metropolitana (Primera Aproximación)*. Lima.
- Instituto Nacional de Cultura – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Oficina Regional en Lima). (2004). *¿Qué es patrimonio cultural?* Lima: Instituto Nacional de Cultura – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Instituto Nacional de Cultura. (2006). *Casos de Gestión cultural en el Perú*. Lima: Instituto Nacional de Cultura.
- Instituto Nacional de Cultura. (2007). *Manual básico de formulación de solicitudes de Cooperación Técnica Internacional*. Lima: Instituto Nacional de Cultura.



- Jokilehto, J. (1999). *Conservation and Urban Sustainable Development: a theoretical framework*. Recife: Centro de Conservacao Integrada Urbana e Territorial (CECI) - Universidade Federal de Pernambuco.
- Jokilehto, J. y Feilden, B. (1995). *Manual para el manejo de los sitios del Patrimonio Mundial Cultural*. Bogotá: Instituto Colombiano de Cultura - COLCULTURA.
- Junta Deliberante Metropolitana de Monumentos Históricos, Artísticos y Lugares Arqueológicos de Lima. (1962). *Informes*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Kanefusa, M. y Mendoza, O. (2013). *Conservación del Paisaje Histórico Urbano en zonas sísmicas. La declaración de Lima: Una nueva visión para la gestión del patrimonio cultural*. Kyoto, Japón: Research Center for Disaster Mitigation of Urban Cultural Heritage - Ritumeikan University.
- Le group-Conseil sur la politique du patrimoine culturel du Québec. (2000). *Notre patrimoine, un présent du passé*. Québec: Gouvernement du Québec.
- 4). *Lima Milenaria*. Obtenido de <http://limamilenaria.blogspot.com/>
- López, F. (07 de octubre de 2014). Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso Catedral de Lima. (J. Hayakawa, Entrevistador)
- López, J. (2003). Para una filosofía de la ciudad. *Urb(e)s. Revista de ciudad, urbanismo y paisaje*(1).
- López, S.; Portocarrero, G.; Silva, R.; Vich, V. (editores). (2002). *Estudios culturales: Discursos, poderes, pulsiones*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

- Ludeña, W. (2013). *Lima y Espacios Públicos. Perfiles y estadística integrada 2010*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Maccari, B. y Montiel, P. (2012). *Gestión cultural para el desarrollo: nociones, políticas y experiencias en América Latina*. Buenos Aires: Ariel.
- Martorell, Alberto (Coordinación general). (2014). *Conservación y patrimonio: Reflexiones a los 50 años de la Carta de Venecia. Libro de ponencias*. Lima: ICOMOS-Perú.
- Martorell, Alberto. (2010). *Itinerarios Culturales y Patrimonio Mundial*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
- Mattos-Cárdenas, L. y Juan, A. (editores). (2002). *Curso de capacitación y transferencia de tecnología para la conservación de edificios de valor histórico-monumental*. Buenos Aires: Instituto Italo-Latino Americano.
- Mckercher, B. & Du Cros, H. (2002). *Mckercher, Bob y Du Cros, Hilary 2002 Cultural Tourism. The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. New York EE.UU: The Haworth Hospitality Press.
- Millaruelo, José y Orduña, Enrique (coordinadores). (2000). *Patrimonio artístico. Protección de conjuntos y edificios históricos*. Buenos Aires: Ciudad Argentina.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2006). *Reglamento Nacional de Edificaciones*. Lima: ICG.
- Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. (2008). *Desarrollo de la Promoción de la Inversión y Turismo en el Distrito de Pueblo Libre*. Lima: Municipalidad Distrital de Pueblo Libre.

- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE. (2008). *Desarrollo de la Promoción de la Inversión y Turismo en el Distrito de Pueblo Libre*. Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima - Ministerio de Cultura. (2013). *Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Cultura y la Municipalidad Metropolitana de Lima*. Lima, Lima, Perú.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2002). *Parque Universitario MCMXCVII*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2013). *Taller de arte y arqueología en la Huaca Huallamarca*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2013). *Taller de arte y arqueología en la Huaca Palomino*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2014). *Lima Cultura. Una nueva visión*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima-Gerencia de Cultura. (2013). *Resumen del Plan de de Gestión del Patrimonio Arqueológico en Lima*. Lima.
- Navarro, R. (2014). *Estado del arte de patrimonio, la planificación urbana y el desarrollo sostenible de la Región Cusco*. Cusco: Fundación Universitaria para la investigación, desarrollo, ciencia y cultura San Antonio Abad del Cusco (FUNSAAC), Convenio CIUF/CUD - UNSAAC.
- Noguera, N. (2002). *Cuadernos sobre Patrimonio cultural y turismo*. México DF: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA).
- Oficina Regional de Cultura para América Latina y El Caribe de la Unesco – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y

- la Cultura. (2003). *Proyecto Gestión integral del patrimonio cultural*. La Habana: Oficina Regional de Cultura para América Latina y El Caribe de la Unesco.
- Ojeda, C. (17 de octubre de 2014). Entrevista sobre gestión del patrimonio edificado en Lima: caso Zona Monumental de Pueblo Libre. (J. Hayakawa, Entrevistador)
- Olmos, H. (2008). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Cultural para el Desarrollo.
- Ossio, Juan (editor). (1986). *Patrimonio cultural del Perú: Balance y perspectivas*. Lima: Asociación Peruana para el Fomento de las Ciencias Sociales-FOMCIENCIAS.
- Patiño, E. (2002). *El pasado en el presente: Pobreza, centro y ciudad*. Puebla: Red de Investigación Urbana A.C. - Universidad Autónoma de Puebla.
- Pérez-Juez, A. (2006). *La gestión del patrimonio arqueológico*. Barcelona: Ariel S.A.
- Pizarro, D. (2006). La geopolítica cultural de García Canclini. *Patrimonio*(41).
- PNUD - UNESCO. (1986). *Convenciones y recomendaciones de la UNESCO sobre la protección del patrimonio cultural*. Lima: Proyecto Regional de Patrimonio Cultural y Desarrollo PNUD / UNESCO.
- Pontual, V. (2002). *Gestão do patrimônio cultural integrado*. Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco.
- Prats, L. (1997). *Antropología y patrimonio*. Barcelona: Editorial ARIEL S.A.

- Puig, T. (2004). *Se acabó la diversión. Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía*. Buenos Aires: Paidós.
- Querol, María Ángeles & Martínez, Belén. (1996). *La Gestión del Patrimonio Arqueológico en España*. Barcelona: Alianza Universal Textos.
- Ramón, G. (1999). *La muralla y los callejones. Intervención urbana y proyecto político en Lima durante la segunda mitad del siglo XIX*. Lima: Seminario Internacional de Estudios Andinos–Comisión de Promoción del Perú.
- Ranaboldo, C. y Schejtman A. (editores). (2009). *El valor del patrimonio cultural. Territorios rurales, experiencias y proyecciones latinoamericanas*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos-IEP / Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP.
- Ravines, R. (1985). *Inventario de Monumentos Arqueológicos del Perú*. Lima: Instituto Nacional de Cultura.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (Vol. 2). Madrid: Editorial Espasa.
- Representación de Unesco en el Perú. (2003). *Descubre tu patrimonio. Preservemos nuestro futuro. Planes de manejo, un instrumento de gestión y participación*. Lima: Representación de UNESCO en el Perú.
- Representación de Unesco en el Perú. (2003). *La gestión, clave para la preservación y sostenibilidad del patrimonio cultural*. Lima: Representación de UNESCO en el Perú.
- Resolución Suprema N° 004-2000-ED Aprueban Reglamento de Investigaciones Arqueológicas. (24 de Enero de 2000). Lima, Perú.

- Rincón, F. (editor). (2000). *Memorias Cátedra UNESCO. Gestión integral del patrimonio en Centros Históricos*. Manizales: UNESCO – Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Rincón, F. (1998). *Gestión cultural*. Manizales: Armada electrónica.
- Riobóo, F. (2002). *Una forma de entender la problemática patrimonial*. Córdoba: Programa de Patrimonio Histórico de la Diputación de Córdoba.
- Rivera, P. (2006). VIII Seminario sobre Patrimonio Cultural. Rescate, invención y comunidad. *Mas que rescate, producción de patrimonio*. Santiago de Chile: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos de Chile - Consejo Nacional de la Cultura y las Artes - Consejo Nacional de Monumentos Nacionales - Universidad Arcis.
- Rossi, A. (1981). *La arquitectura de la ciudad*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A.
- Rostorowski, M. (2002). *Pachacamac y el Señor de los Milagros*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Sabatel, J. (2011). De la preservación del Patrimonio a la Ordenación del paisaje: Intervenciones en paisajes Culturales en Latinoamérica. *Paisajes Culturales: Comprensión, protección y gestión. I encuentro-taller*. Cartagena de Indias: Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo.
- Seralgedin, I.y Martin-Brown, J. (editores). (1999). *Culture in Sustainable Development. Investing in Cultural and Natural endowments*. Washington D.C.: The World Bank - UNESCO.

- Solari, S. (2013). *Proyecto barrio. La calle para todos*. Lima: Edición del autor.
- Soto, C. (2012). *La cooperación internacional para el desarrollo. Marco teórico-legal y principales fuentes de financiamiento en el Perú*. Lima: Asociación Profesional de Desarrollo Social.
- Tello, S. (Compiladora). (2002). *En torno al Patrimonio e interdisciplinariedad*. Lima: Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres.
- The Getty Conservation Institute. (1998). *Economics and Heritage Conservation*. Los Angeles: The Getty Conservation Institute.
- The Getty Conservation Institute. (2002). *Assessing the values of Cultural Heritage*. Los Angeles: The Getty Conservation Institute.
- Unesco - Word Heritage Centre, Centro Internacional de estudios para la conservación y restauración de bienes culturales (ICCROM), Consejo internacional de monumentos y sitios (ICOMOS), Unión internacional para la conservación de la naturaleza (IUCN). (2013). *Managing cultural World Heritage*. Francia: París.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (11 de 11 de 2008). *San Marcos al día*.
- Universidad Ricardo Palma - Fondo de Promoción Turística FOPTUR. (1989). *Barranco: Recuperación de un centro histórico "Proyecto Barranco"*. Lima.
- Universidad San Martín de Porres. (2012). *Diagnóstico de un barrio: Pueblo Libre*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Urcola, J. (2001). *Dirigir personas en tiempo de cambio*. Madrid: ESIC Editorial.

Urruzola, J. (2013). Patrimonio en debate. *Planificación, ciudad y patrimonio*.

Montevideo: Intendencia de Montevideo.

Villacorta, L. (02 de diciembre de 2014). Entrevista sobre gestión del patrimonio

edificado en Lima: caso Huatinamarca. (J. Hayakawa, Entrevistador)

Villegas, A. & Estrada, E. (1990). *Centro Histórico de Cusco. Rehabilitación y*

*vivienda urbana*. Cusco: UNSAAC–PNUD-UNESCO-ININVI.

Zuleta, L. y Jaramillo, L. (2003). *Impacto económico del patrimonio del Centro*

*Histórico de Bogotá D.C.* Santa Fe de Bogotá: Convenio Andrés Bello.

### **Referencias hemerográficas**

Agurto, Santiago. (1992). Situación del Patrimonio Monumental. *HUACA – Revista*

*de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la Universidad*

*Nacional de Ingeniería*(3), 4-8.

Alonso, J. (1990). Debate sobre la cultura. *Ciudades. Revista de la Red Nacional*

*de Investigación Urbana*(7).

Arellano, A. (2000). Echando una mirada al tema del patrimonio. *Turismo y*

*Patrimonio. Revista de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la*

*Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la*

*Universidad San Martín de Porres*.

Arias, F. (2000). La concentración de grandes actuaciones urbanas en España.

*En Gestión y Análisis de Políticas Pública. Revista del Instituto Nacional de*

*Administración Pública*(19).



- Armas, F. (2000). Gestión local, espacios turísticos y desarrollo. Cinco modelos para armar (sur de Lima). *Turismo y Patrimonio. Revista de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres*(2), 69-81.
- Cabanellas, G. (1981). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual* (Vol. 1). Buenos Aires: Editorial Heliasta S.R.L.
- Caetano, G. (setiembre de 2003). *Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura*.  
Obtenido de <http://www.oei.es/historico/pensariberoamerica/ric04a01.htm>
- Campillo, R. (1998). *La gestión y el gestor del patrimonio cultural*. Murcia: Editorial KR.
- Carcedo, P.; Advíncula, M. (2015). *Recuperar la memoria visualizando nuestro patrimonio arqueológico. Devenir. Revista de estudios sobre patrimonio edificado de la FAUA-UNI*.
- Cárdenas, R. d. (2007). Apuntes Históricos sobre los inicios de la Reducción o Pueblo de Indios de Santa María Magdalena de Chacalea". *Boletín del Patronato Cívico Cultural de Pueblo Libre*.
- Colegio de Arquitectos del Perú. (2003). El deterioro de los centros históricos. *Revista CAP. Revista del Colegio de Arquitectos del Perú*(3), 8.
- Correa, J. (2004). Nueva Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. *Waka XXI-Revista de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la Universidad Nacional de Ingeniería*(1), 79-86.
- Etxeberria, M. (2000). Gestión cultural pública. Entrando en el Nuevo Milenio. *Periférica - Revista de la Universidad de Cádiz*(1).

- Feliu, J. (2014). Propuestas para una epistemología del patrimonio. *Devenir. Revista de estudios sobre patrimonio edificado de la FAUA-UNI*(2).
- Figueroa, A. (2007). Resurrección de Mateo. *Gaceta cultural del Perú. Revista del Instituto Nacional de Cultura*(27), 12-13.
- Gómez, R. (2000). Empresa y gestión cultural. Una pareja de hecho. *Periférica - Revista de la Universidad de Cádiz*.
- Greffe, X. (2002). Cultura et économie. *PERIFÉRICA - Revista de la Universidad de Cádiz*(3).
- Guillén, A. (2011). Paisajes culturales. El cambio de paradigma territorial como impulsor del Desarrollo Sustentable. *MAS - medio/arquitectura/sociedad. Revista del Colegio de Arquitectos del Perú - Regional Arequipa*(1), 62-69.
- Instituto Nacional de Cultura. (1977). Los Centros Históricos ante el crecimiento de las ciudades contemporáneas. *Runa - Revista del Instituto Nacional de Cultura*(2).
- López, J. (2003). Para una filosofía de la ciudad. *Urb(e)s. Revista de ciudad, urbanismo y paisaje*(1).
- Makowski, C. (1999). Patrimonio: ¿gasto o inversión? *Íconos - Revista del Centro de Conservación y Restauración de Lima*(1).
- Marsano, J. (2012). Cultura y economía en épocas de globalización. *Turismo y Patrimonio. Revista de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación*(7).

- Martorell, A. (2014). La categoría Itinerarios Culturales y su significado en la evolución teórico-conceptual del patrimonio cultural. *Devenir. Revista de estudios sobre patrimonio edificado de la FAUA-UNI*(1).
- Martorell, Alberto. (2013). Es posible generar desarrollo mediante el patrimonio. *Proyecta. Revista de arquitectura, ingeniería y tecnología para la construcción*(22), 12-14.
- Padró, J.y Miró, M. (2002). Retos del patrimonio en el Siglo XXI, Gestión creativa y desarrollo territorial. *Periférica - Revista de la Universidad de Cádiz*(3).
- Pajuelo, R. (2016). La recuperación participativa de la historia y la memoria para el uso social del patrimonio huarochirano: el caso del excentro Educativo N° 443. *Devenir, revista de estudios sobre patrimonio edificado de la FAUA-UNI*(6).
- Patiño, E. (2002). *El pasado en el presente: Pobreza, centro y ciudad*. Puebla: Red de Investigación Urbana A.C. - Universidad Autónoma de Puebla.
- Peña, V. (2014). El paisaje como patrimonio edificado: Una reflexión hacia el planeamiento urbano. *Devenir. Revista de estudios sobre patrimonio edificado de la FAUA-UNI*(2).
- Pereda, A. (2005). La cooperación al desarrollo a través del patrimonio cultural. *Areté Documenta - Revista de la Asociación Española de Gestores del Patrimonio Cultural*(2).
- Pimentel, V. (2004). Nueva Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. *Waka XXI-Revista de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la Universidad Nacional de Ingeniería*(1), 79-86.

- Pizarro, D. (2006). La geopolítica cultural de García Canclini. *Patrimonio*(41). o de Investigaciones Arqueológicas. (24 de Enero de 2000). Lima, Perú.
- Rincón, F. (editor). (2000). *Memorias Cátedra UNESCO. Gestión integral del patrimonio en Centros Históricos*. Manizales: UNESCO – Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Riobóo, F. (2002). *Una forma de entender la problemática patrimonial*. Córdoba: Programa de Patrimonio Histórico de la Diputación de Córdoba.
- Rivera, P. (2006). VIII Seminario sobre Patrimonio Cultural. Rescate, invención y comunidad. *Mas que rescate, producción de patrimonio*. Santiago de Chile: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos de Chile - Consejo Nacional de la Cultura y las Artes - Consejo Nacional de Monumentos Nacionales - Universidad Arcis.
- Rodríguez, Mónica. (2014). Impacto de las intervenciones en el Centro Histórico de Lima a partir de la declaración de Patrimonio Cultural de la Humanidad. *Devenir. Revista de estudios sobre patrimonio edificado de la FAUA-UNI*(1), 145-168.
- Rodríguez, V. (2004). Interdisciplinariedad, diferencia cultural y desarrollo. *Turismo y Patrimonio - Revista de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad*
- Samanez, R. (2004). Nueva Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. *Waka XXI. Revista de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la Universidad Nacional de Ingeniería*(1), 79-86.

- Seralgedin, I. y Martin-Brown, J. (editores). (1999). *Culture in Sustainable Development. Investing in Cultural and Natural endowments*. Washington D.C.: The World Bank - UNESCO.
- Solari, S. (2013). *Proyecto barrio. La calle para todos*. Lima: Edición del autor.
- Talancha, E. (2013). El silencio administrativo positivo en la legislación y gestión sostenible del patrimonio arqueológico peruano a la luz del D.S. 054-PCM. *Derecho ambiental y cultural. Revista del Instituto Peruano de Derecho Ambiental y Patrimonio Cultural*(1), 161-179.
- Tenier, M. (2000). En torno al debate sobre la noción de patrimonio. *Turismo y Patrimonio. Revista de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad San Martín de Porres*(2).
- Urbano, Henrique. (2000). Patrimonio y modernidad. *Turismo y Patrimonio. Revista de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación*,(1).
- Urbano, Henrique. (2004). La cultura como horizonte. Entre la tradición y la modernidad. *Turismo y Patrimonio. Revista de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad San Martín de Porres*(4).

## Referencias electrónicas

Alerta! Al rescate del Patrimonio Arquitectónico en Lima (s.f.) Grupo de Facebook.

(01 de noviembre de 2014). *Alerta! Al rescate del Patrimonio Arquitectónico en Lima*. Obtenido de <https://www.facebook.com/groups/alrescate/?fref=ts>

Benavente, E. (20 de Diciembre de 2011). *Revista Digital Apuntes de Arquitectura*. Obtenido de <http://apuntesdearquitecturadigital.bl>

Caetano, G. (setiembre de 2003). *Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura*.

Obtenido de <http://www.oei.es/historico/pensariberoamerica/ric04a01.htm>

Campaña de Defensa del Santuario de Puruchuco. (s.f.) Grupo de Facebook. (01 de noviembre de 2014). *Campaña de Defensa del Santuario de Puruchuco*.

Obtenido de

<https://www.facebook.com/campanadedefensadelsantuario.d.depuruchuco?fref=ts>

Colegio de Arquitectos del Perú - Regional Lima. (25 de octubre de 2014). *Gestión y desarrollo de Centros Históricos*. Obtenido de

<http://caplima.pe/PortalCap/gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-centros-historicos.aspx>

Del Castillo, Juan Manuel. (25 de octubre de 2014). *Catarqsis Urbana*. Obtenido de <http://catarqsisurbana.blogspot.com/>

Dirección de Informática Académica de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

(11 de Noviembre de 2014). *DIA-PUCP. (04 de Junio de 2012). Huaca Palomino. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de* <http://blog.pucp.edu.pe/item/160191/historia-de-la-huaca-palomino>.

Obtenido de Blog PUCP: <http://blog.pucp.edu.pe/item/160191/historia-de-la-huaca-palomino>

División de Organizaciones sociales del Gobierno de Chile. (11 de 05 de 2017).

*Biblioteca virtual universal*. Obtenido de

<http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>

DOCOMOMO Documentation and Conservation of buildings, sites and neighbourhoods of the Modern Movement. (2 de Julio de 2014). Obtenido de Edificios Emblemáticos del Movimiento Moderno en el Perú:

<http://docomomoperu.com/emblematicos.php>

Evaluación del gestor profesional de patrimonio edificado en Lima. (30 de diciembre de 2015).

Flores, I. (31 de Agosto de 2014). *La ocupación tardía Yschma*. Obtenido de

<http://huacapucllanamiraflores.pe/la-ocupacion-tardia-ychsma/>

Foro de la Municipalidad Metropolitana de Lima (s.f.) Patrimonio Arqueológico de Lima, alcances y alternativas para su puesta en valor social. (01 de noviembre de 2014). *Foro de la Municipalidad Metropolitana de Lima*.

Obtenido de <http://agenciadeprensalimanorte.com/2011/11/09/mml-foro-patrimonio-arqueologico-de-lima->

Foro Patrimonio Vivo (s.f.) Patrimonio Arqueológico de Lima, alcances y alternativas para su puesta en valor social. (01 de noviembre de 2014).

*Foro Patrimonio Vivo*. Obtenido de

[https://www.facebook.com/pages/FORO-PATRIMONIO-VIVO-PAGINA-OFICIAL/222505041095592?sk=timeline&ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pages/FORO-PATRIMONIO-VIVO-PAGINA-OFICIAL/222505041095592?sk=timeline&ref=page_internal)

- Foro Perú Educa (s.f.) Por la defensa y conservación del Patrimonio Histórico Cultural. (01 de noviembre de 2014). *Foro Perú Educa*. Obtenido de <http://www.perueduca.pe/web/visitante/inicio>
- Gobierno Regional de Lima provincias - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. (25 de octubre de 2014). *Guía para la Gestión Pública de Monumentos Arqueológicos de la Región Lima*. Obtenido de <http://www.regionlima.gob.pe/guiagestionarqueologia.pdf>
- Habitat International Coalition. (2015 de octubre de 2014). *Centro Histórico de Lima: Patrimonio en riesgo y habitantes del sector en peligro*. Obtenido de <http://www.hic-net.org/news.php?pid=675>
- Hayakawa, José. (25 de octubre de 2014). *Editorial de la Universidad Nacional de Ingeniería - EDUNI*. Obtenido de [http://www.eduni.uni.edu.pe/3cera\\_edi\\_1\\_Libro\\_Restauro\\_UNI.pdf](http://www.eduni.uni.edu.pe/3cera_edi_1_Libro_Restauro_UNI.pdf)
- Herrera, K., & Martínez, C. (2016). *Lions Argentina*. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST120.htm>
- Instituto Nacional de Cultura. (25 de octubre de 2014). *Documentos Fundamentales para el Patrimonio Cultural*. Obtenido de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2013/05/iiidocumentosfundamentales.pdf>
- Instituto Nacional de Cultura. (25 de octubre de 2014). *Relación de Monumentos Históricos del Perú (1999)*. Obtenido de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/07/relaciondemonumentoshistoric>



LIMA CULTURA. (s.f.). *LIMA CULTURA*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de

LIMA CULTURA: <http://www.limacultura.pe/patrimonio/lima-milenaria>

Lima la Única. (01 de noviembre de 2014). *Lima la Única*. Obtenido de

<http://limalaunica.blogspot.com/>

Lizarzaburu, Javier. (01 de noviembre de 2014). *Lima Milenaria*. Obtenido de

<http://limamilenaria.blogspot.com/>

López, F. (07 de octubre de 2014). Entrevista sobre gestión del patrimonio

edificado en Lima: caso Catedral de Lima. (J. Hayakawa, Entrevistador)

López, J. (2003). Para una filosofía de la ciudad. *Urb(e)s. Revista de ciudad,*

*urbanismo y paisaje*(1).

Ministerio de Cultura. (18 de Setiembre de 2014). *Patrimonio Cultura. Ministerio*

*de Cultura*. Obtenido de

<http://cultura.gob.pe/es/patrimonio/historicoinmueble/conceptosydefiniciones>

Ministerio de Cultura-Dirección General de Patrimonio Cultural. (25 de octubre de

2014). *Ministerio de Cultura (s.f.). Dirección General de Patrimonio Cultural.*

Obtenido de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/patrimoniocultural>

Municipalidad Metropolitana de Lima. (2014). *Lima Cultura. Una nueva visión.*

Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.

Municipalidad Metropolitana de Lima. (25 de octubre de 2014). *Plan de Gestión*

*del Patrimonio Arqueológico en Lima*. Obtenido de

<http://www.limacultura.pe/patrimonio/plan-de-gestion-del-patrimonio-arqueologico-de-lima#>

- Municipalidad Metropolitana de Lima. (31 de diciembre de 2014). *Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima al 2035*. Obtenido de <http://goo.gl/xuBywc>
- Museo de Sitio de Pachacamac. (25 de octubre de 2014). *Museo de Sitio de Pachacamac*. Obtenido de <http://pachacamac.cultura.pe/>
- Núñez, A. (14 de mayo de 2017). *Ministerio de Energía, Turismo y Agenda digital de España*. Obtenido de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/390/ANTONIO%20NU%C3%91EZ.pdf>
- Núñez, E. (2007). Al rescate de Malena. *Gaceta cultural del Perú. Revista del Instituto Nacional de Cultura*(26), 34-35.
- Orbegoso, J. L. (02 de Enero de 2010). Recuperado el 11 de Setiembre de 2014, de Rumbo al Bicentenario: <http://blog.pucp.edu.pe/item/41058/magdalena-vieja-1>
- Orrego, J. (03 de Enero de 2010). *Rumbo al Bicentenario*. Recuperado el 11 de Setiembre de 2014, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/41061/magdalena-vieja-2>
- Orrego, J. L. (03 de Enero de 2010). *Rumbo al Bicentenario*. Recuperado el 11 de Setiembre de 2014, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/41061/magdalena-vieja-2>
- Patrimonio Perú – Conservación y Restauración del Patrimonio (s.f.) Grupo de Facebook. (01 de noviembre de 2014). *Patrimonio Perú – Conservación y*

*Restauración del Patrimonio*. Obtenido de  
<https://www.facebook.com/groups/112808409267/?fref=ts>

Proyecto Arqueológico en Los Olivos. (01 de noviembre de 2014). *Patrimonio mapeado, algunas contribuciones*. Obtenido de  
<http://cuidatuhuacaplo.blogspot.com/2014/02/patrimonio-mapeado-las-contribuciones.html>

Radio Programas del Perú. (28 de Mayo de 2012). *RPPNOTICIAS*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de [http://www.rpp.com.pe/2012-05-28-invierten-350-mil-soles-en-restauracion-de-huaca-palomino-noticia\\_486665.html](http://www.rpp.com.pe/2012-05-28-invierten-350-mil-soles-en-restauracion-de-huaca-palomino-noticia_486665.html)

Rescata un Monumento de Lima (s.f.) Grupo de Facebook. (01 de noviembre de 2014). *Rescata un Monumento de Lima*. Obtenido de  
<https://www.facebook.com/groups/743960352303573/>

Sabatel, J. (2011). De la preservación del Patrimonio a la Ordenación del paisaje:

Salcedo, Néstor. (01 de noviembre de 2014). *Blog del Cementerio Presbítero Maestro*. Obtenido de <http://museopresbiteromaestro.blogspot.com/>

Velézmoro, V. (16 de Diciembre de 2016). *UDEP Hoy*. Obtenido de  
<http://udep.edu.pe/hoy/2016/sigan-esforzandose-para-hacer-de-la-gestion-cultural-una-carrera-de-servicio/>

## **ANEXOS**

Anexo 01: Matriz metodológica

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN			DISEÑO METODOLÓGICO				
			CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES					
PROBLEMA GENERAL: ¿De que manera la función directiva del gestor tuvo influencia importante en los casos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015)?	OBJETIVO GENERAL: Determinar si la función directiva del gestor tuvo una influencia importante en los casos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015)	H.G.: Entre 1990-2015 se desarrollaron experiencias exitosas de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana explicables por diversos factores internacionales, nacionales y locales entre los cuales el componente de la función directiva del gestor profesional responsable tuvo una gran influencia	1. EL OBJETO PATRIMONIAL Y SU CONTEXTO	1.1 Historia del bien monumental	*Cronología del bien edificado *Localización geográfica en la ciudad *Existencia de dispositivo legal de protección pública *Nivel de estado de conservación *Área del terreno *Existencia de equipamiento interno *Tipos de valores académicos *Tipo de usos actual predominante *Ubicación de las principales vías y equipamientos urbanos próximos *Existencia de zonas económicamente desfavorecidas próximas *Ubicación de otros bienes monumentales próximos *Ubicación de espacios públicos verdes próximos *Ubicación de servicios o equipamientos culturales próximos *Contraste entre usos de suelo actuales y la zonificación urbana	TIPO: Investigación cualitativa  NIVEL: Analítica  DISEÑO: No experimental  INSTRUMENTOS: *Instrumentos de recolección de datos *Bibliografía				
P.E.1: ¿Cómo los factores influyeron en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015)?	O.E.1: Identificar los factores que influyeron en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015)	H.E.1: En los casos exitosos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015) destacan las habilidades del gestor profesional, relacionadas a su experiencia, involucramiento, sociabilidad y enfoque estratégico, entre otras		2. LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO EDIFICADO			2.1 Marcos de gestión y administración	*Nivel de autonomía de la entidad gestonaria *Nivel de especificidad de la entidad gestonaria *Nivel de eficiencia de la entidad gestonaria *Nivel de sistemicidad en la programación de recursos, actividades y roles *Nivel de estrategia en la programación de recursos, actividades y roles *Nivel de prospectiva en la programación de recursos, actividades y roles *Nivel de articulación de dispositivos legales y financieros *Nivel de variedad de dispositivos legales y financieros *Nivel de aprovechamiento turístico *Nivel de estabilidad en el trabajo con la cooperación internacional *Nivel de sostenibilidad en labores con la cooperación internacional *Nivel de equidad en el trabajo con la cooperación internacional	TÉCNICAS: *Análisis documental *Observación directa *Estudio comparativo de casos *Entrevistas *Cuestionarios *Análisis fotográfico	
							2.2 Planificación			MATERIALES: *Equipo informático *Libros *Revistas *Fuentes digitales en Internet *Websites y blogs *Archivos *Fotografías e imágenes *Material historiográfico *Mapas y planos
							2.3 Mecanismos financieros y legales			
2.4 Cooperación internacional										
P.E.2: ¿Cuales fueron los referidos factores que tuvieron mayor influencia en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015)?	O.E.2: Evaluar cuales de los referidos factores tienen mayor influencia en la gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015).	H.E.2: En los casos exitosos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015) las habilidades de mayor influencia en el gestor profesional, son su experiencia profesional y sus habilidades sociales para sumar aliados externos		3. EL GESTOR PROFESIONAL			3.1 Pensamiento estratégico	*Nivel de análisis en la toma de decisiones *Nivel de flexibilidad en la toma de decisiones *Nivel de innovación en la toma de decisiones *Nivel de planificación en la estructuración de recursos, actividades y roles *Nivel de simplificación en la estructuración de recursos, actividades y roles *Nivel de estandarización en la estructuración de recursos, actividades y roles *Nivel de participación en el liderazgo *Nivel de creatividad en el liderazgo *Nivel de persuasión en el liderazgo *Nivel de consenso en la articulación de red de aliados *Nivel de sostenibilidad en la articulación de red de aliados *Nivel de sistemicidad en la articulación de red de aliados *Nivel de firmeza en la perseverancia del logro de objetivos *Nivel de autoconciencia en la perseverancia del logro de objetivos *Nivel de motivación en la perseverancia del logro de objetivos *Nivel de iniciativa en el control de su conducta *Nivel de anticipación en el control de su conducta *Nivel de autoregulación en el control de su conducta *Nivel de intensidad de su experiencia profesional cultural *Nivel de extensión de su experiencia profesional cultural *Nivel de variedad de su experiencia profesional cultural *Nivel de exigencia de su especialización gestonaria cultural *Nivel de actualización de su especialización gestonaria cultural *Nivel de variedad de su especialización gestonaria cultural		
							3.2 Capacidad de organización			
							3.3 Experiencia en administración cultural			
							3.4 Especialización en gestión cultural			
							3.5 Tenacidad			
P.E.3: ¿Existió diferencia entre los casos de gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015) en relación a la importancia atribuida a cada uno de éstos factores?	O.E.3: Analizar si hay o no diferencia entre los casos de gestión del patrimonio edificado desde la función directiva del gestor, en Lima Metropolitana (1990-2015) en relación a la importancia atribuida a cada uno de éstos factores	H.E.3: Existe diferencia entre cada gestor profesional de casos exitosos de gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana (1990-2015) porque el ha desarrollado sus habilidades en función de las necesidades que el caso y su entorno le requiera además de las potencialidades que haya aprovechado					3.6 Productividad			
							3.7 Capacidad para dirigir equipos			
							3.8 Capacidad para articular aliados externos			

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 02: Visión panorámica de páginas web sobre Gestión del patrimonio edificado en Lima Metropolitana

		PÁGINAS DE INTERNET	LINKS	DESCRIPCIÓN	INFO TEXTUAL	PLANOS	FOTOS A.	FOTOS HIST.	3D	VISTAS - BOJETOS	REC. VIRTUAL	
Páginas web	WebSites Institucionales	1	MML- Website	<a href="http://www.limacultura.pe/patrimonio/plan-de-gestion-del-patrimonio-arqueologico-de-lima">http://www.limacultura.pe/patrimonio/plan-de-gestion-del-patrimonio-arqueologico-de-lima</a>	Investigación, conservación y gestión de los recursos arqueológicos de la capital, promueven su puesta en valor, uso social ,educativo, y habilitación turística.	1	1	1	0	0	0	
		2	AECID - (Agencia Española de Cooperación Inernacional para el desarrollo)	<a href="http://www.programadp.pe/rch/ch_lima/index.php?option=com_content&amp;task=blogcategory&amp;id=0&amp;Itemid=67&amp;limit=9&amp;limitstart=72">http://www.programadp.pe/rch/ch_lima/index.php?option=com_content&amp;task=blogcategory&amp;id=0&amp;Itemid=67&amp;limit=9&amp;limitstart=72</a>	(P-C) Reducción del deterioro físico, social y económico, facilitando el desarrollo y mejorando la calidad de vida del poblador del Centro Historico de Lima.	1	0	0	0	0	0	0
		3	INC - Documentos fundamentales para el patrimonio cultural	<a href="http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2013/05/lidocumentosfundamentales.pdf">http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2013/05/lidocumentosfundamentales.pdf</a>	Textos para su recuperación, repatriación, conservación, protección y difusión.	1	0	1	1	0	0	0
		4	PLAM 2035 - MML	<a href="http://plam2035.gob.pe/mi-ciudad/lima-milenaria-y-de-mil-culturas/">http://plam2035.gob.pe/mi-ciudad/lima-milenaria-y-de-mil-culturas/</a>	Información sobre los monumentos en Lima e importancia.	1	1	0	0	0	0	0
		5	AECID - (Agencia Española de Cooperación Inernacional para el desarrollo)	<a href="http://www.programadp.pe/inicio/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=86&amp;patrimonio-en-riesgo&amp;catid=85&amp;Itemid=687">http://www.programadp.pe/inicio/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=86&amp;patrimonio-en-riesgo&amp;catid=85&amp;Itemid=687</a>	Publicaciones - Información sobre la importancia y la recuperación del CHL	1	0	1	0	0	0	0
		6	Instituto Nacional de Cultura	<a href="http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/boabasca/hablaarchivo/077relacionmonumentohistoricos.pdf">http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/boabasca/hablaarchivo/077relacionmonumentohistoricos.pdf</a>	Relación de Monumentos históricos del Perú	1	0	0	0	0	0	0
		7	Diario La República	<a href="http://www.larepublica.pe/18-10-2014/futuro-de-historica-finca-depende-de-sus-duenos-segun-cultura-y-lima">http://www.larepublica.pe/18-10-2014/futuro-de-historica-finca-depende-de-sus-duenos-segun-cultura-y-lima</a>	Futuro de histórica finca depende de sus dueños, según Cultura y Lima.	1	0	0	0	0	0	0
		8	Diario Perú21	<a href="http://peru21.pe/actualidad/lima-patrimonio-historico-ministerio-cultura-municipalidad-lima-2194491">http://peru21.pe/actualidad/lima-patrimonio-historico-ministerio-cultura-municipalidad-lima-2194491</a>	Lima no cuenta con un presupuesto para restaurar la mayoría de los miles de inmuebles patrimoniales.	1	0	0	0	0	0	0
		9	Ministerio de Cultura	<a href="http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/patrimoniocultural">http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/patrimoniocultural</a>	Dirección general sobre el patrimonio histórico inmueble	1	0	1	0	0	0	0
		10	UNI-Universidad Nacional de Ingeniería	<a href="http://www.catalogo.uni.edu.pe/cgi-bin/coba/opac-detail.e?biblionumber=11744">http://www.catalogo.uni.edu.pe/cgi-bin/coba/opac-detail.e?biblionumber=11744</a>	Listado y descripción de monumentos arqueológicos, virreyales, republicanos	1	1	0	1	0	1	0
		11	Diario Gestión	<a href="http://gestion.pe/tendencias/lima-no-tiene-dinero-restaurar-sus-veijas-casonas-2104542">http://gestion.pe/tendencias/lima-no-tiene-dinero-restaurar-sus-veijas-casonas-2104542</a>	Artículo que indica lo que costaría restaurar y mantener el patrimonio en Lima.	1	0	0	0	0	0	0
		12	Diario El Comercio	<a href="http://elcomercio.pe/lima/ciudad/alianzas-estrategicas-son-claves-salvar-377-huacas-lima-noticia-1733416">http://elcomercio.pe/lima/ciudad/alianzas-estrategicas-son-claves-salvar-377-huacas-lima-noticia-1733416</a>	Artículo sobre alianzas estratégicas para salvar 377 huacas de Lima.	1	0	0	0	0	0	0
		13	Diario El Comercio	<a href="http://elcomercio.pe/lima/sucesos/60-huacas-lima-esta-riesgo-invadido-1-noticia-1600637">http://elcomercio.pe/lima/sucesos/60-huacas-lima-esta-riesgo-invadido-1-noticia-1600637</a>	El 60% de las huacas de Lima está en riesgo de ser invadido.	1	0	0	0	0	0	0
		14	Municipalidad Metropolitana de Lima - Visita Lima	<a href="http://www.visitalima.pe/es/visita/casonas-y-palacios/item/165-casa-aliaga">http://www.visitalima.pe/es/visita/casonas-y-palacios/item/165-casa-aliaga</a>	Página donde se encuentra información sobre los principales patrimonios edificados de Lima.	1	0	0	0	0	0	0
		15	PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú)	<a href="http://puntoedu.pucp.edu.pe/entrevistas/patrimonio-cultural-y-monumentos/">http://puntoedu.pucp.edu.pe/entrevistas/patrimonio-cultural-y-monumentos/</a>	¿Cuáles son las principales amenazas que atentan contra el patrimonio cultural? ¿Qué medidas se pueden tomar desde la sociedad civil para evitar su destrucción?	1	0	0	0	0	0	0
		16	World Monuments Fund	<a href="http://www.wmf.org/sites/default/files/wmf_publication/lima%20book-high.pdf">http://www.wmf.org/sites/default/files/wmf_publication/lima%20book-high.pdf</a>	CHL- Patrimonio humano y cultural en riesgo.	1	0	1	1	0	0	0
		17	Junta Deliberante Metropolitana de Monumentos Históricos, Artísticos y Lugares Arqueológicos de Lima	<a href="http://www.catalogo.uni.edu.pe/cgi-bin/coba/opac-search.e?query=Junta%20deliberante%20Metropolitana%20de%20Monumentos%20Hist%C3%B3ricos.%20Ar%20C%20A%20D%20U%20Lugares%20Arqueol%C3%B3gicos%20de%20Lima">http://www.catalogo.uni.edu.pe/cgi-bin/coba/opac-search.e?query=Junta%20deliberante%20Metropolitana%20de%20Monumentos%20Hist%C3%B3ricos.%20Ar%20C%20A%20D%20U%20Lugares%20Arqueol%C3%B3gicos%20de%20Lima</a>	Informes sobre los monumentos arqueológicos ,republicanos y coloniales de Lima.	1	1	1	1	0	0	0
		18	Sociedad de Beneficiencia de Lima Metropolitana	<a href="http://www.sblm.gob.pe/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=73&amp;Itemid=125">http://www.sblm.gob.pe/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=73&amp;Itemid=125</a>	Artículos del patrimonio cultural : Cementerio Plesbitero Maestro y la Plaza de Acho	1	1	0	1	1	0	0
		19	Habitat International Coalition	<a href="http://www.hic-net.org/news.php?id=675">http://www.hic-net.org/news.php?id=675</a>	Centro Histórico de Lima: Patrimonio en riesgo y habitantes del sector en peligro	1	0	1	1	0	0	0
		20	Colegio de Arquitectos del Perú	<a href="http://cadima.pe/Porta/Esp/est%20C%20B%20y%20desarrollo-de-centros-historicos.aspx">http://cadima.pe/Porta/Esp/est%20C%20B%20y%20desarrollo-de-centros-historicos.aspx</a>	Gestión y desarrollo de Centros Históricos	1	0	1	1	0	0	0
		21	Colectivo Colli	<a href="http://culturacoll-cob.blogspot.com/2012/08/colectivo-coll-en-lima-norte.html">http://culturacoll-cob.blogspot.com/2012/08/colectivo-coll-en-lima-norte.html</a>	¿Cómo se destruye el Patrimonio Cultural de Lima Norte?	1	0	1	1	0	0	0
		22	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	<a href="http://www.regionlima.gob.pe/rua/gestionarqueologia.pdf">http://www.regionlima.gob.pe/rua/gestionarqueologia.pdf</a>	Guía para la gestión pública de monumentos arqueológicos de la región Lima.	1	0	1	1	0	1	0
		23	Municipalidad Metropolitana de Lima - Museos de Lima	<a href="http://www.go2peru.com/sua/guia_viajes/lima/museos_lima.htm">http://www.go2peru.com/sua/guia_viajes/lima/museos_lima.htm</a>	Lima cuenta con diversos museos, los mejores del Perú	1	1	1	1	0	0	0
		24	EMILIMA	<a href="http://www.emilima.com.pe/noticia_116.html">http://www.emilima.com.pe/noticia_116.html</a>	Página de empresa inmobiliaria encargada de la restauración del patrimonio.	1	0	1	1	1	1	0
		25	Museo de sitio Pachacamac	<a href="http://pachacamac.cultura.pe/">http://pachacamac.cultura.pe/</a>	Página web dedicada al Santuario arqueológico de Pachacamac	1	1	1	0	0	1	0
26	Aldo Facho Dede- construcción urbanismo arquitectura	<a href="http://aldofachode.com/ortofolio-view/recuperacion-urbanistica-integral-y-parque-del-rio-en-el-centro-historico-de-lima/">http://aldofachode.com/ortofolio-view/recuperacion-urbanistica-integral-y-parque-del-rio-en-el-centro-historico-de-lima/</a>	Recuperación Urbanística Integral y Parque del Río en el Centro Histórico de Lima	1	1	1	1	1	1	0		
27	Lima Costa Sur	<a href="http://lima.costasur.com/es/sitios-arqueologicos.html">http://lima.costasur.com/es/sitios-arqueologicos.html</a>	Página web de guía turística sobre lo principales monumentos de Lima	1	0	1	1	0	0	0		
28	Trabajo sobre CHL	<a href="http://es.slideshare.net/akaril/apuas/centro-historico-de-lima-36229927">http://es.slideshare.net/akaril/apuas/centro-historico-de-lima-36229927</a>	Preservación y conservación del Patrimonio y Centro Histórico de Lima	1	1	1	1	1	1	0		
29	Trabajo de urbanismo por alumnos de la UPN	<a href="http://es.slideshare.net/10201612/estudio-estructura-urbana-en-el-centro-historico-de-lima">http://es.slideshare.net/10201612/estudio-estructura-urbana-en-el-centro-historico-de-lima</a>	Trabajo de investigación sobre el patrimonio urbano monumental de Lima	1	1	1	1	1	1	0		
30	MirafloresPerú	<a href="http://www.mirafloresperu.com/blog/">http://www.mirafloresperu.com/blog/</a>	Artículo indica que Lima se moderniza y al mismo tiempo rescata su patrimonio cultural.	1	0	0	0	0	0	0		
31	Restaura UNI - PDF	<a href="http://www.eduni.uni.edu.pe/3cra_ejdi_1_Libro_Restaura_UNI.pdf">http://www.eduni.uni.edu.pe/3cra_ejdi_1_Libro_Restaura_UNI.pdf</a>	Breve antología del patrimonio monumental edificado	1	0	1	0	0	0	0		
32	Patrimonio Cultural Peru - PDF	<a href="http://www.patrimonioculturalperu.com/wp-content/uploads/2013/06/Sumillas.pdf">http://www.patrimonioculturalperu.com/wp-content/uploads/2013/06/Sumillas.pdf</a>	Selección y Resúmenes sobre las conferencias de los expositores en dicho simposio sobre el patrimonio cultural en el Perú, mirando el pasado para consolidar el futuro.	1	0	0	0	0	0	0		
33	Universidad San Martín de Porres-Arq. Miguel Vidal-PDF	<a href="http://www.usmp.edu.pe/vision2013/pdf/Diapos_conf/Evolucion.pdf">http://www.usmp.edu.pe/vision2013/pdf/Diapos_conf/Evolucion.pdf</a>	Evolución de la tipología de viviendas en Barranco	1	1	1	1	0	1	0		
34	Arqueología del Perú	<a href="http://www.arqueologiadelperu.com.ar/">http://www.arqueologiadelperu.com.ar/</a>	Sitios arqueológicos importantes en Lima y Perú, como Puruchuco, La Ciudadela de Caral...	1	1	1	1	0	0	0		
35	Restauración y conservación del patrimonio cultural de la ciudades-Arq. Rodrigo Córdova Alemán	<a href="http://cap.org.pe/pdfs/48Anlv16-RCA.pdf">http://cap.org.pe/pdfs/48Anlv16-RCA.pdf</a>	Informe sobre Restauración y Conservación del Patrimonio Cultural de las Ciudades por el Arq. Rodrigo Córdova Alemán.	1	1	1	1	0	1	0		
36	Monumentos públicos en espacios urbanos PDF - Johanna Hamann Mazure	<a href="http://www.johannahamann.com/wp-content/uploads/2013/03/Monumentos-Publicos-en-Espacios-Urbanos-de-Lima-1919-1930-Tesis-doctoral-presentada-para-la-defensa-del-grado-de-doctor-enero-2011-Universidad-de-Barcelona-Johanna-Hamann-Mazure.pdf">http://www.johannahamann.com/wp-content/uploads/2013/03/Monumentos-Publicos-en-Espacios-Urbanos-de-Lima-1919-1930-Tesis-doctoral-presentada-para-la-defensa-del-grado-de-doctor-enero-2011-Universidad-de-Barcelona-Johanna-Hamann-Mazure.pdf</a>	Monumentos públicos en espacios urbanos de Lima 1919 - 1930	1	0	0	0	0	0	0		
Blogs	WebSites Independent	1	Catarquis Urbana	<a href="http://catarquisurbana.blogspot.com/">http://catarquisurbana.blogspot.com/</a>	Espacio para la comunicación e intercambio intelectual entre colegas, estudiantes, curiosos, sobre arquitectura urbanismo y patrimonio.	1	1	1	0	1	1	
		2	Proyecto Arqueológico Los Olivos	<a href="http://cuidatuhuacacio.blogspot.com/2014/02/patrimonio-mapeado-las-contribuciones.html">http://cuidatuhuacacio.blogspot.com/2014/02/patrimonio-mapeado-las-contribuciones.html</a>	Es una iniciativa ciudadana nacida el año 2004, que propone un Plan Integral de Manejo del Patrimonio Cultural del distrito, el cual involucra programas de investigación, de protección y saneamiento, programas educativos y su implementación museística para integrarlos al desarrollo de nuestra comunidad	1	1	1	1	0	1	
		3	Lima Milenaria	<a href="http://limamilenaria.blogspot.com/">http://limamilenaria.blogspot.com/</a>	blog enfocado en temas de ciudad y patrimonio, y su más reciente propuesta es que el Bicentenario sea una fecha para la reconciliación nacional - desde la puesta en valor de su riqueza cultural.	1	0	0	0	0	0	
		4	Red de Museos del CHL	<a href="http://redmuseoschlima.wordpress.com/">http://redmuseoschlima.wordpress.com/</a>	La presencia de la Red de Museos del CHL en el internet responde a las nuevas necesidades del público y a los nuevos medios de difusión.	1	1	1	1	0	1	0
		5	Paraiso Arqueológico	<a href="http://paraisoarqueologico.wordpress.com/2012/12/28/inicio-del-proyecto-arqueologico-el-paraiso-lima-peru/">http://paraisoarqueologico.wordpress.com/2012/12/28/inicio-del-proyecto-arqueologico-el-paraiso-lima-peru/</a>	Proyecto Arqueológico El Paraíso, Lima, Perú	1	0	1	1	0	0	
		6	Patrimonio Cultural Inmueble de Lima	<a href="http://digsf-arq-lima.blogspot.com/">http://digsf-arq-lima.blogspot.com/</a>	Blog sobre dirección general de defensa del patrimonio cultural	1	1	1	1	0	0	
		7	Claro Blog	<a href="http://www.claroblog.com.pe/3705/un-recorrido-virtual-por-el-museo-de-arte-de-lima/">http://www.claroblog.com.pe/3705/un-recorrido-virtual-por-el-museo-de-arte-de-lima/</a>	Un recorrido virtual por el Museo de Arte de Lima.	1	0	1	0	0	0	
		8	Rincón de Historia Peruana	<a href="http://historiadordeperu.blogspot.com/">http://historiadordeperu.blogspot.com/</a>	Apuntes sobre el brutalismo en Lima.	1	1	1	1	0	1	
		9	Rescate Histórico	<a href="http://limarescacia.blogspot.com/">http://limarescacia.blogspot.com/</a>	Una visión futurista de nuestro pasado y la esperanza de recobrar a una Lima que no quiere irse.	1	0	1	1	0	0	
		10	Lima la única	<a href="http://limalaunica.blogspot.com/">http://limalaunica.blogspot.com/</a>	Historias, leyendas urbanas, anécdotas y curiosidades de una Lima que no se va..	1	0	1	1	0	0	
		11	Casonas de Lima	<a href="http://blog.pucp.edu.pe/item/83168/casonas-de-lima-1">http://blog.pucp.edu.pe/item/83168/casonas-de-lima-1</a>	Nuestra Clásica Capital nos muestra un poco de lo que fueron sus casonas mas trascendentes a lo largo de la historia.	1	1	1	1	0	0	
		12	Iberarquitectura	<a href="http://iberarquitectura.blogspot.com/">http://iberarquitectura.blogspot.com/</a>	Nuevas tendencias en la investigación del patrimonio edificado	1	0	1	1	0	0	
		13	Blog de Marco Gamarra Galindo	<a href="http://blog.pucp.edu.pe/blog/ibabiblicamaraquense">http://blog.pucp.edu.pe/blog/ibabiblicamaraquense</a>	Balance del patrimonio cultural edificado de Lima Metropolitana al 2012	1	0	1	0	0	0	
		14	Blog del Cementerio Plesbitero Maestro	<a href="http://museopresbiteromaestro.blogspot.com/">http://museopresbiteromaestro.blogspot.com/</a>	Blog elaborado por Narda Salcedo para el Curso de Seminario de Profesionalización en Gestión y Patrimonio Edificado.	1	1	1	1	0	0	
		15	Blog de la Plaza de Acho	<a href="http://museotaurino.blogspot.com/">http://museotaurino.blogspot.com/</a>	Investigación de la Lic. Zolia Quevedo, del Seminario en Gestión y Patrimonio edificado, en la Maestría en arte Peruano y latinoamericano, con mención en Gestión Cultural y desarrollo-UNMSM	1	1	1	1	0	0	
16	Museo de Cerebro	<a href="http://museodecerebro.blogspot.com/">http://museodecerebro.blogspot.com/</a>	El museo del Cerebro o Museo de Neuropatologías se encarga de mostrar de manera didáctica las diferentes patologías del cerebro	1	0	1	0	0	0			
17	Museo de la Policía Nacional del Perú	<a href="http://redmuseoschlima.wordpress.com/museos-que-integran-la-red/">http://redmuseoschlima.wordpress.com/museos-que-integran-la-red/</a>	Blog enfocado al museo de la policía ubicado en el CHL.	1	0	1	0	0	0			
18	Museo de Santo Domingo	<a href="http://peruinformacionturistica.blogspot.com/2009/11/convento-de-santo-domingo-lima.html">http://peruinformacionturistica.blogspot.com/2009/11/convento-de-santo-domingo-lima.html</a>	Blog enfocado al museo de Santo Domingo ubicado en el CHL.	1	0	1	1	0	0			
19	Museo del Teatro	<a href="http://museomunicipaldelcentro.blogspot.com/">http://museomunicipaldelcentro.blogspot.com/</a>	El Museo Municipal del Teatro está considerado como el mejor de Latinoamérica en su género y comprende el más completo archivo material y	1	1	1	1	1	0			
20	Blog de la Universidad Ricardo Palma	<a href="http://www.instituto-patrimoniocultural.blogspot.com/">http://www.instituto-patrimoniocultural.blogspot.com/</a>	Instituto de Investigación Patrimonio cultural	1	0	1	0	0	0			
21	Patrimonio Cultural	<a href="http://patrimonioculturaldeperu.blogspot.com/">http://patrimonioculturaldeperu.blogspot.com/</a>	Blog sobre el patrimonio cultural en Perú.	1	0	1	1	0	0			
22	¡Nuestro patrimonio cultura en peligro!	<a href="http://patrimonioculturaldestruccion.blogspot.com/">http://patrimonioculturaldestruccion.blogspot.com/</a>	Es una organización sin fines de lucro que tiene como finalidad promover la defensa, conservación, gestión sostenible y uso adecuado y soberano de	1	0	1	1	0	0			
Grupo de Facebook	WebSites Independent	1	Al rescate del Patrimonio Arquitectónico	<a href="https://www.facebook.com/groups/alrescate/?fref=ts">https://www.facebook.com/groups/alrescate/?fref=ts</a>	Este grupo tiene como fin el juntar archivos de los miembros que deseen compartirlos sobre el patrimonio cultural en Lima y trata de concientizar para la recuperación y conservación de estos	1	1	1	1	0	1	
		2	Bitácora de Arquitectura Peruana	<a href="https://www.facebook.com/arquitecturaperuana/?fref=ts">https://www.facebook.com/arquitecturaperuana/?fref=ts</a>	Grupo donde se comparte información de Arquitectura y urbanismo e historia	1	1	1	1	1	1	
		3	Defendamos el Patrimonio Arqueológico	<a href="https://www.facebook.com/groups/33352753442556/?fref=ts">https://www.facebook.com/groups/33352753442556/?fref=ts</a>	Grupo creado para difundir información, concientizar y fomentar sobre la importancia del patrimonio arqueológico.	1	0	1	1	0	0	
		4	Patrimonio Perú - Conservación y restauración del patrimonio	<a href="https://www.facebook.com/groups/11280840267/?fref=ts">https://www.facebook.com/groups/11280840267/?fref=ts</a>	Espacio de diálogo e intercambio de experiencias sobre conservación y restauración de patrimonio cultural en el Perú.	1	0	1	1	0	0	
		5	Patrimonio Histórico Cultural de la Salud del Perú	<a href="https://www.facebook.com/historiasaluddelperu/?fref=ts">https://www.facebook.com/historiasaluddelperu/?fref=ts</a>	Este portal difunde, preserva, explica todo el rico legado histórico, arqueológico y archivístico de los hospitales peruanos, erigidos desde la colonia.	1	0	1	1	0	0	
		6	Alerta : Patrimonio de Lima	<a href="https://www.facebook.com/groups/alertapatrimonio/?fref=ts">https://www.facebook.com/groups/alertapatrimonio/?fref=ts</a>	Este grupo es una plataforma virtual para compartir noticias, denuncias y eventos relacionados con nuestro Patrimonio limeño.	1	0	1	1	0	0	
		7	Aporta al plan de defensa y puesta en valor del patrimonio cultural Icomos - Perú	<a href="https://www.facebook.com/groups/APORTA.PLAN.NAC.PATRIMONIO.CULTURAL.PERU/?fref=ts">https://www.facebook.com/groups/APORTA.PLAN.NAC.PATRIMONIO.CULTURAL.PERU/?fref=ts</a>	SOS aporta al Plan Nacional de Defensa y Puesta en valor del Patrimonio cultural del Perú	1	1	1	1	0	0	
		8	Patrimonio monumental en Lima	<a href="https://www.facebook.com/groups/161801770519362/?fref=ts">https://www.facebook.com/groups/161801770519362/?fref=ts</a>	Información y publicaciones de actividades referentes a la difusión del Patrimonio .	1	0	1	1	0	0	
		9	Lima Puertas abiertas	<a href="https://www.facebook.com/groups/limapuertasabiertas/?fref=ts">https://www.facebook.com/groups/limapuertasabiertas/?fref=ts</a>	Difusión de los restos arqueológicos de Lima, así como su estado de conservación para revalorizarlos y convocar a un llamado a las autoridades para su cuidado y desarrollo.	1	0	1	1	0	0	
		10	Rescata un monumento de Lima	<a href="https://www.facebook.com/groups/743960352303573/?fref=ts">https://www.facebook.com/groups/743960352303573/?fref=ts</a>	Difusión del patrimonio cultural en Lima	1	1	1	1	0	1	
		11	Campaña de Defensa del Santuario de Puruchuco	<a href="https://www.facebook.com/campañadedefensadelsantuario.d.depuruchuco/?fref=ts">https://www.facebook.com/campañadedefensadelsantuario.d.depuruchuco/?fref=ts</a>	Concientización de la importancia de los monumentos de Lima	1	0	1	1	0	1	
		12	Salvemos las huacas	<a href="https://www.facebook.com/salvemoslahuacas/?fref=ts">https://www.facebook.com/salvemoslahuacas/?fref=ts</a>	Grupo dedicado a la conservación de Puruchuco. Suben artículos y eventos al respecto.	1	0	1	1	0	1	
		13	Unesco-Lima	<a href="https://www.facebook.com/officinascolima/?fref=ts">https://www.facebook.com/officinascolima/?fref=ts</a>	Salvemos las Huacas: Redes y nuevas tecnologías para la protección y conservación del patrimonio arqueológico local (proyecto piloto)	1	1	1	1	1	1	
		14	Instituto Riva-Aguero de la PUCP	<a href="https://www.facebook.com/paepes/instituto-Riva-Aguero-Centro-de-la-PUCP/137812276238453?sk=timeline">https://www.facebook.com/paepes/instituto-Riva-Aguero-Centro-de-la-PUCP/137812276238453?sk=timeline</a>	La misión de la UNESCO consiste en contribuir a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo	1	0	0	0	0	0	
		15	Foro de MML	<a href="http://agenciadeprensaimanorte.com/2011/11/09/mml-foro-patrimonio-arqueologico-de-lima-alcances-y-alternativas-para-su-puesta-en-valor-social/">http://agenciadeprensaimanorte.com/2011/11/09/mml-foro-patrimonio-arqueologico-de-lima-alcances-y-alternativas-para-su-puesta-en-valor-social/</a>	El Instituto Riva Agüero invita a todos los interesados en participar de nuestras actividades a lo largo del año, compartiendo sus sugerencias y	1	0	1	1	0	0	
Foros	WebSites Independent	1	Foro de MML	<a href="http://www.arquitecturaperuana.pe/2013/08/foro-lima-callao-2035-colegio-de.html">http://www.arquitecturaperuana.pe/2013/08/foro-lima-callao-2035-colegio-de.html</a>	Foro Patrimonio Arqueológico de Lima, alcances y alternativas para su puesta en valor social.	1	0	1	1	0	0	
		2	Foro de bitácora peruana	<a href="http://www.arquitecturaperuana.pe/2013/08/foro-lima-callao-2035-colegio-de.html">http://www.arquitecturaperuana.pe/2013/08/foro-lima-callao-2035-colegio-de.html</a>	La Ciudad y el Patrimonio Cultural Edificado en Riesgo. Foro Patrimonio Vivo. Colegio de Arquitectos Regional Lima.	1	0	1	0	0	0	
		3	La arquitectura									

### Anexo 03: Rúbrica de componentes gestionarios de los casos estudiados

Calificación	Muy bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Excelente 5
<b>Comp. Gest.</b>					
<b>Marcos de gestión y administración</b>	No crea una entidad gestonaria	Crea incipientemente una entidad gestonaria (sin autonomía ni especificidad ni eficiencia)	Crea una entidad gestonaria autónoma y/o específica y/o eficiente (sólo 1 cualidad)	Crea una entidad gestonaria autónoma y/o específica y/o eficiente (sólo 2 cualidades)	Crea una entidad gestonaria autónoma, específica y eficiente
<b>Planificación</b>	No programa ni recursos, ni actividades ni roles	Programa incipientemente los recursos, actividades y roles (sin sistematicidad ni estrategia ni prospectiva)	Programa los recursos, actividades y roles de forma sistémica y/o estratégica y/o prospectiva (sólo 1 cualidad)	Programa los recursos, actividades y roles de forma sistémica y/o estratégica y/o prospectiva (sólo 2 cualidades)	Programa los recursos, actividades y roles de forma sistémica, estratégica y prospectiva
<b>Mecanismos legales y financieros</b>	No cuenta con ninguna oferta de dispositivos legales ni financieros	Cuenta con alguna oferta incipiente (ni numerosa ni variada ni articulada) de dispositivos legales y financieros	Cuenta con una oferta numerosa y/o variada y/o articulada de dispositivos legales y financieros (sólo 1 cualidad)	Cuenta con una oferta numerosa y/o variada y/o articulada de dispositivos legales y financieros (sólo 2 cualidades)	Cuenta con una oferta numerosa, variada y articulada de dispositivos legales y financieros
<b>Cooperación internacional</b>	No trabaja con entidades de la Cooperación internacional	Trabaja con alguna entidad de la Cooperación internacional (sin estabilidad ni sostenibilidad ni paridad)	Trabaja con entidades de la Cooperación internacional en un marco estable, sostenido y paritario (sólo 1 cualidad)	Trabaja con entidades de la Cooperación internacional en un marco estable y/o sostenido y/o paritario (sólo 2 cualidades)	Trabaja con entidades de la Cooperación internacional en un marco estable, sostenido y paritario

Fuente: Elaboración propia, 2015

### Anexo 04: Rúbrica de habilidades del gestor cultural profesional

Calificación	Muy bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Excelente 5
<b>Habilidad</b>					
<b>Pensamiento estratégico</b>	No optimiza decisiones	Optimiza incipientemente decisiones (sin análisis ni flexibilidad ni innovación)	Optimiza decisiones de forma analítica y/o flexible y/o innovadora (sólo 1 cualidad)	Optimiza decisiones de forma analítica y/o flexible y/o innovadora (sólo 2 cualidades)	Optimiza decisiones de forma analítica, flexible e innovadora
<b>Capacidad de organización</b>	No estructura ni recursos ni actividades ni roles	Estructura incipientemente algunos recursos, actividades y roles (sin planificación ni simplificación ni estandarización)	Estructura los recursos, actividades y/o roles con planificación, simplificación y estandarización (sólo 1 cualidad)	Estructura los recursos, actividades y roles con planificación, simplificación y estandarización (sólo 2 cualidades)	Estructura los recursos, actividades y roles con planificación, simplificación y estandarización
<b>Capacidad para dirigir equipos</b>	No ejerce liderazgo "construyendo" equipos	Ejerce liderazgo "construyendo" incipientemente equipos (sin participación ni creatividad ni persuasión)	Ejerce liderazgo "construyendo" equipos de forma participativa y/o creativa y/o persuasiva (sólo 1 cualidad)	Ejerce liderazgo "construyendo" equipos de forma participativa y/o creativa y/o persuasiva (sólo 2 cualidades)	Ejerce liderazgo "construyendo" equipos de forma participativa, creativa y persuasiva
<b>Capacidad para articular aliados externos</b>	No articula ningún aliado externo	Articula algún aliado externo (sin consenso, ni sostenibilidad ni sistematicidad)	Articula una red de aliados externos de forma consensuada, y/o sostenida y/o sistemática (sólo 1 cualidad)	Articula una red de aliados externos de forma consensuada, y/o sostenida y/o sistemática (sólo 2 cualidades)	Articula una red de aliados externos de forma consensuada, sostenida y sistemática
<b>Tenacidad</b>	No persevera en ningún logro de sus objetivos	Persevera en algún logro de sus objetivos (sin firmeza ni autoconciencia ni motivación)	Persevera en el logro de sus objetivos con firmeza y/o autoconciencia y/o motivación (sólo 1 cualidad)	Persevera en el logro de sus objetivos con firmeza y/o autoconciencia y/o motivación (sólo 2 cualidades)	Persevera en el logro de sus objetivos con firmeza, autoconciencia y motivación
<b>Proactividad</b>	No asume ningún control de su conducta	Asume algún control de su conducta (sin iniciativa ni anticipación ni autorregulación)	Asume el control de su conducta con iniciativa y/o anticipación y/o autorregulación (sólo 1 cualidad)	Asume el control de su conducta con iniciativa y/o anticipación y/o autorregulación (sólo 2 cualidades)	Asume el control de su conducta con iniciativa, anticipación y autorregulación
<b>Experiencia en administración cultural</b>	No tiene ninguna experiencia en administración cultural	Tiene alguna experiencia (ni intensa ni extendida ni variada) en administración cultural	Tiene una experiencia intensa y/o extendida y/o variada (sólo 1 cualidad) en administración cultural	Tiene una experiencia intensa y/o extendida y/o variada (sólo 2 cualidades) en administración cultural	Tiene una experiencia intensa, extendida y variada en administración cultural
<b>Especialización en gestión cultural</b>	No tiene ninguna especialización en gestión cultural	Tiene alguna especialización (ni exigente ni actualizada ni variada) en gestión cultural	Tiene una especialización exigente y/o actualizada y/o variada (sólo 1 cualidad) en gestión cultural	Tiene una especialización exigente y/o actualizada y/o variada (sólo 2 cualidades) en gestión cultural	Tiene una especialización exigente, actualizada y variada en gestión cultural

Fuente: Elaboración propia José Hayakawa, 2015



## ANEXO 6: ENTREVISTAS - 8 GESTORES

### ENTREVISTA LIC. FERNANDO LÓPEZ (caso Catedral de Lima)



Realizada el 07 de octubre de 2014, por MSc. Arq. José Hayakawa Casas

**JH:** Buenos tardes, en esta oportunidad tenemos al licenciado Fernando López. Es el encargado principal y director del Museo Catedralicio de Lima. Fernando, muchísimas gracias por tu tiempo en esta brevísima entrevista en el marco de la Tesis Doctoral en turismo vinculado a los modelos de Gestión del Patrimonio edificado en Lima Metropolitana, tesis que llevo a cabo en la Universidad San Martín de Porres con dirección del doctor Alberto Martorell. Como te había explicado trataremos de cuatro aspectos sobre el formato institucional. El marco con el cual se ha venido gestionando el edificio de la Catedral de Lima. Hay una serie de prerrogativas surgidas desde la misma arquitectura y del importante

**emplazamiento, las cuales los ciudadanos y gestores vemos complacidos que cada vez está más bien tenida y entendemos que es un desafío monumental.**

FL: Gracias José. Consideremos que la Catedral de Lima está ubicada en un sitio preferencial, un punto neurálgico. Todo el que visita la ciudad necesariamente tiene que ver a la Plaza Mayor. Entonces, creo que no hemos descubierto la pólvora. Era simplemente observar y fijarnos en las potencialidades. El gestor, el que trabaja con patrimonio casi, casi se hace sobre la marcha. Entonces, esto que tu llamas modelo de gestión no surge pretendiendo serlo porque lógicamente hemos tenido marchas y contramarchas. Pero lo que si me parece que hicimos bien fue observar el entorno y luego todo cayó por su propio peso. Fuimos dándonos cuenta de que habían elementos que no se habían considerado antes para la gestión del Museo y su Catedral.

**JH: Te planteo un tema: ¿El Museo de la Catedral de Lima es una entidad dependiente de alguna estructura institucional dentro de la Catedral de Lima?**

FL: El Museo de la Catedral de Lima depende del Cabildo Metropolitano, el cual resulta el Colegio Sacerdotal responsable del culto, la Catedral y de las propiedades. El Cabildo Metropolitano pertenece a la jerarquía eclesiástica y está conformada por canónigos. Toda Catedral Metropolitana debe elegir un cabildo desde la fundación. Eso sucede en la Catedral de Lima.

**JH: Entonces ¿El Cabildo es el propietario del edificio de la Catedral?**

FL: El propietario último es el Arzobispado de Lima. Nosotros dependemos indirectamente del Arzobispado. La figura del Arzobispo ha ido cobrando mayor peso en detrimento del Cabildo. Entonces respondemos ante el Arzobispado.

**JH: Digamos, habría una dependencia nominal y administrativa del Cabildo Metropolitano pero una de facto práctica del Arzobispado.**

FL: Exacto, exacto.

**JH: Y en el caso del edificio Catedral ¿Sabes si la propiedad está inscrita en los Registros Públicos?**

FL: Ese es un embrollo en el que están muchos edificios religiosos. ¿Es el Estado? ¿Es el Arzobispado? La Municipalidad de Lima puede decir Arzobispado de Lima pero en Registros Públicos puede decir otra cosa o no puede decir nada. Entonces, eso está en proceso de saneamiento. Pero por lo demás, el Arzobispado de Lima figura como propietario de la Catedral de Lima.

**JH: ¿Cuándo nace el Museo? Ahora llevamos la entrevista en un “hermano menor” de la Catedral, en el Palacio Arzobispal. Que no se puede entender sin los avances que ha tenido la gestión del edificio Catedral de Lima.**

FL: El museo nace en 1974 y es una iniciativa estatal y de la Iglesia Católica. Se crea para ello una asociación que se llamaba MUTURSA, que significaba Museos Turísticos o algo así...

**JH: Perdón y MUTURSA ¿era una entidad pública? ¿Municipal?**

FL: Era estatal. ¿Te acuerdas que existía ENTUR PERÚ? Entonces, nace a partir de esa iniciativa pero con la participación de la iglesia. Se forma una empresa mixta y se diseña el Museo de la Catedral. Se producen ciertas vicisitudes como robos que hacen que este museo cierre y luego cuando se reabre se hace bajo la administración de la iglesia. Pero el museo no conoció su mejor época durante este periodo porque ya sabemos que los miembros del Cabildo, religiosos de oficio, se ocupan de otras cosas. Si bien había una Comisión del Museo, ésta sólo se encargaba de mantener el funcionamiento del Museo. Es difícil conducir un museo que a la vez es templo. A veces chocaban intereses con los propios de la iglesia. No caminaba muy bien ni los ingresos eran muy significativos. Uno ingresaba a la Catedral y se encontraba con ese tenebrismo pues estaba bastante descuidada. Fue decisión del actual Arzobispo de Lima suprimir esa Comisión del Museo para asumirlo directamente el Arzobispado. Entonces las cosas no se hicieron con estudios previos. Más o menos fueron dictados.

**JH: Ese cambio de timón que mencionas ¿Ocurre en qué época?**

FL: En los noventas.

**JH: ¿Sabes en qué año?**

FL: Yo ingresé en 1998 y ya estaba por esa época.

**JH: O sea ¿1997? ¿1998?**

FL: Fines de la década de los noventa.

**JH: ¿Cómo fue esta repotenciación institucional?**

FL: Esto requería de un orden. Desde el Arzobispado decidieron separar las cuentas. Aunque parezca muy pedestre era lo que tenía que hacerse para un ordenamiento interno y una mejor distribución de los ingresos externos. Se establecieron dos cuentas: lo que era el Cabildo y lo que era el Museo. Había que tenerlo claro pues las funciones son un poco complejas. Crearon el puesto Gerencia Administrativa de la Catedral, el cual se encargaba de administrar los gastos y los trabajos para el culto y era un civil.

Por ese entonces, en 1998, yo ingresé a trabajar con un proyecto independiente en el Archivo de la Catedral. Por mi trabajo de investigador me di cuenta de que este archivo tenía un gran potencial. Decidimos hacer un proyecto y postulamos a un financiamiento externo. Obtuvimos el financiamiento y pusimos a punto el archivo con intervención física y además trabajamos en los fondos de tal manera que en un lapso de 6-8 meses el Archivo se abrió a los usuarios. Probablemente esta acción exitosa en el Archivo llamó la atención del Arzobispado para convocarnos a dirigir el Museo. Quiero que tengas bien en cuenta esto porque no había de donde escoger, No había Museo de la Catedral. Entonces sobre la base de la confianza y de la labor realizada es que me convocaron para hacerme responsable de ese museo y aceptamos el reto porque había una necesidad de preservar el patrimonio. Una vez dentro uno se da cuenta de la dinámica que existe. Así como los museos tienen bibliotecas, el Museo de la Catedral tiene un Archivo donde se puede ver el manejo de este patrimonio.

Sobre la base de eso, lo desarrollamos con una absoluta humildad y entonces empezamos a “alimentarnos”, a conversar con la gente.

Tú estuviste desde el principio en la Municipalidad de Lima, cuando propusiste la idea de crear una Red de Museos. Esa fue una gran puerta abierta. Ahí fue que nos dimos cuenta de la potencialidad. Por ejemplo no se había tomado en cuenta el continente, el edificio. Entonces los guías hablaban solamente sobre la colección. No existía un guión museográfico. Visitar la Catedral era como visitar un gran depósito. No había un mensaje. Los guías no eran profesionales. Entonces el Cardenal refería que nosotros teníamos un staff de guías. Hay que resaltar la visión del Arzobispo y él lo reconoció. Entonces ahí empezó a distribuirse y a diferenciar las responsabilidades de cada sector. Estamos reconociendo quién hace qué y a qué responde cada uno.

**JH: ¿Ése tránsito ocurre desde 1998? ¿Desde el arranque de esta segunda etapa?**

FL: Desde el 2000. Y en el 2004 hubo una gran intervención con el apoyo del Banco de Crédito y EDELNOR para revitalizar la imagen de la Catedral porque se celebraban sus 400 años. Ése fue el último gran impulso de la empresa privada. Porque se cerró la Catedral durante varios meses para trabajar las luces externas e internas y se cambiaron los cables. Entonces cuando se reinauguró la Catedral estaba bien puesta. Lo que se hizo entonces fue una “mise en scene” o sea una puesta en escena. Pero a esto había que hacerle un trabajo mayor.

**JH: Desde el tema del planeamiento muchas veces estos edificios religiosos de grandes magnitudes cuentan con documentos que les ayudan a programar las actuaciones de una forma relativamente estratégica en función de sus tiempos y de sus recursos económicos también. Quería que nos cuentes el tema de la planificación al interior de la catedral de Lima. ¿Si existió? ¿Cuándo fue apareciendo? ¿Desde el principio? o ¿Tiene una mirada omnicompreensiva? o ¿Más bien sectorial? ¿Cómo lo fueron resolviendo?**

FL: Tiene que ver mucho con el discurso que estoy desarrollando. Teníamos un cofre bonito pero seguíamos fallando en el tema del contenido. La ornamentación de la Catedral y de las capillas lo habían hecho decoradores de interiores. Entonces nos dimos cuenta de que no había ningún contenido. Y lo peor de todo es que el visitante no se daba cuenta. Ahora sí, el visitante es más exquisito, más especializado. Pero por entonces todo caminaba bien pero tú sientes que algo está fallando. Recuperar el programa iconográfico de la Catedral era absolutamente difícil.

**JH: Perdón, entonces la estrategia en técnicas de planeamiento fue no apostar por un plan general desde un principio sino reconocer que una de las cualidades arquitectónicas tenía que ver con estos episodios recorribles alrededor de edificio. Entonces, apostar por recuperar cada uno de ellos en su intención iconográfica, simbólica. Tatar de recuperar la mirada del conjunto.**

FL: Ese era el objetivo. Ahí empieza el diseño de estrategias del Plan Mayor porque se trabajaba “Haber esto”, “Haber vamos a hacer esto”. Entonces gastábamos pólvora en gallinazos. Les preguntamos: ¿Qué quieren de la Catedral?. Que la Catedral represente el mecanismo de evangelización a través del arte. Ok vamos a trabajar eso. Para eso te marcas puntos dentro del museo y dentro del templo también a lo que quieres llegar. ¿Cómo llegas a eso? Necesitas dinero y necesitas turistas pero no llegan

turistas. No había comunicación directa con los comunicadores. Nosotros dinamizamos eso a través de cartas, llamadas, presentaciones, para que esto fluya, sea más rápido. Luego se implementó la preventa. Tres mil, cinco mil boletos. Ese fue un gran punto. La difusión. Ahí nos falta mucho todavía. Pero la dinamización de estos nexos con los turoperadores fue fundamental y la profesionalización de nuestros guías. Cada vez somos más exigentes con la selección de ellos y la capacitación ahora es constante.

**JH: En estos momentos, en términos de planificación estratégica ¿El edificio catedral qué documentos de planeación tiene? ¿Tienen algún plan museográfico?, ¿museológico?, ¿temas estructurales? o ¿utilización?**

FL: No tenemos un plan estratégico general pero por fragmentos sí. Por ejemplo, tenemos de riesgo. Tenemos un estudio que nos hizo Roxana con su grupo Conservando y hemos implementado algunas recomendaciones de ella. El estudio que nos hizo SIGMID es un estudio de riesgo estructural ante sismos, con la UNI hemos trabajado algunos puntos sobre ello. Tenemos un manual interno de funciones y el POI. El POI y el Plan Estratégico lo vamos a trabajar con Cristina.

**JH: Digamos que es el segundo paso que fortalecer: institucionalidad y planeamiento. Es interesante porque vemos que a pesar de la ausencia de un documento plan, había una idea de programación maquinada, se tenía un objetivo claro. Una visión y una serie de estrategias priorizadas para cada una de las partes. La idea de recuperar la catedral como recorrido que se traduce en recuperar cada uno de los fragmentos de las capillas. Con relación al tema del financiamiento, quisiera que nos puedas abundar un poco. Por ejemplo cuando llegaste a la catedral, ¿cómo encontraste el tema del presupuesto?, ¿eran recursos propios? Y si tienes alguna idea de cómo ha ido evolucionando eso en el tiempo.**

FL: La Catedral se ha mantenido gracias al apoyo del sector privado, de la banca, sobre todo del Banco de Crédito que siempre ha sido un aliado. A ellos se sumaron, en tiempos más recientes, EDELNOR, Banco Wiese, Continental y algunos recursos que generaba el museo también. Pero siempre la catedral ha estado viviendo ajustadamente. Es cuando la catedral empieza a trabajar con los operadores de turismo cuando se ve una gran mejora. De manera antitécnica. Yo no estaba de acuerdo. Se subió el precio de los boletos a 10 soles de 5 a 10 soles de un momento a otro. Ciertamente hubo mejoras pero no era el mecanismo. Hubo muchas protestas. Pero al año siguiente todo mejoró. Nos fue muy bien, muy bien. Ahora tenemos de 350 a 400 visitas diarias. Pero tienes museos como el de San Francisco en el que entran quizá hasta 3000 personas. Pero ellos tienen un público que nosotros hemos desatendido, un público escolar.

**JH: Perdón, entonces ese aumento lo que hizo fue sincerar el entorno con impactos que desatienden otros públicos. Muchos que no vienen acá van a San Francisco. Público escolar.**

FL: Esto también coincide con un giro en las apuestas de las instituciones privadas, que desde entonces centraban sus objetivos en la ayuda social ya no en el patrimonio de tal manera que ahora nosotros podemos sostenerlo.

**JH: Ese año en que la empresa deja de apoyar... ¿Mas o menos qué año fue?**

FL: Desde el 2005, 2006 ya no. Cosas puntuales, muy pequeñas pero ya el museo había logrado la auto sostenibilidad. Todo lo invertimos en la conservación del patrimonio y capacitación que es poco.

**JH: A parte del tema de recursos propios, ¿tienen algún ingreso extra? por ejemplo creo que tienen una tetería que es un alquiler o concesión. ¿Tienen alguna política de merchandising?**

FL: Lo de la tetería y lo de la tienda no es para nosotros sino para el Arzobispado pero es mínimo. La tienda por ejemplo se ha tratado de que solo se comercialicen elementos de la Catedral. Con la tetería hemos tenido ciertos problemitas con los precios que son un poco caros. Podrían haber sido un poco más baratos porque al final dañan la imagen de la catedral. Todo museo debe tener un área de conservación, educación, investigación, difusión y marketing. Nosotros no contamos con ninguna de ellas. Pero estos ingresos nos permiten contratar talleres para investigación de nuestras colecciones, nos permiten contratar a profesionales como Cristina para hacer trabajos puntuales. Si nosotros necesitamos de algo podemos recurrir a eso también como con el Instituto Yachay Wasi que a través de un convenio restauran piezas y ellos reciben capacitación de sus alumnos de los últimos ciclos. Entonces la presencia del museo nos ha hecho trabajar con otras instituciones como con la Municipalidad de Lima, eso nos ha permitido visibilidad.

**JH: Ustedes cuentan con un tipo de apoyo tipo “Amigos de la Catedral” o Patronato Catedralicio ¿Algo así? ¿De empresarios o de ciudadanos?**

FL: No, no tenemos. Lo que tenemos es un consejo consultivo que representan a un sector de la sociedad. De importancia no solo económica sino académica. Donaciones de focos. Nos han donado 600 luminarias de acuerdo a nuestras necesidades.

**JH: Fernando, ya en la parte final, solo para puntualizar el tema de trabajo cooperativo o sea la Catedral y su carácter de patrimonio genera una responsabilidad. O sea es tú catedral la catedral de todos. ¿Hay algunas experiencias de cooperación internacional que tenga la Catedral?**

FL: Si hemos tenido experiencias. Hacia el 2006 y 2007 trabajamos con la Agencia Española de Cooperación Internacional en la restauración de unos lienzos y nos fue muy bien. Luego quisimos involucrar al Instituto de Estudios de Patrimonio Español en la recuperación de un retablo con el objeto de profesionalizar la intervención no solo en la Catedral sino en Lima y en el Perú porque la propuesta se insertaba en recuperar obras de artistas del XVI españoles. Discúlpame que ahonde en esto porque es un tema fallido. Enmarcamos el proyecto en la recuperación de un cuadro de Martínez Montañés pues encajaba en este proyecto. Incluso iban a trabajar dos retablos pero se vino la crisis.

Con el Archivo hemos trabajado con cooperación internacional con el Rockefeller Foundation que nos ayudó en la digitalización de... Con la cooperación española para la recuperación del local del Archivo. Con la Escuela Taller también hicimos un convenio.

Otra bastante rescatable es la establecida con la Municipalidad de Lima, con la Gerencia de Cultura de Turismo con PROLIMA. Con PROLIMA hemos capacitado a nuestro personal en el tema del centro histórico, los espacios culturales que existen. La gerencia de cultura se presentó a un concurso y lo ganó para estos proyectos de guías que colocaban en las puertas de los museos y centros culturales. Unas estructuras bastantes discretas y tú con estos aparatos de última generación captabas esa figura que es un cuadrado o sea capturas y puedes tener en tu aparato un discurso acerca de monumento.

**JH: Una especie de audioguía pero descargable**

FL: Sí, exacto. Entonces me invitaron. Con turismo y con cultura continuamos en una sólida relación, lo que tiene que ver también con la Red de Museos del Centro Histórico de Lima, de la cual fui presidente durante dos periodos. Red en la que todos los que participamos salimos beneficiados.

**JH: Bueno Fernando, muchas gracias por esta entrevista.**

FL: Muchas gracias a ti.

## ENTREVISTA DRA. ISABEL FLORES (caso Huaca Pucllana)



Realizada el 15 de octubre de 2014, por MSc. Arq. José Hayakawa Casas.

**JH:** Buenos días, en esta oportunidad estamos con la doctora Isabel Flores, directora del Proyecto Huaca Pucllana quien en esta oportunidad nos contará sobre el proceso de gestión y consolidación del conjunto. Todo esto, en el marco de la tesis doctoral sobre casos de gestión del patrimonio edificado de Lima Metropolitana que vengo llevando a cabo bajo la tutela del doctor Alberto Martorell. Buenos días doctora. Abordaremos primero el marco de gestión y de administración, es decir, cual es el formato institucional en el que surge esta valiosa experiencia de la huaca Pucllana y cómo va evolucionando desde el punto de vista institucional.

**IF:** Hablar de Huaca Pucllana es también hablar de historia porque los trabajos se inician hace 33 años, en 1980, cuando yo trabajaba en el antiguo INC, la Municipalidad de Miraflores organizó un fórum que se llamó Miraflores al 2000. En realidad era con fines de rehabilitar y de mejorar todo el área urbana, y solucionar el problema que



tenían el barrio porque el monumento arqueológico se había convertido en basurero, invadido por viviendas precarias en la parte baja y alta de la pirámide. Era un sitio muy problemático, sobre todas las personas que construían alrededor. Este problema social creaba muchas dificultades para los vecinos, como asaltos y otros problemas terribles. El alcalde de la época, el doctor Jorge Rodríguez Larraín, invitó al director del INC para que financiara los trabajos para rescatar la huaca. Entonces el director del INC se comprometió a eso y pensó en mí porque yo ya había incursionado en el año 1967 a invitación del alcalde de la época, Juan José Vega, quien estuvo muy poco tiempo en la alcaldía, por lo cuál, trabajamos apenas 6 meses. Durante este periodo escribí sobre la situación de la huaca y eso me sirvió para que el Director me comprometiera para preparar un proyecto de puesta en valor del lugar.

**JH: ¿Quién era el Director en esa época?**

IF: El director del INC era el arquitecto Víctor Pimentel. Preparamos el proyecto con varios objetivos: investigar, conservar y poner en valor en la comunidad. Esos objetivos se han mantenido durante estos años de gestión y hasta el día de hoy.. Presentamos el proyecto, el alcalde lo hizo suyo y consiguió un financiamiento del Ministerio de Turismo, porque en esa época había una alianza entre Acción Popular y el PPC, por lo cual, la financiación inicial provino del PPC y del Ministerio de Turismo. Así empezamos en el año 1981, lo primero que hicimos fue erradicar a los invasores que eran alrededor de 100 personas y en la parte alta también había otra familia. Estas personas no contaban con servicios básicos como agua y luz. Lo que hicieron esos gestores fue muy importante. La municipalidad y el INC de la época, pertenecíamos al Ministerio de Educación. Con las asesorías jurídicas de ambos se comenzó un trámite de erradicación y con el Ministerio de Obras Publicas, de reubicación. Fue una gestión muy completa y eficaz. En el año 1983 ya estaban erradicándolos... A los invasores los reubicaron en una zona que ya tenía agua, desagüe y pista, incluso les dieron a escoger entre Villa María del Triunfo y Villa del Salvador. Hay fotografías de esta reubicación... Fue una gestión decisiva para usar la zona arqueológica como el Estado pedía. Nosotros comenzamos a trabajar ya en el año 1981, cuando aún vivían ahí. Tuvimos problemas con ellos porque un sitio arqueológico primero hay que reconocerlo y ellos movían los puntos y otras cosas. Toda la financiación vino durante más o menos 3 o 4 años que duró el periodo político del Ministerio de Turismo. Acción Popular nos habilitó herramientas, carretillas y algunas señoras de algunos pueblos que ellos controlaban que venían a trabajar por alimentos durante 5 días. Fue interesante porque hubo interés de parte de la Municipalidad. El alcalde venía cada 15 días.

Lo primero que se hizo fue la eliminación del desmonte. De ahí en adelante cuando los vecinos nos vieron trabajar nos dieron mucho apoyo puesto que erradicamos muchos problemas del vecindario como la venta y consumo de droga, lo que estaba relacionado con que fuera un sitio muy peligroso. Ellos estuvieron muy contentos. Nosotros nos instalamos acá desde antes de la erradicación. No teníamos agua y los vecinos nos daban. La comunidad requería información del sitio, entonces hicimos charlas para que supieran que no era un cerrito, sino un sitio muy interesante para Lima. Les dábamos charlas, les hacíamos algunos circuitos de vista y por esta necesidad de enseñar que transformamos el sitio en un museo.

Además me servía mucho los viajes que hice fuera del país para ver cómo rehabilitaban otros sitios arqueológicos. El museo de sitio que está funcionando desde 1984, tiene revitalización de la flora y la fauna. Tenemos un sector de la flora que se había

cultivado acá antes, lo mismo que con la fauna. Es muy bueno conocer la historia de cada planta, la idea fue esa, conocer la flora y trabajé con una escuela pública de acá cerca, la escuela Rebeca Carrión. Ellos venían a cultivar. Primero nosotros les preparábamos con los maestros la tierra, luego venían ellos a cultivar, para regar las plantas, debían pasarse los baldes porque en ese entonces todavía no teníamos agua.

**JH: Ah, qué bonito...**

IF: Sí, además cultivaron y cosecharon, por ejemplo, camotes que ellos ya estaban consumiendo al cuarto o quinto mes. Los niños felices de comer lo que habían cultivado. Venían los sábados a ver cómo estaba lo que habían cultivado. Era muy educativo. Bueno hasta ahora se mantiene esa área como servicio, y se han agregado otras cosas al Museo de Sitio como la tecnología tradicional y artes manuales enseñadas por tejedores y ceramistas... Esto se ha reconocido y se ha integrado a la Red Nacional de Museos.

**JH: Doctora, desde el punto de vista del planeamiento ¿cómo han planeado lo que han venido haciendo? ¿Desde un principio ya tenían definido un documento o plan de manejo o Plan Maestro de Pucllana? o ¿fueron programando las actividades de acuerdo a ciertos objetivos que fueron priorizando con el tiempo y que fue apareciendo en el documento? ¿Cómo trabajaron ese tema?**

IF: Nosotros no tenemos todo en los planes, y menos en el diseño del trabajo de un arqueólogo. Vamos a un sitio lo reconocemos, lo evaluamos, preparamos un proyecto, el proyecto significa los trabajos iniciales que son el reconocimiento del área donde se puede excavar, si tiene arquitectura, tumbas, etc. En base a eso se va programando de acuerdo al personal que se necesita. Hicimos un reconocimiento del sitio, lo que ayudó a darle el valor que tenía. El estudio inicial contó de la prospección y las excavaciones que ayudaron a realizar un diagnóstico para saber dónde se debía excavar, dónde habían tumbas y todo eso se va plasmando y estructurando en un plano inicial. Luego viene el reconocimiento con el diagnóstico que sirve para elaborar un plan inicial. En el año 1991, en el cual yo dejé de trabajar en el INC y me establecí aquí, se realizó un convenio en el cual yo venía todos los días a trabajar y me dediqué a hacer un plan de 4 años.

**JH: Perdón ¿es un convenio de cooperación interinstitucional Municipal e INC?**

IF: Es un convenio de cooperación interinstitucional, donde inicialmente se mantenía la inversión de la Municipalidad con el fin de poner la huaca en valor. Bueno al comienzo era igual, la Municipalidad conseguía los fondos del Ministerio de turismo, destinados para pagar a todo el personal de apoyo y a algunos arqueólogos. Nosotros no recibíamos porque veníamos por el INC.

**JH: Perdón, ¿de lo que usted está hablando es anterior a 1991? cuando presupuestalmente y administrativamente usted dependía del INC, sus honorarios se los pagaba el INC y los trabajos se financiaban a través de la municipalidad a través del Ministerio de Turismo.**

IF: Después de 1991 me salí y me dediqué enteramente a mi huaca. Ahí fue donde se firma el convenio interinstitucional de apoyo con el fin de poner en valor el sitio. Es así

como hasta mas o menos el 2000 nosotros hemos mantenido este sitio con el apoyo de la Municipalidad y de la integración de los vecinos. Luego se volvió esto una escuela de campo. Los arqueólogos de provincia no tenían donde practicar, entonces venían voluntariamente estudiantes de Arequipa, de Santa María de Arequipa, de Huamanga, de Trujillo, de la Católica y de San Marcos. De ahí para adelante mantengo la escuela de campo. Pero cuando comenzamos a avanzar bastante fue a partir del 2000. Antes de esta fecha la necesidad de tener charlas para la comunidad, hizo que en el sitio que habían desocupado los precarios, donde está el actual restaurante, construimos un ambiente muy rustico pero muy cómodo para dar charlas. Ahí reuníamos a muchas personas y personalidades de la época como el doctor Cabieses o Pulgar Vidal, para que les hablen sobre el asunto no solamente arqueológico, sino sobre la geografía, las costumbres, tradiciones, y las plantas nativas. Era un sitio de reunión que nos dio la posibilidad de tener contacto con los vecinos. Los sábados venían los profesionales médicos: dentistas, veterinarios, arquitectos, etc, todos eran voluntarios. De todas las profesiones venían acá. Hasta ahora tenemos voluntariado.

Entonces el año 2000 vino el alcalde Andrade y dijo que pusieramos un programa que se llame “El Perú en Miraflores” en el que se invite a todos los clubes departamentales a que hagan una exposición de todo lo que producen. Cada 15 días, los sábados y domingos, venía un departamento y traía toda su exposición de recursos turísticos de gastronomía y folclore.

Era una etapa muy bonita en la que los clubes departamentales oficiaban y sobre todo, venían personas de esos departamentos a pasar un día acá e invitaban a todos los limeños para departir. Eso duró más o menos hasta el 2000, cuando cambió la política, cambiaron los alcaldes. Entró otro alcalde que dijo *“este restaurante está muy feito acá, voy a ofrecerle otro más bonito, más seguro”*. Ahí fue cuando ya habían hecho una concesión con el dueño actual del restaurante. Cuando vinieron a construir esto era otra cosa. En realidad parece que ellos no respetaron muy bien el convenio y decidieron por su cuenta. Desde esa época tenemos el restaurante.

Cambió también la política de apoyo directo al sitio, sin embargo, hubo un empresario, que era el teniente alcalde, muy inquieto por invertir ahí en trabajo de patrimonio arqueológico. No sé si puedo decir nombres pero es conocido. La época del 2000 fue el doctor Bedoya quien tuvo problemas, el teniente alcalde Kruger quedó administrando la Municipalidad...

**JH: Del ICPNA.**

IF: Muy relacionado y eso lo demostró acá. Él me decía *“voy a traer al presidente del Banco de Crédito para hacer el cerco... a ver cuánto invierte”* y así fue. El cerco lo desarrollamos gracias al interés que él demostró.

**JH: Perdón, ¿ese rol del doctor Kruger, lo plantea a título personal, él era Teniente Alcalde, pero lo hace también a título personal? o ¿había un formato tipo “Patronato Huaca Pucllana”?**

IF: No. Él consiguió en la Municipalidad una autorización para conseguir fondos y se ponga en valor el sitio. Él tenía esa facultad y ya cuando asumió el cargo ya tenía más poder. Después de invertir algo, organizó recién el Patronato de la Huaca Pucllana. Eso fue en el 2001 y así fue como se hizo todo el cerco, los puentes, las puertas. Felizmente también colaboró mucho en contratar personal y avanzamos bastante.

Bueno los cambios políticos a veces deciden estas situaciones. En el 2003 él tuvo que salir y toda la inversión fue solamente de la Municipalidad. Nosotros teníamos atención al público y ya estaba declarado museo de sitio. Yo había contratado guías de turismo que hablaran español, inglés, italiano y portugués. Atendimos a todos los visitantes sin costo hasta el 2000-2002. Fue por sugerencia del doctor Kruger que habilitáramos espacios para ofrecer eventos. En esa época se presentó Aida, se presentó el Teatro Ollanta, varias piezas del Teatro peruano y varias piezas de mucha calidad, muy bonitos, lo cual también fue un motivo para que se... los ingresos que teníamos acá, pero eso siempre lo habilitaba la municipalidad. Así nos hemos mantenido hasta que hubo otro cambio en el 2005. Yo le propuse al alcalde que si era posible el cobro del ingreso pues se atendía gratis con guía y todo. Entonces como había mucha frecuencia de visitantes decidimos intentar un costo, primero con montos muy mínimos y hubo recepción. Entonces hubo que renovar los convenios y ahí fue que obtuvimos que se estableciera que todo lo que se genere en la Huaca lo administre la Municipalidad y se revierta el 100%. Esto lo facultó el INC de la época. Este fue un paso excepcional pues normalmente es el INC el que administra todo. Entonces desde esa fecha la Municipalidad administra nuestros ingresos propios, que se han definido que gran parte es el alquiler del restaurante, que a partir del 2000, tiene una concesión y un contrato con la Municipalidad, que se va renovando cada 3 años. Yo conozco solo el primer contrato, porque después ya no he tenido acceso, sin embargo, parece que todo se mantiene igual. Ese es uno de los ingresos que tenemos, el otro es la fluencia de turistas que es muy fuerte, y el otro, los eventos que son muy de vez en cuando.

**JH: ¿Serán 3 o 4?**

IF: Más o menos, a veces llegan a 5 ó 6. Vienen acá 8 días arman y desarman, pero sí son necesarios. Esos son los ingresos y con ellos solventamos más o menos 48 personas entre profesionales, arqueólogos, técnicos, personal de apoyo, guías de turismo y todos los servicios.

**JH: El Patronato ¿sigue funcionando?**

IF: Estuvo funcionando en la Huaca Rosada en San Miguel, también parece que en Mateo Salado...

**JH: ¡Ah!, no, pero ¿aquí?**

IF: No, en 1983 se fue. El alcalde que entró no quiso saber nada con el Patronato.

**JH: Comentó que cuando entró Geman Kruger tuvo el apoyo del consejo municipal y él estaba haciendo funciones a título personal que constituye el Patronato Huaca Pucllana. ¿Sigue funcionando el Patronato Huaca Pucllana?**

IF: Yo no sé, con ese nombre se fue en el 2003 y apoyó a otros lugares. De ahí en adelante no sé, parece que desapareció, pero se mantenía como Patronato Huaca Pucllana, inclusive los cercos los han hecho igualitos que los nuestros, el mismo molde y modelo.

**JH: Pero luego, la Municipalidad ¿ha ido generando otras ordenanzas, otras resoluciones a favor del modelo de gestión? Por ejemplo, que declare de interés distrital, de interés turístico, o que haya resoluciones de alcaldía. ¿Usted sabe algo al respecto?**

IF: Al respecto no sé. Nunca ha habido ese tipo de gestión o de manifestación, pero yo sé por comentarios, que el Ministerio de Cultura sí lo considera como un modelo de gestión, pero la Municipalidad no, nunca. Hemos tenido algunos reconocimientos de visitantes por la atención que damos nosotros. El Ministerio de Cultura actual lo reconoce como un modelo de gestión, claro no hay patrimonio en el que el Ministerio de Cultura no deje de invertir. Acá no invierte un centavo. Invierte en tres o cuatro personas que vinieron acá desde la gestión anterior, cuando era INC todavía. Yo pedí técnicos porque el Ministerio de Cultura tiene la obligación de la conservación del Patrimonio según el marco legal. Entonces yo exigí que me apoyen con personal de conservación porque acá no entendían cómo era una conservación, todos eran carretilleros no más, gente para hacer derrumbes y llevar material de deshecho.

**JH: Doctora, un último tema que quisiera tratar es el de la cooperación internacional, ¿han tenido cooperación internacional o tienen algunas previstas?**

IF: En cooperación internacional no hemos tenido ninguna participación, más bien nosotros hemos colaborado con algunas muestras para exposiciones fuera del país, hemos llevado el año pasado piezas Wari para Cleveland. Tenemos la perspectiva de participar en un concurso de la embajada de Estados Unidos. Nosotros no nos atrevemos mucho porque pues no tenemos la infraestructura que de la garantía para esto. Ya una vez intentamos y nos dimos cuenta que nuestra infraestructura no garantizaba los pedidos. Sin embargo, sabemos que ya se ha firmado un plan COPESCO para construir el Museo real, porque este no es un museo, ni tampoco tiene ambientes adecuados para museo. Tenemos ya el compromiso de que a partir de la firma de COPESCO se va a invertir en la construcción de un museo acá, esta sería una garantía para ver si concursamos en el premio del Fondo del Embajador. Pero no hemos participado la verdad, nos hemos dedicado más a lo nuestro, a enseñar, a formar, a hacer más trabajos internos e incrementar nuestros ingresos pues de eso dependemos.

**JH: Doctora ¿Qué es lo que queda en la agenda pendiente?**

IF: Bueno de inmediato tenemos un proyecto de iluminar internamente la Huaca. Ya hay un proyecto en el cual vamos a iluminar todo el volumen de la Gran Pirámide. Luego vamos a tener también un proyecto de circuito de noche, porque ya iluminando la huaca, es propicio para que se vea diferente y sobre todo para que haya seguridad para el visitante, porque a mi lo que me preocupa más es la seguridad. Hasta ahora no hemos tenido ningún problema porque atendemos de día, pero las veces que hemos atendido de noche, a mi me preocupa. No hay mucha seguridad porque los caminos de tierra son muy deleznable, pero iluminada será otra cosa. Por otro lado están las publicaciones. Ya acá cada uno se ha especializado en temas diferentes. Tenemos ya artículos para publicarlos a fin de año, espero que el ministerio lo asuma como asumió alguno de nuestros trabajos. Lo demás ya vamos a ver, siempre habrá posibilidades de publicar.

**JH: Una pregunta final sobre la presencia del restaurante ¿Qué aspectos cree usted que serían mejorables? O sea si algún otro lugar tuviera la condición de poner un restaurante más o menos como el de acá ¿qué cosas cree usted que serían perfectibles?**

IF: Bueno, puede estar en un sitio cerca de la zona arqueológica, accesible visualmente, pero con un acceso diferente, independiente. En este momento nosotros tenemos un solo acceso para el museo que se cierra a las 6 de la tarde y el mismo acceso queda abierto para el restaurante hasta las 2-3 de la mañana. Eso yo ya me cansé de decir en ambas instituciones que se independice, pero acá funcionan las cosas más políticamente. ¿Qué hacemos con las puertas abiertas hasta la madrugada? Para mí no hay garantías. Tengo instalaciones de video, vigilancia y todo pero no es lo mismo. A mí me preocupa y eso es importantísimo.

**JH: Claro. La funcionalidad puede ser complementaria pero los accesos deben ser diferenciados.**

IF: Todo, todo debe serlo.

**JH: Bueno doctora muchísimas gracias por su tiempo, ha sido una delicia y de suma utilidad conversar con usted, conocer desde la misma gestión interna la experiencia de Huaca Pucllana, que creemos que es uno de los referentes más importantes en la puesta en valor social y la gestión del Patrimonio edificado en Lima Metropolitana. La felicitamos y reiteramos nuestro agradecimiento en esta investigación. Buenos días y gracias otra vez.**

## ENTREVISTA DRA. INÉS DEL ÁGUILA (caso Parque de Las Leyendas)



Realizada el 15 de octubre de 2014, por MSc. Arq. José Hayakawa Casas.

**JH:** Buenos días, en esta oportunidad tenemos a la doctora Inés del Águila, directora del Museo de Arqueología Josefina Ramos de Cox de la PUCP, quien ha tenido la enorme voluntad de atendernos para esta entrevista cuyo objeto es aportar a la tesis doctoral sobre el análisis de casos de gestión de patrimonio edificado en Lima Metropolitana, hablándonos de la gestión del Parque de Las Leyendas. Buenos días Doctora Del Águila ¿cómo está?

IA: José, ¿como estás? Mucho gusto de conversar contigo sobre este tema.

**JH:** Muchas gracias. Cabe mencionar que esta entrevista es llevada a cabo en las instalaciones del Museo en Plaza Francia en la media mañana del miércoles 15 de octubre. Uno de los primeros temas que sería útil que pudiera profundizar es el de los marcos de gestión y administración del Parque de las Leyendas, el cual

**tiene una serie de complejidades urbanas e históricas muy significativas ¿cómo se fue gestando el caso del Parque de Las Leyendas?**

IA: En algún momento cuando el parque se fundó no estuvo alejado de la gente, porque su intención era exhibir las huacas. Las huacas eran tan imponentes que había que tomarlas en cuenta en la gestión. El Plan EBER, es el primer plan histórico del Parque de Las Leyendas, incluyó la excavación de la Huaca Tres Palos y parte de la Huaca La Palma. La excavación se realizó durante los años setenta, época en que la arqueología en el Perú aún se estaba construyendo, por lo cual dicha excavación fue realizada por partes y se dejó abandonada abruptamente, lo que fue gravísimo porque aceleró el proceso de deterioro de las huacas con el paso de los años. Hoy sabemos que una excavación se debe iniciar con un proceso de planificación para la investigación y se termina con un proceso de restauración y conservación. En ese momento no había esa visión. Entonces el Complejo Maranga era tan imponente que también se incluyó en el plan. Creo que en ese momento en el Perú existía un ente rector que era el Patronato Nacional de Arqueología que fomentaba estos indicadores que he mencionado, trabajando en coordinación con el PNA, es decir el Estado... Paralelamente la Universidad Católica creó el Seminario de Arqueología en el Instituto Riva-Agüero (IRA), liderado por la doctora Josefina Ramos de Cox, cuyo nombre posteriormente fue otorgado en su honor al Museo de Arqueología del instituto. Entonces la doctora Josefina Ramos de Cox decidió que había que estudiar también la Huaca Tres Palos por ser un monumento significativo para el complejo y para Lima hasta hoy. Este proceso se abandonó, pero la doctora continuó con el cuidado de la huacas del Parque de las Leyendas, responsabilidad que nos heredó en el año 1974 cuando muere. A partir de los años 80 nosotros retomamos el tema porque a partir de esa época en el IRA se inició una tarea muy interesante: hay una evolución de la mirada patrimonialista que impulsó el museo. Esto se da cuando el Doctor De la Puente y Candamo dice: hay que hacer que el museo sirva para Lima exponiendo lo que nosotros habíamos descubierto en la Huaca Tres Palos, exponiéndolo con una continuidad prehispánica, develando lo que fue la Etapa de Transmisión, que yo denomino Comunidad Panandina. Entonces esta exposición debía abrir las mentes de la población de Lima para que pudieran entender que ésta ciudad tiene una larga historia. Ahí también nace este concepto de Lima Milenaria, que quiere transmitir que esta ciudad no es solo lo que vemos. Lima tiene una larga historia en la que el espacio se ha ido transformando. Entonces con esa idea y con ese reto de armar este museo educador tuvimos que regresar al Parque Las Leyendas. Sucedieron una serie de acontecimientos típicos y propios de esta Lima iconoclasta que crece sin considerar este proceso de cambios en el espacio. Esta perspectiva histórica de aproximarse a Lima invade la avenida Riva-Agüero la cual une la Avenida La Marina con la Avenida Venezuela y que es donde está emplazada la Huaca Tres Palos. Yo me iba al parque a reelaborar documentos de excavación y es en ese contexto que me doy cuenta que el parque estaba invadido totalmente en su entorno y surge la gran pregunta ¿Qué hago en este momento para poder defenderlo? Yo había vivido la experiencia de la zona en Barranco y en Chorrillos en Armatambo y yo dije “*esto va a quedar hecho polvo*”, lo único que va a quedar son las jaulas totalmente abrasadas por las urbanizaciones. Es en este momento desde la visión de maestra que tengo, porque yo soy pedagoga también, me dí cuenta que teníamos que educar a la población que ingresaba al parque porque encuentro que la gente que asiste masivamente al parque es la misma que invade y sube a las huacas. El conjunto humano que dirige el parque tampoco se preocupa de educar a la población, no solamente en términos de patrimonio



arqueológico, de lejos eso ni cuenta, ni tampoco hay una educación del mundo del patrimonio natural sobre el que ellos tienen una responsabilidad por tener un zoológico. Entonces ya no era solamente educar a la población del entorno sino, a la población que visita el parque y formar, motivar a la gente que dirige esta institución. Eso fue realmente un reto y muy difícil porque la respuesta lógica no solamente en el parque, yo creo que mucha gente en ese momento te contestaba: “oiga eso no es mi tarea, yo no tengo porque defender las huacas, para eso existe el INC, entonces es problema de ellos”.

**JH:** **Doctora discúlpeme que le corte. Quería hacer una puntualización para que ahonde en detalles sobre este tema del marco de gestión y administración. Lo que ocurre cuando surge el Parque Las Leyendas, surge como la primera experiencia de no solo arquitectura paisajista sino la primera experiencia de una especie de “Parque zoológico botánico moderno”, entre comillas, porque ya había dos o tres lugares en Lima Metropolitana. Pero este era una gran superficie en San Miguel, una zona que era de áreas cultivables, de chacras y de huacas. Había algunos huanchaques, algunos estanques, una napa freática muy bien dotada en la zona. Aparece esta experiencia del parque zoológico con lo cual las huacas eran un elemento de complemento casi escenográfico de cercos vivos con las sendas que las rodean. Luego poco a poco, se empiezan a poner en valor y a estudiar de una manera casi heroica alguno de estos vestigios, entonces es importante tener en cuenta ese valor de la disciplina arqueológica. En ese contexto entonces de la creación del Parque zoológico y botánico no había una mirada absoluta sobre el tema arqueológico incorporado al parque por eso es que las iniciativas vienen desde el Estado, de la Casa de la Cultura, el Patronato de arqueología, el INC y luego Ministerio de Cultura.**

**IA:** Exactamente, sí, porque lo que digamos, la idea primigenia del parque es un parque para niños y estamos hablando de la época de Belaunde, como el arquitecto está señalando precisamente sobre esta idea de Parque arqueológico recreativo para niños se va a instalar este zoológico y las huacas eran un elemento que estaba ahí y de alguna manera las instituciones debían tener algún rol frente a esto. Pero como te señalo, el tema fundamental acá es en un momento dado en los años 80, nosotros nos encontramos con invasiones, entonces regreso a la Católica y me dicen “Ahora no hay fondos pero organice sus salidas y vea qué puede hacer”. Es ahí que empiezo con esta tarea de pensar el Parque de Las Leyendas, de qué tareas debían realizarse prioritariamente para lograr que las autoridades del parque descubrieran que también son responsables de una mirada global del Parque de Las Leyendas, que no era un zoológico fundamentalmente sino que era un Parque arqueológico, esa es la primera idea que empieza a discutirse. Eso me llevó a reunirme con arqueólogos de San Marcos, también una gente de Católica y a pensar cómo podríamos aportar para que la gente que dirige esta institución entienda que es su responsabilidad. La mayoría decía que debía convertirse exclusivamente en un parque arqueológico expulsando el zoológico. Entonces les digo “No, porque este parque arqueológico como contexto ya es un patrimonio arqueológico porque es un laboratorio educativo, acá hay que aprovechar para educar en patrimonio, no desmembrando el patrimonio porque la instalación del zoológico y la forma de presentar este espacio con una museabilidad de Costa, Sierra y Selva ya era una lectura del espacio que había que aprovechar. Además el zoológico y el conjunto humano de la cantidad de limeños que lo visitaban no se podían desperdiciar pues había que aprovechar ese contexto para enseñar acerca

de la continuidad histórica de Lima. Este tipo de razonamiento nos lleva a conversar con la administración. Es la época de Fujimori, cuando el ingeniero Albújar, maestro de La Molina, asume la dirección del Parque. Nosotros íbamos pidiendo permiso y yo a veces me paraba en la entrada para explicarle a la gente que eran esos montones de tierra, no había nada oficial. Por otro lado ya empecé a motivar a este ingeniero para que nos permitiera conversar con él y terminamos conquistando su atención porque también era maestro. Creo que el ser maestro le da la capacidad de poder escuchar a los otros, entonces creamos lo que llamo los *Lunes de peruanidad*. Le dije: “Ingeniero cuando quiera pregúntenos lo que quiera” Con esta idea parece que el ingeniero se preocupa y me dice “*presénteme un proyecto*”. Lo que interesaba en ese momento, y hasta ahora, es crear espacios de recreación, porque para ese momento nadie concebía la huaca como un sitio de recreación. Creo que en el parque no se había concebido una idea de unión, una idea global del mismo. Se sabía que la recreación del parque debía implicar una actividad cultural pero lo que menos era tenido en cuenta eran las huacas. Fue así que este ingeniero me dice que le presente un proyecto y el primer proyecto que le presento fue poner en valor la Huaca Cruz Blanca. Escogimos esta huaca porque quedaba frente a la Oficina de la Administración Central del Parque, estaba en el límite del parque y era usada como baño público. Además la invasión a la Huaca Tres Palos era inminente. Por otro lado, ya las invasiones desde Venezuela continuaban y continuaban...

**JH: ¿Se refiere a lo que ocurre en el segundo gobierno de Alán García en esta esquina de la Avenida Venezuela y la Avenida Riva-Agüero, que era parte del parque?**

IA: Sí. Entonces le digo “Ingeniero, ustedes van a quedarse con sus jaulas y punto. Hay que convocar al INC, convocaré a la gente de buena voluntad, estudiantes y vamos a trazar un plan de defensa”. Lamentablemente mi ilusión no solamente fue eludir a la gente que había invadido el parque.

El promotor de ese uso de las huacas era un alcalde de Magdalena. Realmente el tema de la visión de ciudad era muy pobre y sigue siéndolo. Frente a ese hecho no nos queda más remedio que cercar, hasta ese momento no tenía cercos, tenían unos alambres, unas arboledas. Voy al INC y les digo que tienen que intervenir pues el parque solo no tiene el presupuesto para hacer este cercado. Por otro lado, desde la Venezuela había la amenaza de un señor que había ingresado con una gasolinera porque su predio abarcaba un terreno dentro del parque. Entonces viene el INC y de manera mancomunada se logra hacer ese cerco con mucha pena para mí pues era romper la continuidad de mira del parque con respecto a la formación pero en ese momento era lo más saludable. Por otro lado, fue importante detener el avance de esta gasolinera que iba sobre la Huaca 30 y la Huaca Middendorf. Este señor ya lo estaba avanzando. Hubo la intervención del INC y se logró también introducir al Parque de las Leyendas gracias a la protesta del doctor quien dijo “*usted me va a hacer guardar todas las huacas de la jurisdicción*”, pero las tuvo que guardar y de ese modo se salvaron las huacas. Esta fue una de las primeras ganancias. Esto fue en los años noventa con el ingeniero Albújar al que le presento el plan de acción. El plan de acción que tiene dos partes oficializa la presencia nuestra para hablar al público visitante y se presenta el primer proyecto de puesta en valor de la huaca Tres Palos. Ese es el primer informe que ellos aceptan, y además, aceptan que haya un componente arqueológico en el parque, y que la responsabilidad de defenderlo ya no era solo del INC sino del parque mismo. Esto ocurre porque la institución se da cuenta que involucrar esta Huaca Cruz Blanca les iba a abrir un horizonte más grande de manejo del Parque de las Leyendas.

Es ahí como nacen estos dos expedientes. Lo más rico en este momento es el diálogo con el público, cuando, en los años noventa, creamos un equipo de jóvenes arqueólogos con ganas de aprender. En el año 1992 por primera vez el arquitecto acepta contratar arqueólogos, que hasta el momento no había. Fue una promoción de jóvenes que me enseñaron mucho, me instruyeron. Es que cuando la juventud no actúa es porque no tienen a nadie que les vaya abriendo oportunidades. Por otro lado, introduje a sociólogos y antropólogos para trabajar un programa con la gente, eso significó un aprendizaje muy importante para mí que fue transformar mi idea de que como arqueólogo público y se acabó. Descubrí que en nuestro país tenemos la gran oportunidad de enseñar la historia de Lima en un largo proceso histórico. Logramos con el tiempo llevar a cabo el proyecto de la Huaca Cruz Blanca y crear un sitio de visita maravilloso que buscaba resolver un problema puntual en el parque.

Creo que no hemos puesto en el texto que la gente mayor, porque van familias al Parque de las Leyendas, no tenían donde sentarse porque todo era campo y campo, para las señoras mayores para sentarse y levantarse era un problema. Con la huaca que se suponía que estaba excavada creamos una plazoleta en la entrada donde pusimos banquetas para que las abuelitas y las mamás mayores pudieran sentarse bajo la sombra. Además de eso con una pequeña un enfoque museológico entramos a la huaca, al final de ésta encontré los pobres perros calatos deambulando por todo el parque y les hicimos un ambiente al final de la misma. También se crearon tres montículos para que la gente pudiera acceder a una mirada de planta del monumento. La propuesta de museizar ese espacio consistió en: la plazoleta de entrada, plazoleta de salida, una ruta de jardín de plantas nativas y una serie de miradores para descubrir y resaltar el elemento preponderante en Maranga que es su arquitectura. Entonces había que hacer que la gente descubriera los tipos de escalera, los tipos de rampas, los desniveles. Cuando salía conocía los perros peruanos, se les contaba la leyenda de los perros peruanos que dice que cuando mueres ellos conducen tu alma al más allá. Al final podían acceder a estos montículos para hacerse una idea general, para visualizar todos estos elementos que veían desde los miradores, desde donde los podía mirar en planta y construir su propia imagen de ese edificio. Entonces para llevar a cabo este proyecto teníamos que hacer un convenio con CENFOTUR, preparar a las guías y resultó un éxito porque la población empezó a mirar la huaca y a pedir la visita por la misma. El visitante empezó, a cuidar, a preocuparse y a admirar las huacas, ya no lo usó como baño público. Paralelamente nosotros aprovechamos la oportunidad para pedir que se quitaran todas las acequias al pie de las huacas, las arboledas que habían sembrado sobre las huacas y empezamos a llevar adelante lo que es la conservación del monumento. Ustedes van al parque ahora y van a ver un paisaje arqueológico, libre de plantas, libre de acequias porque logramos unir a la administración y a la población que visita el parque. Las dos cosas tuvimos que trabajar. Las directivas debían permitir que nosotros involucremos a los visitantes y los visitantes debían descubrir que ellos forman parte de la historia de su ciudad. Eso es lo que logramos en este parque.

**JH: Doctora, entonces lo que entiendo es que actualmente es la División de Arqueología, que además, entiendo es quien administra el Museo de Sitio Ernst Middendorf, que es el esfuerzo final, producto de un frente interno el de la gestión del parque de tipo zoológico-botánico, en el que el componente arqueológico poco a poco fue ganando espacio, no de por sí, sino con mucho esfuerzo, con mucha capacidad de convencimiento de construir esto que es tan valioso en gestión, que es ganar la voluntad política demostrando con resultados, con estrategias que el componente**

**arqueológico podía ser un componente más. Por otro lado, se logró la relación con la población, el aprovechamiento público ya instalado en el imaginario de la ciudad a favor del parque de las Leyendas. Entonces la División de Arqueología servía de eslabón final para la materialización del organigrama que contaba con recursos propios.**

IA: Exactamente, el esfuerzo debía constituirse en la oficialización de la responsabilidad del parque sobre lo arqueológico. En esta primera etapa se va el ingeniero Albújar, que fue un gran apoyo en este gran comienzo. El Parque pasa a depender del Ministerio de la Mujer, creo que se llamaba en ese momento PROMUDEH. Para ese entonces estaba la señora Villarán de ministra y yo entendí que esta señora tenía una mentalidad mucha más amplia para entender estas cosas y me acerqué. La nueva gente que llegó también tenía esta postura de manejar la cultura como un elemento político.

**JH: Ese es el gobierno de Valentín Paniagua, el gobierno de transición.**

IA: Entonces me acerco y le explico este esfuerzo. Algo que es importante indicar es que a la par que nosotros trabajamos el tema arqueológico, hubo otro visionario que creó el zoológico que hoy día es el Parque de las Leyendas, en el que buscó reunir las especies de todo el mundo. Este visionario era un médico y etólogo que nos ayudó a coleccionar los cactus usados en los procesos de certificación en el Chillón, en el Rímac y en Lurín. Esos tres montículos queríamos convertirlos en miradores que durante algunas estaciones se llenaran de especies de flores propias del Chillón, Rímac y Lurín con apoyo del zoológico. Hablamos con la señora Villarán y nos dice *“tiene usted razón, porque tiene que haber la División zoológica, botánica y no hay de arqueología”*, entonces se crea la División de Arqueología. Como resultado de este proceso de involucrar a la población que quería visitar, la huaca se convierte en un atractivo turístico, en un producto que empieza a ofrecerse al público dándole al parque réditos, el manejo del patrimonio y una mayor amplitud en su gestión. En esta época empezamos a mirar los otros extremos del parque. Como ya se había logrado cercar, empezamos la gran tarea que justamente es el trabajo que estamos a puertas de presentar. Para esto yo tuve que viajar fuera de Lima a realizar unas tareas en la Selva. Entonces decido que la persona que se había involucrado en la tarea arqueológica era Lucenida Carrión ya que había entendido perfectamente el marco teórico del proyecto, basado en la Arqueología aplicada a la Educación Social, la cual maneja tres etapas: la data, la organización de la data, su conversión en dato arqueológico y su aplicación para difusión didáctica. Son tres momentos importantes que nos van a permitir realizar esta musealización en la Huaca Cruz Blanca en la que involucramos las miradas y expectativas pedagógicas de la población y el dato más reciente de los hallazgos, para su posterior conversión en lenguaje didáctico. De esto obtuvimos entonces un jardín nativo, una mirada del monumento arqueológico y la visión del visitante que podía construir su propia perspectiva del del monumento. Este componente liderado por CENFOTUR buscaba conducir al visitante a crear su visión del monumento, resolviendo sus preguntas, más que explicarle explícitamente lo que había allí. La museabilidad de Huaca Cruz Blanca va a involucrar las primeras gigantografías, que hasta el momento no se hacían. Lo que hay en Huaca Pucllana es tomado de nuestro modelo del Parque de las Leyendas, porque es la primera vez, que con la ayuda de un gran artista plástico, logramos plantear miradas educativas de lo que es la construcción arquitectónica, lo que es el paisaje leído y vivido por los

arqueólogos. Entonces todo esto va a significar un compromiso de la institución para seguir difundiendo la historia de la ciudad.

**JH: Perdón, se refiere a la producción de unos gráficos tridimensionales que permiten ir más allá del dato duro arqueológico comprensible para los arqueólogos pero no para la mayor parte de la población. Perdón ¿Cuál era el nombre del artista?**

IA: Jossie Tokuda. No me acuerdo el otro apellido.

**JH: El fotógrafo japonés ¿no es cierto?**

IA: No. Es fotógrafo también pero no es el fotógrafo japonés.

**JH: Ah, Toshiro Yutaka.**

IA: Les cuento la anécdota, nosotros lo involucramos, le dijimos “*este tipo de molusco nunca lo hemos encontrado en Maranga así que esto sale del escenario*”. Estos gráficos, que empezamos a usar con este artista plástico y que reflejaban lo que yo llamo Arqueología Aplicada a la Educación Social, facilitaban que la población se acercara y se involucrara con el dato arqueológico. Hay otra anécdota muy interesante que involucra a los trabajadores de campo que cuidaban a los animales. Jossie nos ayuda a construir un cráneo de un personaje en cera parecidísimo a uno de los trabajadores agrícolas llamado don José. Desde ahí todo el mundo lo llamaba el Señor de Challavilca. Esto evidencia desde lo arqueológico, este tipo de la herencia biológica...

**JH: De la continuidad...**

IA: Entonces llamamos al señor y narra la historia de Challavilca visitando la Pachacamac. Empezamos a aplicar los conceptos de Etnohistoria que salían de las notas que hacían los españoles de las visitas a los sitios arqueológicos. Ese señor ¿sabe que es lo lindo de don José? Que él se sintió orgulloso de parecerse al Señor de Challavilca, él se sentía el Señor de Challavilca. Él se sintió sumamente importante y en algún momento me dijo que se quería vestir como el Señor de Challavilca. Yo no soy muy partidaria de uniformar a la gente. Hay un proceso mental para poder comunicar lo arqueológico. Entonces logramos que el personal de campo fueran los primeros defensores del Parque de Las Leyendas, ellos se sintieron parte importante del proceso.

Yo creé los Lunes arqueológicos, entonces los lunes me iba a las 7:30-8:00 de la mañana ya estaba en el parque. Recuerdo un día que oigo “*oiga Carmen,- creo que era la secretaria-ya llegó la doctora*” y era para no entrar porque él sabía que los lunes debía sentarse conmigo y estaba cumpliendo pero a veces el pobre... le digo “*ingeniero buenos días, si ya he llegado*” él me dice “*no doctora pregunto para decirle que voy a demorar un poquito*”. Entonces los lunes era un dialogo entre peruanos sobre las razones por las cuales debíamos involucrarnos al parque, involucrando a las huacas. Esto para mi fue muy interesante, creo que eso me dio un cambio en el trabajo arqueológico, ya no era solamente excavar, o sea para mi la huaca ya no era solamente un laboratorio, era el resultado de un grupo de gente que había vivido ahí, era un archivo de la historia humana y además involucraba la historia actual. Esto me dio una postura que me cambió la mirada científica y me ayudó a entender cómo debemos sentir la comunidad.

**JH: Doctora, algunas preguntas puntuales, con relación al planeamiento la empresa SPATIUM S.A.C. logra crear el plan de manejo de Patrimonio Arqueológico del Parque de las Leyendas hace algunos años-no tiene ni siquiera 5 años desde la elaboración del Proyecto Técnico-, pero me imagino que al igual que el Museo de Sitio, será uno de los esfuerzos cumbre y finales de experiencias anteriores más fragmentarias y heroicas donde el tema de planeamiento va apareciendo por sitio, por sectores, y luego, finalmente, logra producirse esta consultoría donde se recupera la mirada de territorio y de conjunto de cómo abordar la gestión de ese tema. Quisiera que nos pudiera brindar algunos datos.**

IA: Justamente, así como se crea la división, era necesario tener una herramienta que lo permitiera. Yo ya no estaba dirigiendo, porque ya tenía otra responsabilidad que con (inteligible), que me suponía salir y entrar a Lima. Lucenida Carrión se quedó en el parque asumiendo la dirección de la División de Arqueología, y surge esta idea del Plan Maestro Arqueológico que es un tema que ya pensado por el Instituto Nacional de Cultura, entonces había lineamientos, y le digo “*Luce vamos a empujar esto*”, y efectivamente nosotros, José, mi persona y Fernando decidimos crear esta institución que tiene esta larga mirada en el tema del patrimonio. Conversamos con Lucenida de empezar a sistematizar la experiencia que he descrito y mirar hacia el futuro, eso es lo bueno del Plan. En el Plan nuestro, en el Plan Spatium, se condensa el primer esfuerzo de sistematizar el primer enfoque compuesto por los marcos de la teoría del patrimonio, la arqueología aplicada en educación social. Surgió como una propuesta del ingeniero que se llamó “Eco desarrollo de las áreas arqueológicas del Pat Pat”. Entonces en este libro aquí se condensa muchas de las cosas que se verán reflejados en los proyectos a futuro. Este está relacionado lo trabajado en Spatium y que hoy por hoy ha marcado un hito en los trabajos arqueológicos y un hito en el Plan estratégico del Parque de las Leyendas al 2021 y está basado en el Plan de (inteligible) del Complejo arqueológico de Maranga. Nosotros lo que manejamos es el Plan Arqueológico de Maranga y este genera perspectivas para avanzar los proyectos a futuro. Nosotros hemos aportado un primer instrumento de lectura del espacio arqueológico y con gran satisfacción, debo decir que también valió la pena el esfuerzo que realizamos.

**JH: Doctora, en el contexto de la cooperación internacional, entiendo que han habido una serie de iniciativas, varias de ellas seguro se han planteado sin ser concretadas. De hecho recuerdo alguna conversación que he tenido con usted y con Lucénida Carrión sobre la nominación del Museo de Sitio Ernst Middendorf por su relación con la historia del parque, los viajeros europeos la *cité tournée* y Middendorf, lo que por un lado, reconoce este sector de Lima y lo pone en valor, pero también tiene que ver con el tema de cooperación alemana. No sé si pueda explicarnos esta experiencia interesante y algunas otras más que se hayan lanzado y no se hayan concretado.**

IA: Una vez que existe la atención empieza a plantearse los proyectos sistemáticos que habían quedado definidos en el Plan de Spatium, para eso necesitaba fondos y se necesitaba poner un nombre al museo. Lucenida me dice “*bueno para que Alemania nos de fondos hay que poner...*”. Yo no estuve muy de acuerdo porque a veces soy medio chauvinista, y le digo, “Pero pongamos pues un nombre nuestro, un vocativo pero que tenga que ver con el Perú” y Luce “*no, pero tenemos que conseguir fondos*”,

entonces yo le digo, “bueno tú en eso tienes totalmente la plena responsabilidad de elegir”. De algún modo este señor estuvo involucrado, dio una de las primeras miradas, e hizo un libro importantísimo que marca un primer paso para entender este tema, entonces está bien. Con esto se logró un poquito de fondos que no se destinó a arqueología, lo destinaron a la parte botánica. Realmente, lo arqueológico, como dice José, se ha logrado por esta vocación de descubrir lo que es el concepto de ciudad, pero leyendo el territorio desde sus inicios. Es difícil porque no hemos enseñado el concepto de patrimonio a nuestros jóvenes en el colegio. Por eso es que le he planteado a José la idea del Museo Escolar. Se considera museo como aquel que tienen huacos y en un museo nunca deben estar exhibiéndose huacos. Es el patrimonio creado producto de las clases con los profesores, desde ahí hay que empezar. Yo hablé en algún momento con la ministra anterior y me dice “*aquí hay unos huaquitos*” “Ministra -le digo- olvídense de los huaquitos”. Finalmente se ha logrado en esta administración actual nuevamente con la señora Villarán en la Municipalidad, -porque el Parque ya no depende del Ministerio de la Mujer sino de la Municipalidad de Lima- y hemos logrado -que también era deseo de Spatium- construir un edificio que realmente representara y resolviera las áreas funcionales del Museo en los... de alguna manera se resume el servicio al público. Creo que hemos logrado que hoy día efectivamente la gente ingrese a un proyecto de museo pedagógico en el Parque de las Leyendas que lo ayuda a comprender mejor la gran ciudad de Maranga.

**JH:** **Doctora, penúltima pregunta para enfatizar en esta vocación del museo de ir construyendo públicos a través de tender puentes con la sociedad. Percibo una lectura muy importante del contexto del parque, no solo territorial sino también con las universidades más importantes del Perú, como son las universidad de San Marcos y la Universidad Católica -ambas con escuelas de arqueología- entonces eso es claro que desde el modelo de gestión del parque porque lo transforma al fin y al cabo como la gran cantera de los jóvenes arqueólogos.**

IA: Es el laboratorio.

**JH:** **Claro. Quisiera que pudiera hablar un poco de eso porque luego se transforma en otras actividades que también son fundacionales en el contexto de formación arqueológica peruana, por ejemplo, estos talleres de jóvenes arqueólogos o algunos talleres de capacitación de conservación, que entiendo que se han dado en varias ediciones en los últimos años.**

IA: Yo sé que ustedes podrán revisar esta publicación, pero estrictamente sí reconozco la importancia que el parque tiene como el gran laboratorio de formación arqueológica. Hoy por hoy, no solamente está la gente de San Marcos que prácticamente tiene un sitio donde trabajar porque ya hay un presupuesto que nos lo permite cada año, sino que además está abriendo las inquietudes de los jóvenes de arqueología de Católica, para que ellos busquen sus fondos y con estos apoyar al parque. O sea el parque también tiene un futuro en ese sentido y eso también es el resultado de todo este proceso. Por otro lado, lo que plantea José es que también los arquitectos van a ser muy importantes en este modelo de gestión arqueológica con conservación. No puedes tú excavar una huaca y dejar que la intemperie la remodele, la afecte, la destruya. Tienes que terminar con un proyecto de intervención en conservación. Entonces prácticamente se ha creado una escuela de conservación en tierra que debe fortalecerse pero que ya está funcionando porque ya hay arquitectas. Además están los arqueólogos

formados en conservación que trabajan conjuntamente y hoy creo que vamos a tener nuevamente la presencia de gente que investiga de la Católica y San Marcos como al principio, pero no de manera de voluntariado como fue al principio. Este gran laboratorio está pegado tanto a San Marcos y a la Católica. Producto de esa tarea hoy tenemos el camino inca puesto en valor y han empezado a trabajar las dos huaquitas que estaban dentro del parque. Creo que en Maranga ha resultado como un lugar atractivo para los investigadores y va a tener una conexión completa de este complejo y de los diferentes momentos de manejo del territorio en Lima.

**JH: Pero claro, el proyecto retroalimenta y convoca a públicos diferentes. Por ejemplo estas jornadas de pequeños talleres de verano arqueológicos o los talleres de conservación en tierra.**

IA: Hay algo que Lucénida viene trabajando que son los talleres de arqueología con jóvenes y con arqueólogos. Ahora también está de moda Cuenta Cuentos, esto involucra a la familia, tanto a grandes como a chicos. Hay una profesora narradora que tiene estos encuentros de Cuentacuentos, que son mágicos y logran que la gente se involucre en esta mirada de Perú. Ella ha creado el Cuenta cuentos en base a los trabajos etnográficos, como los cultivadores en Maranga o Moche. Hay un libro de Moche que es una maravilla: *Los hombre Pallar*. Entonces todo eso hace que la gente entre en un mundo mágico. Ella logra que la gente, las familias y los niños manipulen las recreaciones que ha hecho de los huacos para ponerlos en contacto directo con la herencia. Entonces este trabajo con los niños, con la juventud es un trabajo importante. La oportunidad que tienen la nueva generación de arqueólogos en el parque es un aprendizaje que me cambió a mi y que debe cambiarlos a ellos, y es no mirar a la huaca como un simple laboratorio, sino mirarla con la responsabilidad social que debe involucrar un arqueólogo, en el que para lograr la data se transforma en un producto y un archivo de conducta. Ese es el arqueólogo que estamos formando con una visión patrimonial. Eso es lo que el parque está ofreciendo ahora a la nueva generación de arqueólogos. Formarlos no es fácil porque los arqueólogos siguen siendo formados con la idea de que por ser de esta disciplina no tienen nada que ver con la gente. Acabo de tener una reunión con ellos donde todos los años voy y les explico la responsabilidad social que tenemos cuando estábamos en la huaca, estamos creando la nueva visión del arqueólogo patrimonialista. Alguna vez un extranjero me dijo “uhm, para ellos eso no es patrimonio pues la huaca es un bien que hay que explorar. Un elemento que hay que estudiar y se acabó.” Yo lo entiendo, en el extranjero ellos no tienen porque involucrarse en la historia de esta ciudad.

**JH: O sea lo entienden como un elemento muerto, estéril.**

IA: Exacto. La huaca es un producto vivo de la historia social que se produce y eso se vio en ese sitio. Eso es lo que se ve en la Huaca Cruz Blanca que es una maravilla. Me encanta contemplar ese monumento en la tarde, te empieza a motivar la lectura que tienes de la museización. Te crea museabilidad. Empiezas a crear lo vivo que está en la huaca.

**JH: Doctora una última pregunta: quisiera saber cuales son sus perspectivas o tareas pendientes a partir de lo avanzado en la gestión del parque.**



IA: Yo creo que en el parque debe continuar la investigación de aquello que en el Plan Maestro Spatium quedó establecido como el área de reserva, que es el área Oeste del parque, que fue el área más vulnerable del parque porque fue ocupada y posteriormente se desocupó. Una de las tareas que se me olvidó decirles es que había como 50 familias que vivían ahí y que lograron por voluntad propia salir y los reubicaron. Eso fue en la época de Albújar, quién logró y gestionó esto hasta en el Congreso. A partir de eso el área pública pudo reubicarse ya que eso era un área arqueológica. Ese espacio no ha sido intervenido. Se ha hecho lo que hoy pide la arqueología, una evaluación global y se ha considerado como un área de reserva. Es muy importante que avancemos ahí porque el parque tiene sus propios retos logísticos que ahora ya piensan dos veces en realizarlos al tener que coordinar con la División de Arqueología porque el Parque de las Leyendas se concibe primero como el Complejo Arqueológico de Maranga antes de concebirse como parque. Entonces este concepto, esta corresponsabilidad tiene que seguir enfatizándose. Considero que esta área debe involucrarse como una de las primeras tareas de investigación arqueológica porque va a enriquecer la arqueología aplicada a la educación social.

Hemos planteado una serie de proyectos que ustedes van a revisar ahí, como por ejemplo, hay una idea que surgió en algún momento del dialogo que era crear las fiestas de los diferentes meses del año de esa área porque es un área que fundamentalmente, desde el punto de vista arqueológico, corresponde a la ocupación inca. Entonces queremos las festividades de los incas -Inty Raimy, que sé yo- pero más adelante. Eso se debe llevar a cabo como prioridad, pero hay que seguir enfatizando nuevamente con convenios con CENFOTUR para formar vigías del patrimonio, guías del patrimonio, no guías de turismo. Porque el programa que nosotros tenemos, de Huaca Cruz Blanca como atractivo turístico, es un tema de educación, es una propuesta museo -pedagógica-, en la que se convierte en atractivo turístico en el que enseña. No es el atractivo por el atractivo. Primero queremos seguir experimentando este tipo de proyectos con los otros monumentos, los Monumentos Mayores. Por otro lado, están los fondos internacionales que es hacer alianzas estratégicas llevando exposiciones arqueológicas a Plaza San Miguel entre otros establecimientos, como *malls*, para generar más interés empresarial y de gente que quiera apoyar estas iniciativas. Esto es muy importante porque el parque vive de sus recursos propios, no recibe ayuda del Estado. En algún momento la alcaldesa había ofrecido apoyar, hasta trajo un grupo japonés, pero ha sido un poco difícil porque hay prioridades que se han superpuesto a estos intereses netamente culturales. Yo creo que el parque ahora sí está en la capacidad de conseguir fondos.

**JH: Bueno, Doctora Del Águila, muchísimas gracias por su atención y por su tiempo. Ha sido una conversación no solo agradable sino sumamente útil que nos ayuda un poco más a afinar la investigación y bueno esto sería todo en esta oportunidad. Gracias reiteradas.**

IA: Yo les agradezco porque para mí es sumamente importante dialogar para que sigamos construyendo la idea patrimonial sobre la ciudad de Lima. Muchas gracias.

**ENTREVISTA ARQ. EDWIN BENAVENTE (caso Jirón Contumaza)**



Realizada el 16 de octubre de 2014, por MSc. Arq. José Hayakawa Casas.

**JH:** Arq. Benavente en esta oportunidad vamos a iniciar con otra de las entrevistas de los casos de gestión de patrimonio edificado en Lima Metropolitana en el marco de la tesis doctoral que realizo bajo la dirección del Dr. Alberto Martorell Carreño en el Jirón Contumaza para conocer la experiencia que usted ha liderado aquí.

Tiene que ver con el modelo de gestión a abordar y de sus cuatro grandes componentes. El primero de ellos tiene que ver con los marcos de gestión y administración. ¿De qué manera este proyecto se aloja institucionalmente y se construye como estructura en el contexto de cierta institucionalidad y cierto contexto? Quisiera que por favor usted nos detalle; no, en términos de tiempos y de formatos.

EB: Yo venía de una experiencia y es bueno señalarla porque ya lo he trabajado, como director regional del Instituto Nacional de Cultura y como presidente de las comisiones técnicas calificadoras de proyectos arquitectónicos. La preocupación en ese tiempo era cómo articular la población para poder recuperar un bien cultural porque se sentía que la acción del estado era solamente entre el binomio del inversionista y el gestor. Se necesitaba un elemento que articulara más a la sociedad para darle sostenibilidad al patrimonio cultural que se veía menos en esa década. Entonces coincidió con un programa que hizo el Ministerio de Educación que era un programa de lucha contra la pobreza, y en ese programa se identificó un programa adicional que se llamaba "Patrimonio, ciudadanía y desarrollo" que lo estaba gestando la oficina de UNESCO en Lima. Entonces trabajamos un proyecto piloto que lo elegí porque yo tenía mucha información sobre ese espacio y empezamos a trabajar el programa con cuatro componentes. Esa experiencia del proyecto piloto Maras me sirvió para cuando asumí el cargo de la Dirección de Registro y Estudio del Patrimonio Histórico en la que también presidí las comisiones de calificación de proyectos. La calificación de proyectos era demasiado fría, esquemática, alejada de la población, alejada de la dinámica social y buscando un espacio urbano que pudiera ser trabajado de la misma magnitud como que la hicimos en Maras, consulté con el Arq. Carlos Williams que en ese tiempo era miembro de la comisión y me dijo literalmente *"detrás de lo que era ex-metro hay una callecita intacta me dijo, anda ahí, está intacta"*.

**JH: ¿Detrás del que era el cine Metro?**

EB: ¡Claro! Entonces hice la exploración y realmente encontré un sitio que tenía todos los antecedentes de un espacio urbano monumental como para ponerlo en valor; delincuencia, drogadicción, abandono, espacio de inseguridad, un espacio fantasmal. Empecé a hacer el trabajo desde la dirección de registro individualmente, eso no estaba dentro de ningún programa, fue a voluntad, fue un trabajo de iniciativa propia. Lo empecé a diseñar para que el área de la dirección involucrara a algunos de los funcionarios que querían hacer este trabajo, que era para mi visión de gran magnitud y de gran importancia. Yo ya lo tenía en mente porque había pasado por una experiencia y otra experiencia más chiquitita; decía: *"Acá podemos hacer un trabajo articulado"* y diseñé un plan.

**JH: ¿En qué año inicia la experiencia en Contumaza?**

EB: En el año 2004 aproximadamente. Hice todo el plan y lo primero que empecé a trabajar fue el reconocimiento del área; las entrevistas con la gente que estaba por acá para auscultar de cual espacio se trataba y encontré dos o tres actores que estaban solamente residiendo en la zona pero como guardianes de los inmuebles y que no eran propietarios. Eran empleados de las personas que vivían acá porque la mayoría de propietarios estaban viviendo en el extranjero. Se buscaba ver qué uso tenía cada uno de los edificios, cuántas familias existían, es decir era un diagnóstico previo para poder atacar el sitio. Luego de eso hicimos un primer taller de diagnóstico participativo, para ver la problemática; teníamos que hacerlo de emergencia para ver cómo reaccionaba la población, los vecinos. Ahí establecimos las cuatro pautas porque organizamos por mesas de acuerdo a una metodología que la he sistematizado ya con toda la experiencia. Mesas de patrimonio, educación, población y economía, que venía a ser el resultado de otros tipos de componentes que los habíamos trabajado antes. Luego nos encontramos que la población quería lo mismo que en otros ámbitos; necesitaba

una cancha de futbol, servicios higiénicos, más protección para los niños, etc. Algunos de los elementos estaban fuera de los alcances de lo que significaría la preservación del patrimonio edificado. Después de esto empezamos a trabajar el plan con dos funcionarios quienes pusieron su voluntad, su empeño, y empezamos a trabajar.

**JH: ¿Quiénes eran? ¿Se acuerda?**

EB: La arquitecta Gabriela Silva y una arqueóloga, Fanny Montesinos. Ellas empezaron a trabajar toda la parte de recopilación de información, empezamos a ver qué tenía el sitio, y eso nos permitió encontrar las huellas del Monasterio de la Encarnación que fue uno de los elementos que nos sirvió para después explicar a la gente en qué espacio se encontraba. Durante todo el proceso se trabajó con ellos, el elevar el sentido de orgullo y pertenencia que ya era una cosa que la tenían menguada. Empezamos a trabajar esto con otros actores que eran psicólogos, gente de teatro, gente que podía ayudar a que los niños pudieran hacer trabajos adicionales. Luego siguió el plan de relevamiento de la zona, para eso contamos con la participación de la Universidad Femenina, con la UNIFE, con un taller, el taller 8 creo que nos ayudó hacer el levantamiento de todo, en una noche de taller que teníamos acá en Contumaza.

**JH: ¿Usted enseñaba en la UNIFE?**

EB: No, yo no estaba sino que trajeron unos alumnos para ayudarnos. Hicieron el levantamiento, estábamos en un taller, y justo ese momento atacaron a las chicas. Entonces esto para mostrarles más o menos el escenario.

**JH: ¿Las asaltaron?**

EB: Sí, las asaltaron y salieron los asistentes que teníamos a defenderlas. Para que vean el escenario. Era un sitio tremendamente difícil de acceder. La encrucijada que está entre Lino Cornejo y Contumaza era el sitio de mayor delincuencia, había tráfico de drogas en la esquina, la gente caminaba sin ningún problema a la autoridad porque no había ningún resguardo, y era el sitio que nos sirvió luego como escenario principal para tomar el espacio en toda su magnitud. Empezamos por un programa de capacitación, en realidad un plan de capacitación en el que enseñamos a los pobladores temas sobre turismo, patrimonio, historia, manualidades, arte, canto, teatro, danza, marionetas; involucramos a todas las edades para que vinieran a trabajar, solicité el apoyo de la Fundación Navarrete que está al costado y que también es dueño de este espacio; nos cedieron por tres años un aula para dictar las clases y ver qué estábamos haciendo, para que nos sirva de recinto para el proceso, no teníamos sillas entonces tuvimos que pedir apoyo a la empresa privada, pedimos apoyo a Wong, pedimos apoyo a Rocky's, Art Express, Interbank y así unos diez auspiciadores que nos apoyaron.

**JH: Perdón, y esos diez auspicios solicitados se concretaron, ¿No es cierto?**

EB: Se concretaron, porque el primer apoyo que pedimos fue a la fundación Navarrete que nos cedió el local durante tres años, necesitábamos unas sillas, fuimos a Rocky's para que nos ayude, nos dieron las sillas, pedimos auspicio para la primera navidad de los niños, era una navidad callejera y que fue en la encrucijada, justamente aquí donde había más problemas, al Sheraton, el Sheraton vino y atendió a los niños, regalos de Interbank, regalos no me acuerdo que tienda pero luego les voy a especificar, y

tuvimos una navidad con una mesa súper larga en plena calle. Esa era una estrategia, empezar a tomar la calle.

**JH: ¿Antes que fuese peatonalizada?**

EB: Antes, mucho antes.

**JH: ¿Cerraron la pista? Digamos...**

EB: Se cerró la pista, y en eso se hizo la navidad; vino el chef, vino la gerente del Sheraton, instaló acá su camión y bajaron las cosas, bajaron las ollas, la chocolatada, etcétera. Fue un impacto extraordinario, porque en la cola estaban los niños recibiendo el panetón, el chocolate y también en la cola estaban las personas que hacían tráfico, sin restricción, era un proceso participativo. ¡Jamás los atacamos! ¡Jamás! Los involucramos pues se sentían como parte del proyecto y empezaron a cuidar a los niños y a las señoras para no agredirlos. Luego el proceso fue en paralelo con la demolición del Banco de la Nación que se había quemado. Vinimos acá con el Dr. Lumbreras para dar la autorización.

**JH: En la Marcha de los Cuatro Suyos.**

EB: Estábamos con el alcalde, y subimos al carro del alcalde y pasamos por el Jirón Contumaza y les pedí a los dos, -cosa que es importante para un proyecto de esta magnitud-, como una primera premisa, voluntad política. Les dije: “miren el escenario, miren aquí están tomando en el suelo, y hay prostitución”. Las casas estaban destrozadas. Y les expuse en sí, que este era tema de los dos. Les dije: “Yo quiero hacer un proyecto de revitalización aquí”. Entre ellos se conversaron, y dijeron: ¿Qué opinas Lucho? ¿Qué te parece la idea?, -Muy buena. ¿Y tú?, -Muy buena. ¿La hacemos?, La hacemos”. Entonces me trasladaron a mí la potestad para poder. Eso fue significativo porque los dos líderes dispusieron a toda su estructura para que ayudaran en el proceso.

A partir de eso empecé a actuar, y luego teníamos que hacer el pintado de una de las casas; pero antes del pintado utilicé también una estrategia de campaña de limpieza que fue participativa e interesante. Todo fue donación, no hubo ninguna partida específica presupuestal para hacer el proyecto, fue iniciativa de la dirección en la que yo estaba. Empecé a pedir también apoyo a las empresas privadas, por ejemplo escobas, polos, gorritos, franelas, todo para la campaña de la limpieza que hicimos con todos los vecinos. Hubo una campaña en la que trabajó también la municipalidad en la que tuvimos la posibilidad de limpiar los techos. Dos toneladas de basura. Fue impresionante como bajó todo.

En paralelo a este tipo de campañas, la municipalidad puso como proyecto la pavimentación de la cuadra 9 y 10 de Jirón Contumazá en su programa de inversión. Eso fue importante para poder seguir con el trabajo. Entonces identificamos una de las casas para hacer el trabajo; era una suerte de enseñanza al aire libre sobre cómo podían hacer la restauración del inmueble. Para eso solicitamos apoyo de la gente del Ministerio de Cultura, de los técnicos, y de la Escuela Taller de Lima que vino con sus obreros. Elegimos un inmueble que está en la cuadra 10 y nos sirvió de modelo como procedimiento, como metodología de cómo debían hacer todos los vecinos. Terminamos la restauración de la fachada, un trabajo epidérmico. La gente empezó a reaccionar, positivamente pero en el sentido de ¿Por qué a mí no me apoyan?, ¿Cual

es el nivel de cooperación que están haciendo unilateral solamente a este vecino? ¿Y a mi nada? Estimulamos de esa forma, la emulación de todos ellos para que nos pidan apoyo en conjunto. Nos pidieron el apoyo y la municipalidad hizo lo siguiente: habló con todos los proveedores y con la gente que podía hacer los trabajos en la cuadra y les redujo el pago por metro cuadrado de pintura a la mitad. Eso los estimuló mucho; pero quienes debían pintar eran los mismos propietarios. Lo que le reducían era el apoyo material, el andamiaje y todos los demás.

A partir del pintado de una primera fachada empezaron a pintar todos. Fue un trabajo que no hizo ni la municipalidad ni el Ministerio de Cultura, solamente inspeccionamos y vimos cómo estaba. Luego se terminó el pintado de las casas y se concluyó la obra. Creo estoy haciendo una síntesis demasiado apretada. Tres años de trabajo, en el camino ha habido varias cosas que sería bueno detallarlas en las otras preguntas.

**JH: Arquitecto, retornando a la premisa inicial por lo que usted ya había explicado, la experiencia de la puesta en valor de Jirón Contumazá es una experiencia de un proyecto del que era en ese momento el Instituto Nacional de Cultura o ya era el Ministerio de Cultura.**

EB: Era el Instituto Nacional de Cultura.

**JH: Del INC de la Dirección de Registro y Estudio del Patrimonio Histórico.**

EB: Pero esa no fue una iniciativa porque existía dentro del plan operativo, fue una iniciativa personal, yo venía ya cargado de esta...

**JH: De ese espíritu digamos...**

EB: Claro de ese espíritu, y toda la metodología que ya había aprendido y necesitaba aplicarla a Lima, porque veía que Lima se estaba degradando y degradando cada vez más porque tenía proyectos que en lugar de ser aportes para la zona monumental o para el Centro Histórico eran cosas atrevidas que malograban el entorno, el contexto. Entonces dije: "Hagamos un proyecto piloto para que nos sirva de laboratorio y ver qué hacemos con todo el Centro Histórico de Lima, que tiene tantos valores que se están perdiendo" Ahí surgió esta idea.

**JH: Entonces, es un proyecto que no formaba parte del plan operativo, no tenía partidas presupuestales previstas. Esa carencia de origen implicó creativamente la búsqueda de un conjunto de alianzas estratégicas que se transformaron en los auspicios.**

EB: Exacto, era la cooperación interinstitucional. Luego la prensa también ayudó mucho. Nosotros mismos y los vecinos. Empezamos a empoderar a los vecinos, una junta de vecinos que se formó después del taller de diagnóstico participativo, les generamos un logotipo, les pusimos papel membretado, los "institucionalizamos" para que ellos puedan actuar y hasta la fecha está funcionando, sigue acá este es el local de la junta de vecinos y que siguen trabajando en todas las cosas que ellos ven por conveniente, más que nada en este momento es seguridad ciudadana, limpieza y actividades con los niños y las madres...

**JH:** Eso es interesante. Si bien surge como un proyecto en el contexto, en el seno del INC en ese momento, hace más de 10 años, el formato institucional se ha transformado en esta oficina que dice usted que pretende darle sostenibilidad. Me imagino la vitalidad del espacio recuperado. ¿Que es una oficina de vecinos?

EB: En realidad era el principio, el principio de transferencia de todos los conocimientos a la junta de vecinos, una junta de vecinos que sigue trabajando.

**JH:** ¿Que existía antes del proyecto?

EB: Existía como una asociación, como un comité. Nosotros le dimos la forma y los empoderamos, les dábamos toda la información. Querían saber qué hacíamos para que ellos convoquen, lo que no quisimos era que haya un protagonismo político, sino que haya neutralidad, porque esa es otra de las primicias, que era notoriedad política, un equilibrio de actores, una voluntad política de más alto nivel, cosa que nos permitió actuar de mejor manera.

**JH:** Ya entendí. Entonces esta Junta de vecinos que era una especie de asociación de vecinos empoderada, era la apuesta por la sostenibilidad del proceso, en el formato institucional.

EB: Ese era el formato.

**JH:** Mire desde el punto de vista del planeamiento, usted mencionó que claramente se tuvo que trabajar un proyecto que tenía inicio y fin, una serie de objetivos, una serie de actuaciones que se agregaban y permitían cada una de ellas llegar a los resultados esperados. Ya usted mencionó que este proyecto surge al margen digamos del plan operativo, que es cuando usted llega con la experiencia en auge y la mística de Cuzco. Pero después de la implementación del proceso, de recuperación, de la puesta en valor de Jirón Contumazá, se creyó conveniente sistematizar la experiencia para transformarla tal vez en un programa o replicar esos proyectos en otras partes de Lima, o quedó como esta experiencia valiosa, pero es la...

EB: Mire por la experiencia puedo decirle que lo personal tiene más vigencia que lo institucional. Así en todos los casos en donde tengo la experiencia de haber sido Director del Centro de Excavación del Patrimonio en Cuzco, todos pensaban que la estructura, las fuerzas cooperantes que llegaban, porque el edificio estaba ahí, pero es la gestión personal la que logra todos estos trabajos, entonces llegar acá y hacer este tipo de pilotos me permitió también por otro cargo que ocupé en el mismo Instituto de Cultura, replicar esta experiencia a Vilcashuamán pero dentro del Programa del Qhapaq Ñan. Entonces ahí si teníamos fuentes financieras como para poder trabajar todos los componentes, ayudó mucho y sobretodo sirvió y yo sé que sirve hasta la fecha la esencia de lo que se hizo aquí para los trabajadores del ministerio porque han venido varias personas acá a preguntarme cómo se hizo el proyecto y cuándo van allá al ministerio y preguntan: ¿Qué proyecto emblemático tiene? o ¿Qué piloto han hecho? y a mí me da mucho orgullo que digan que es el Jirón Contumazá. Entonces esa vigencia todavía se mantiene, eso es interesante que ha quedado en el espíritu de los trabajadores.

**JH: Además como usted menciona, la validez del método va más allá del lugar, más allá de la ausencia o presencia de recursos financieros, el método finalmente se logra replicar en Vilcashuamán y es asumido por el personal del actual Ministerio de Cultura como un proyecto emblemático, representativo, referencial.**

EB: Claro, es el método que tiene la vigencia y sigue hasta la fecha. Esto nos ayuda mucho a dar la línea, a decir que esto no se puede seguir trabajando solamente con la participación de los eruditos, los que saben sobre patrimonio, sobre las leyes, sobre las cartas internacionales cuando el poblador está muriéndose y está en la miseria. Entonces ¿Que exigencia le puedo dar yo a una persona que no tiene un sol para pagar y se les da unos diez o veinte requerimientos para restaurar su casa? Entonces hay una contradicción entre la participación del estado y del ciudadano, es un puente roto, y este era un poco eso, saber consolidar este nexo que está débil en la sociedad.

**JH: Claro, un proyecto "patrimonializador" en el sentido que tiende puentes permanentemente con los agentes de la sociedad. ¿No es cierto?, y los empodera...**

EB: Y les cambia de actitud, porque se logró cambiar de actitud, todo esto permitió que baje la delincuencia, y bajó enormemente. Hoy ya no tenemos esas personas porque algunas han fallecido, ya no están, era un sitio digamos impenetrable, me llamaban por teléfono de la municipalidad para ingresar, porque no se podía ingresar. Entonces teníamos que ingresar con mucho resguardo, era tremendo. Ahora está mejor, yo estoy feliz, juegan fútbol, los chicos salen, yo lo que veo a futuro es que los gobiernos locales tienen que hacer la continuidad, que no se da en el Perú. Hay una falta de continuidad en todas las gestiones

**JH: Sí, tienen que asumir bastante un rol mucha más protagónico del que están asumiendo ahora desde el punto de vista de los dispositivos legales y financieros, por ejemplo. Más allá de esta necesidad ¿Qué motivó la oportunidad de conseguir recursos financieros a partir de la participación de empresas? Por ejemplo amigas próximas. ¿Se consiguieron recursos de alguna u otra manera a parte de esta solicitud de auspicios?**

EB: No. Sobre los auspicios fue canje. Por ejemplo yo tenía la necesidad de internalizar todo este tema patrimonial que es difícil, para que la ciudadanía pueda entenderlo de manera didáctica. Así que usando una serie de pesquisas dije: “Esto debe estar complementado con un instrumento, con una historieta”. Entonces diseñé un guión. Ese guión me sirvió enormemente para que ellos puedan entender qué era el patrimonio, cual fue la evolución de Lima. Usé dos personajes dentro del guión; uno de ellos era Kike que era el hermano menor y Charo la hermana mayor. Charo era la que dominaba todo el tema de leyes, de patrimonio, sabía la historia de Lima y Kike era la persona que no sabía nada. Kike representaba a la ciudadanía y Charo al gobierno que sabía de todo y explicaba. Trabajé un túnel del tiempo y los puse desde el Taulichusco hasta Contumazá. Entonces se imaginaban. Entonces entraban donde Ricardo Palma conversaban con él, miraban su escritorio, sabían quién era. Estuvieron en la llegada de la radio, del tren, del tranvía, de Chorrillos, de todo. Es decir un marco interesante de la evolución de Lima para llegar a Contumazá. De esta manera la gente leía, los padres leían, las mamás, los niños, etcétera, y esa lectura sirvió de mucho para escenificar un teatro callejero. Entonces ya Kike estaba de carne y hueso y Charo también de carne y hueso. Hicieron el guión y trabajaron tres espacios: prehispánico,



hispanico y virreinal-republicano. Tuvo muy buen resultado, sirvió enormemente, todo fue gráfico también para eso conseguimos fondos que pudieran pagar. ¡Ah! esa vez creo que sí fue un pago para el dibujante, y la revista nos la financió Art Express que recién llegaba a Lima; para hacer la excavación de los inmuebles fui con el machote y me financió, no hubo una fuente en efectivo de nada. Eso me pareció interesante, que si se pueda hacer gestión sin tener recursos.

**JH: Quisiera que en este tema de lo financiero, financiamiento, abundar en esta gestión de apoyo de la municipalidad; al gestionar con una serie de proveedores para que les den un costo reducido ¿No es cierto? por metro cuadrado. ¿No sé si pueda explicarlo un poco más?**

EB: Ellos como estaban trabajando, la gerencia de obras que se había dedicado a trabajar la pavimentación del Jirón Contumazá, contactó a sus proveedores para que los...

**JH: O sea, perdón ¿Lo primero que hizo la municipalidad es incorporar a Jirón Contumazá en su cartera de proyectos de peatonalización? ¿Y finalmente peatonalizan?**

EB: Finalmente lo hacen. El sistema era que los proveedores les daban a los propietarios el costo de un balde de pintura a la mitad y hasta la mano de obra. Esa fue la ayuda para los propietarios, de tal manera que se animaron todos y empezó a pintarse en todas las casas.

**JH: Bueno, es una reducción significativa.**

EB: Significativa. Lo interesante es que ellos salieron a pintar sus casas, se animaron, fue un proceso interesante porque fue como estimularlos desde abajo. Nunca les dije que yo iba a pintar, ni que íbamos a tener un plan, sino pintamos una casa, la dejamos una semana, y la gente miraba la casa pintada y decía: ¿Y nosotros cuando? Era un estímulo muy suave, muy sutil, y reaccionaron, pidieron el apoyo, se juntaron y dijeron: ¿Cómo nosotros no vamos a estar también con la casa pintada? Se trabajó mucho con analogías, metáforas. ¿Cómo ustedes van a estar así presentados de esa forma? Tienen que trabajar de otra. Fue interesante. Estoy haciendo síntesis de cada taller que teníamos para removerles la conciencia, elevar el sentido de orgullo. Los hacíamos cantar, hacíamos salir a los niños, los niños tenían un alto grado de timidez porque no querían pasar por acá. Entonces venían con sus mamás al taller, ahí les dábamos clases de marioneta, de canto, de danza, se logró formar un grupo de chicos que bailaron marinera, se presentaron en un estrado ¿Dónde? En la encrucijada, se armó el estrado y los chicos actuaron, los vecinos no creían y nadie creía ¿No? Revolucionó el espacio.

**JH: Y desde el punto de vista de la sostenibilidad del proceso... institucionalmente es la junta de vecinos. Se pinta, se recupera el tema de las fachadas. Es por lo que usted está mencionando la recuperación del espacio público, la peatonalización, me imagino que la iluminación y el tema de las fachadas de las edificaciones. Pero ¿Y después? Porque usted sabe que con el tiempo se van degradando, se van ensuciando. ¿Se pensó en algún mecanismo, para proveer de recursos a esa degradación progresiva y natural? ¿O se asumía que eran los propietarios y los usuarios quienes lo tenían que hacer?**

EB: No. Nosotros habíamos transferido todo a la junta de vecinos. Les dimos todos los elementos de juicio para que ellos reclamaran, y para que hagan sus cartas a la municipalidad. Para que hagan gestión, una gestión local. Sin embargo, la imagen urbana de Jirón Contumazá, la del 2004 a la fecha, no es la misma. A 2010 no es la misma porque la gente empezó a interesarse en arreglar las casas, colocar negocios. Aquí hay un restaurante, aquí hay otro restaurante, más arriba está Art Express que vino, la AFP Prima también se ubicó en la esquina, la Fundación Canevaro también se interesó. Quería presentar un proyecto para hacer un centro comercial que está aprobado por el ministerio. Falta que den la licencia de la municipalidad. Hubo una reacción positiva, la gente empezó a salir. Estoy hablando de un escenario negro, negro; la gente no salía, salían y hasta se escapaban de ese espacio, no podían cruzar. Ahora veo turistas que vienen, pasan, toman fotos y sin embargo lo negativo es este tipo de cosas que han visto acá.

**JH: Estacionamientos**

EB: Estacionamientos que ya han invadido desde que hubo el cambio de gobierno, se ha llenado, está desvirtuando terriblemente, ahí hay que hacer un reclamo público.

**JH: Claro que sí. Desde el punto de vista de los dispositivos legales, por ejemplo ¿El INC en ese momento, la municipalidad de Lima promulgaron alguna ordenanza o alguna disposición?, ¿Algún reglamento que apoyase el proceso de recuperación? ¿O se trabajó esencialmente con lo que había?**

EB: Se pidió a la municipalidad -a través de la coordinación que estaba apoyando la dirección de obra-, que gestara una ordenanza para que los usos que están en la décima cuadra se reduzcan, para que no haya proliferación de bares. Nunca lo hicieron, no se pudo, no progresó, pero sí progresó la seguridad, la limpieza, todas las mañanas vienen y eso se mantuvo hasta el gobierno de Villarán.

**JH: Hasta que ella ingresa.**

EB: Si. Y lo han ido trabajando también.

**JH: Perfecto. Mire como un último tema, el tema de la cooperación internacional. Si es que en algún momento se pensó en esta idea de tender puentes. ¿No es cierto? No solo con los ciudadanos locales, la empresa, las entidades un poco de la ciudad. ¿De trabajar algunos componentes del proyecto durante o posteriormente con la cooperación internacional?**

EB: El proyecto se llevó a una feria a Italia. En realidad lo mandamos, nadie fue. Lo enviamos como proyecto de revitalización en un espacio urbano en Lima, para que estuviese expuesto. No tuvo mayor resultado pero fue a la vitrina internacional de la categoría. A través de foros yo siempre ando promocionando esto para que en algún momento se pueda reactivar. A los amigos del ministerio los he llamado para que hagan un trabajo, el mismo, el repintado. Pero me dicen: “No”. Todo depende de la gestión, de quien está, de quien se atreve, es el miedo de la gente que lidera.

**JH: No, yo estoy de acuerdo con usted. Buena parte de los procesos de gestión más exitosos que tenemos se han dado porque han habido personas que han cogido la bandera y han decidido ir unos pasos para adelante.**

EB: Exacto. Sin embargo el lunes tengo una reunión, parece que voy hablar con la ministra, para darle la posibilidad de que ella como funcionaria pueda llamar a una empresa de pinturas y haga todo. Si quieren una propaganda de la empresa pero que deje todo limpio. Eso se puede hacer solamente con una llamada. Es la ministra la que podía hacer eso, es la ventaja de estar sentado en un escritorio del gobierno, que puede convocar a la gente, la junta de vecinos no tiene esa posibilidad. Mandar una carta a la municipalidad para que lo regrese, la prensa también ayuda muchísimo, la vez pasada le mandé una nota a una periodista justamente para promocionar lo de Contumazá y lo sacó inmediatamente, creo que eso se podría acentuar. Bueno, de hecho por lo que usted menciona si hubo un componente de cooperación internacional en una entidad que es peruana. Que es peruano-española, era la Escuela Taller de Lima, que es un programa de la cooperación española y que participa con un componente técnico, esencialmente en el tema de las fachadas, en la implementación y la mejora de los inmuebles, de la fachada de los inmuebles. Más allá de esta experiencia específica de la cooperación española, han habido enormes éxitos en la cooperación interinstitucional con entidades locales como ha mencionado usted. Claro, eso ha sido un éxito, en realidad es un éxito. Este proyecto se inicia con tres actores, que es la premisa de todos los otros proyectos: el gobierno local, gobierno central y la junta de vecinos. Los poníamos al mismo nivel, inclusive en las pancartas, en toda la información gráfica para que ellos sepan que están al mismo nivel, que son parte del estado, que no haya esta imagen vertical. Eso ayudó mucho para que se empoderen y así nosotros también tenemos derecho a trabajar cada una de las charlas que les dábamos. Ahí era una arenga para que reaccionen de todo el letargo. Eso ayudaba mucho a que se activen, trabajen, salgan al espacio, se apoderen del mismo, con eso tenían este problema de la timidez, el resguardo de la delincuencia. Eso se superó sin tocarlo, cuando se pavimentó, se iluminó, ayudó mucho más.

**JH: Bueno usted mencionó hace unos momentos que el tema de la peatonalización lo trabaja la municipalidad de Lima, pero ¿En la elaboración del proyecto hay una participación por ejemplo de la junta de vecinos o de la dirección del proyecto?**

EB: Claro, cada cosa que se trabajaba, cada idea que se lanzaba, nos veníamos al otro centro de capacitación que era acá en la fundación Navarrete, y les explicábamos lo que íbamos hacer. Eso era un plan.

**JH: Era una retroalimentación permanente.**

EB: Exacto, y era una cosa de respeto. La junta de vecinos estaba ahí con los vecinos que venían y les explicábamos todos los planes, y todo lo que habíamos ido anotando al cabo del semestre, o del año, o del segundo año para que estuvieran enterados, se hacían trifolios, se hacían las revistas, toda la información conducente a que el proyecto se eleve. Pensamos siempre que eso quedaría para la junta de vecinos, después se formaron un grupo de jóvenes que eran una suerte de "Defensores del Patrimonio", un poco simulando lo de "Vigías del Patrimonio" de Colombia. Les empezamos a explicar nosotros, y aquí en la junta de vecinos había una profesora; la

profesora se empoderó, se informó y ella empezaba a explicarles y a trabajar, se empezó a multiplicar esta parte.

**JH: ¿Ese es el programa que llevaba la licenciada Alva y la licenciada Zuñiga en ese momento?**

EB: Lo de vigías en realidad se implementó primero en Cuzco.

**JH: La primera experiencia peruana es en Cuzco.**

EB: La primera fue en Cuzco, después se trabajó ahí en la dirección de defensa.

**JH: Claro y le llaman "Defensores del patrimonio" acá en Lima**

EB: Acá en Lima parece que sí, pero era inspirado en "Vigías del Patrimonio" que surge en Cuzco y también fue replica de Bogotá.

**JH: De la experiencia colombiana. Bueno arquitecto la ventaja de trabajar con usted, es que ha acompañado el proceso desde el principio. El hecho de estar reunidos en un inmueble del mismo Jirón Contumazá evidencia vuestra voluntad de involucramiento en el proyecto. Usted tiene la distancia suficiente porque ya han pasado -desde el 2004 que surge-, 10 años exactamente. ¿Que es lo que usted podría decir estratégica y críticamente que cree que no ha funcionado bien y que faltaría implementarse?**

EB: Yo creo que acá se necesita un respaldo del estado, respaldo del gobierno.

**JH: ¿Estado-Nación?**

EB: Estado-Nación, Gobierno Central, el Ministerio de Cultura que acoja este proyecto como un proyecto representativo de una gestión; que dé continuidad y dote de una norma específica; que la municipalidad metropolitana regule el uso; que enfatice que el uso sea predominantemente en aquellas actividades que sean microempresas de bienes y servicios vinculados al patrimonio cultural.

**JH: Por ejemplo, usted estaría de acuerdo que la municipalidad analice un índice de usos compatibles, de micro comercios por ejemplo en primera planta, servicios con ofertas terciarias, y viviendas mixtas.**

EB: De esa manera, este sería un corredor cultural, extraordinario, vivo, etcétera, y aquí esta casa, la otra casa más, tienen el uso de arte, hay muchos artistas acá que pueden hacer exposiciones de pinturas de caballetes, y trabajar con los chicos, sería un corredor extraordinario.

**JH: Eso es lo que usted cree que faltaría.**

EB: Que quisiera verlo. Aunque la visión ya la ponemos en la revista, en la última imagen está como sería Contumazá dentro de unos años, cafés-teatro, cafés, librerías, todo vinculado a la cultura.

**JH: Mencionó también que había un problema con la regulación del estacionamiento vehicular.**

EB: Claro, hay que llamar por teléfono, hay un descontrol total, se aprovechan. El mismo Jurado Nacional de Elecciones tiene sus camionetas aquí. No hay conciencia por parte del mismo gobierno. Luego trabajarlo como un espacio urbano reconocido por la UNESCO. Está dentro del límite de patrimonio mundial. Podría servir muchísimo para que en la próxima reunión de monitoreo que venga ICOMOS lo tome en cuenta y que ellos sugieran al gobierno que se tomen en cuenta estos esfuerzos.

**JH: Me acabo de recordar, que cruzando la Av. Nicolás de Piérola - Colmena hay otro tramo peatonalizado de Contumaza ¿El proyecto solo cogía estas cuadras o también las otras?**

EB: Solo las dos, solo las dos.

**JH: Las otras no. Solo fue una peatonalización al margen de este proyecto.**

EB: De estas dos. Pero después se hizo esa peatonalización. Después salió Quilca, pero ahí sí hubo problema porque hicieron toda esa entrada así, la trabajaron muy mal, y yo escuchaba la amenaza de que aquí iban hacer lo mismo de poner cafés. Inmediatamente no sé con quién hable, con Flor creo, para que no lo hagan, una réplica así tan absurda porque ahora ha quedado todo un mamotreto.

**JH: Pero en este segundo tramo de peatonalización de Contumaza me imagino que es solamente la infraestructura de peatonalización, pero no ha habido el trabajo de tejido social que se ha llevado en estas dos cuadras.**

EB: No, estas dos cuadras, ese ha sido el ámbito de acción, los otros han sido como una réplica.

**JH: Una réplica pero en infraestructura nada más**

EB: Acá si ha habido este trabajo.

**JH: Y si usted, autocríticamente, a diez años pudiera revisar, desdoblarse y mirar como un investigador aparte, no participe del proyecto, ¿Qué es lo que usted cree que ha funcionado menos bien del proyecto?**

EB: Yo creo que desde el principio debió existir una fuente cooperante, una fuente financiera que le dé sostenibilidad para hacer una serie de trabajos, y luego hacer un levantamiento planimétrico también de las unidades de vivienda para proponer, en una oficina instalada acá o en otro lado, una asistencia técnica permanente. Es decir, que usted pueda hacer una remodelación para que este local funcione como hotel, funcione como café, funcione como algo de lo que estaba perfilado. Para tener una regulación de usos, eso y que se instale la oficina acá, para que pueda estar después de los tres años, unos tres años más, hasta que agarre fuerza.

**JH: ¿Y usted cree que existe una posibilidad de llevar más allá este proyecto? ¿Podría implicar no solamente el espacio público, con su iluminación, la peatonalización,**

**etcétera, y las fachadas, sino tal vez la primera crujía y los mismos inmuebles que conforman el ambiente urbano monumental? O ¿Cree que como estuvo pensando fue exacto e idóneo?**

EB: Justamente este debió entrar más, debió entrar a la misma unidad de vivienda y trabajar con ellos para reestructurar algunas casas que se están cayendo; ver algunos ambientes sobre todo en la parte posterior que están mal, y hacer que ellos se involucren mucho más en el tema. Bueno sin ninguna duda, esta es una primera fase súper útil. Como dice usted no había nada, era un espacio de abandono y criminalidad, y ahora vemos un espacio bastante recuperado que no está perfecto evidentemente. Hemos encontrado unos doce o quince carros estacionados ahí, pero efectivamente nos hemos dado cuenta que han ido apareciendo ciertos microcomercios, que me imagino son indicadores de las posibilidades de gestionar adecuadamente este espacio recuperado.

EB: Claro, hay mucha gente que pasó acá cuando era una ferretería, esto se ha transformado totalmente, antes era impasable, creo que eso se podría mejorar.

**JH: Finalmente algo que usted quisiera mencionar que yo no le he preguntado o no ha sido publicado y que usted cree sería importante mencionar como una última referencia importante sobre este caso. ¿Quisiera agregar algo?**

EB: Si, yo creo que esta experiencia como metodología debe sistematizarse. En el esfuerzo por parte del Ministerio de Cultura no sé cómo estarán. Que se sistematice y que ingrese a los órganos del gobierno de la municipalidad metropolitana para tomarlo como parte de un proceso participativo, no individual sino colectivo. Que en el Perú aprendamos a continuar una buena gestión, no soslayarla, ni dejarla de lado o ignorarla porque sí ha sido importante, porque ha participado la gente, han habido recursos económicos, recursos humanos, preocupación. Es algo que ha servido para la recuperación de Lima.

**JH: Claro, con eso se logra darle continuidad a los procesos de recuperación, más allá de las coyunturas políticas o personalistas.**

EB: Claro que sea una línea siempre transversal.

**JH: Una línea programática, asumida.**

EB: La que usted reviva.

**JH: Bueno. Muchísimas gracias Arq. Benavente la verdad ha sido un placer muy grande conversar con usted sobre esta experiencia, con lo que usted menciona verificamos lo emblemático y referencial que es para el caso de Lima metropolitana, el tema de los ambientes urbanos monumentales, y pues nada, eso sería todo por el día de hoy. Muchísimas gracias.**

## ENTREVISTA ARQ. MARTIN FABBRI (caso Casona San Marcos)



Realizada el 17 de octubre de 2014, por MSc. Arq. José Hayakawa Casas.

**JH:** Buenos días en esta oportunidad tenemos la presencia del Arq. Martín Fabbri que es uno de los baluartes principales del staff técnico de San Marcos, del personal de arquitectura. En esta oportunidad, el arquitecto, ha decidido colaborar compartiendo sus conocimientos y experiencias sobre el modelo de gestión del Centro Cultural de San Marcos, aportando a la investigación sobre análisis de casos de gestión de patrimonio edificado en Lima Metropolitana, la cual es para mi tesis doctoral en turismo, que está bajo la dirección del Dr. Alberto Martorell Carreño. Esta entrevista se lleva a cabo en Lima, hoy viernes 17 de octubre, en horario de la mañana. Buenos días Martín y muchas gracias de antemano por tu participación.

MF: Gracias por la visita.

**JH: Quería comenzar a partir de la primera variable de análisis, vinculada a los marcos de gestión y administración en la experiencia de la Casona de San Marcos, los cuales han sido sumamente interesantes. Hace un momento hablábamos del paraguas que representa el Centro Cultural para el conjunto de universos que se han ido gestando en su interior y que plantea un modelo de gestión y administración sumamente complejo, que quisiera que nos puedas detallar.**

MF: En primer lugar hay que considerar el desarrollo histórico de la institución, San Marcos que ha ocupado estas instalaciones hasta los años 60, por lo tanto, 100 años de su vida académica, se han desarrollado acá. A lo largo de ese desarrollo ha ido generando unidades de investigación, unidades de gestión cultural que son propias de la universidad y que han tenido alianzas con las diferentes facultades y con los diferentes institutos de investigación. Algunas de estas unidades de investigación y gestión, en el momento en el que la universidad se traslada, permanecen aquí, y por lo tanto, continúan desarrollando actividades académicas, físicamente distanciadas de sus matrices que permanecieron en este lugar. Probablemente las más importantes por su historia y su dimensión, sean el Museo de arqueología y antropología, fundado por Tello y que recientemente ha cumplido 80 años; y el Museo de arte, fundado por Stastny en los años 70.

A lo largo de los años se han ido sumando diferentes unidades de desarrollo cultural que tenían que ver con las actividades de la universidad: el Centro de folklore, que también es una institución muy importante, en volumen probablemente la más grande, con el mayor elenco que tiene la universidad, y así sucesivamente; por lo tanto la creación del Centro Cultural parte de la premisa de agrupar instituciones que ya existían para darles una conformación unitaria a través de una administración central liderada por el director general del Centro Cultural. Eso es un logro administrativo de gestión que se ha ido gestando conforme ha ido avanzando la historia del edificio. En relación a la constitución de esta nueva unidad, el Centro Cultural se funda oficialmente en el año 1995, por resolución rectoral que lo estructura con una dirección general, una dirección ejecutiva y quince dependencias, entre las que se encuentran el Museo de arte, el Museo de arqueología, folklore, danza, teatro, cine, etcétera. La creación del Centro Cultural se desarrolló de manera independiente al desarrollo de la restauración del edificio. Hoy la nominación de los diferentes directores corresponde al director general, que es una figura centralizada y la de este, a su vez, corresponde al rector de la universidad.

**JH: Entonces, el Centro Cultural como entidad coordinadora y articuladora de todos estos esfuerzos que habías mencionado, despacha directamente con el rector, o sea, hay una dependencia directa con la factoría de San Marcos.**

MF: Administrativamente sí, es decir la universidad tiene el sistema de departamentos que administra los docentes, facultades, que administran las diferentes especialidades, y el rector, que es la cabeza, que tiene una serie de unidades administrativas en su entorno. Es decir la unidad general de administración, la oficina de infraestructura, las oficinas generales, y una dependencia directa del rectorado que es el Centro Cultural. Por lo tanto, el rector nombra al director del Centro Cultural, no despacha con él. El director general tiene un rango administrativo que le permite generar recursos propios para el Centro Cultural, por lo tanto, necesita manejar una caja, etcétera.



**JH: Es una idea ejecutora.**

MF: Sí, eventualmente podría, de hecho recibe, elabora, y propone proyectos de inversión con la universidad, que finalmente revierte en el Centro Cultural, por lo tanto, el director es jefe de una unidad para el efecto de las inversiones que se hagan acá.

**JH: Me decías que en el proceso de definición del modelo el formato del Centro Cultural, articula entidades preexistentes de acción cultural, y que surge en paralelo al proceso de puesta en valor y recuperación de la Casona.**

MF: Por un requerimiento académico y administrativo, anteriormente, casi todos los directores del Museo de Arte pertenecieron a la facultad de letras, de donde había pertenecido Stastny, y los directores del Museo de Arqueología eran miembros de las facultades de ciencias sociales, esa era una cosa como que natural; pero existían aquí algunas dependencias que no eran consideradas parte del Centro Cultural y que habían quedado como remanentes de la presencia de la universidad. Centro Cultural. Debido a esto en primer lugar, se tuvo que garantizar que todo el local, incluyendo las dependencias ubicadas en el mismo, correspondan administrativamente al director general y aquellos que no, tuvieron que ser retiradas; y en segundo lugar, al director general se le dotó de la autonomía suficiente para nombrar a los directores de las unidades del Centro Cultural. Por esta razón, el día de hoy tenemos un director del Museo de Arte que no pertenece a la plana docente de la Facultad de Letras. Centro Cultural. Anteriormente se había producido unos conflictos entre las formas de nominación de los directores y lo que ocurre acá, lo cual se norma con el nuevo modelo.

**JH: Claro, sí existía esa dependencia administrativa directamente con las escuelas, en realidad la capacidad que tenía la cabeza de la dirección general era administrar, estaba compartida, y por lo tanto, era compleja de definir, de negociar. Esta autonomía lo que hace es afianzar, empoderar al director general. Por supuesto, había algunas coordinaciones académicas, pero finalmente, la última palabra la tiene el director general como correspondería, desde el año 1994.**

MF: En 1995 se hace la resolución por la cual se crea el Centro Cultural. En esa época no había centros culturales en Lima, hay que decir que San Marcos es vanguardia en ese sentido. Después aparecieron los centros culturales entendidos como representaciones institucionales, la Universidad Católica, por ejemplo, funda su centro cultural, me parece, un año después. Aparecen algunas instituciones privadas y universidades que empiezan a tener sus centros culturales.

**JH: Telefónica, Peruano-Japonés, todos son después de San Marcos, tienes razón.**

MF: En 1995 es la nominación oficial del Centro Cultural pero la casona culturalmente venía funcionando desde hace mucho.

**JH: Claro, daban cursos de verano, recuerdo haber venido de niño alguna vez. Continuando con la entrevista Martín, quería que por favor pudieras ahondar en detalles del convenio de cooperación interinstitucional que surge entre Perú y España, la participación del Instituto Nacional de Cultura, que permite que aparezca el Centro Cultural como la obra emblemática...**

MF: El proyecto de restauración se da por una iniciativa de ex alumnos sanmarquinos, que viendo próximo el año 1992, esto lo hacen en el año 1989, me parece, deciden enviar una carta al rector de la universidad y al embajador de España para pensar qué hacer con este local, que había quedado abandonado, desocupado por la universidad y estaba siendo utilizado por algunas dependencias administrativas inconexas en ese momento. Entonces la embajada de España responde al pedido de estos ex alumnos sanmarquinos iniciando unos estudios preliminares de intervención en la casa. Se recuperan algunos proyectos que habían sido hechos anteriormente: el de Pimentel, que intervino en el año 1970 aquí, y el de Córdoba. Finalmente se hacen las primeras exploraciones arqueológicas, históricas, arquitectónicas, entre el año 1990 y el año 1992. A partir del año 1992 las instituciones, en este caso, embajada de España y la Universidad de San Marcos firman un primer convenio en el cual establecen el marco de la cooperación de estas instituciones, y firman lo que se llama el “Protocolo de Actividades Anuales”, en el que hay un marco general de buena voluntad y cooperación. Después se estipulan los planes anuales de acción de cada institución estableciendo los aportes y los objetivos alcanzados. En los primeros acuerdos del año 1992, 1993 y 1994, las acciones eran más limitadas, muy específicas, es decir, abarcan acciones puntuales que probablemente no cubrían la anualidad, son acciones de emergencia o de restablecimiento de algunas zonas que estaban clausuradas o que tenían problemas muy serios estructurales, etcétera. Conforme van avanzando los años ya estos programas de actividades se hacen más robustos, se mejora la inversión, y se decide afrontar proyectos de mayor plazo. Había unidades que se restauraron en dos o tres años. El plan anual abarcaba una porción de la totalidad porque aparentemente era más fácil trabajar a nivel de fragmentos. Lo que se hace es tener un plan general de toda la casa y luego tener unos expedientes técnicos por fragmentos, que iban siendo autorizados por el Instituto Nacional de Cultura, y posteriormente, ejecutados.

**JH: Cuando hablas del Plan de Actuación generalizado de conjunto, me imagino que también es un plan “territorializado”, que tiene zonas específicas o unidades de intervención, que por el tipo edificado, serán los claustros y los patios.**

MF: Por zonas no. Hay lugares emblemáticos que son: la Capilla, por ejemplo, constituye una unidad, el Salón General también es otra unidad; eran lugares que por sí solos pueden conformarse como unidades. También los patios con las habitaciones alrededor conforman unidades específicas, no necesariamente significa una porción de la casa, podría ser un elemento muy puntual como la Capilla. En el caso de La Capilla supuso una intervención del tipo arquitectónico, estructural y además una restauración de la bóveda que demoró bastante tiempo.

Por otro lado, el convenio también especificaba que se hicieran trabajos de conservación en la colección de retratos y en general en los bienes muebles de San Marcos. La unidad que se encargaba de esto era un taller, también tenía un accionar paralelo y trabajaban en otras dimensiones, en otra cantidad, etcétera. Entonces la colección de lienzos que está en exhibición fue parte también de ese programa.

Efectivamente se estableció un plan para intervenir la zona más extrema y menos histórica, como una forma de ir realizando un aprendizaje de la casa. El primer lugar que se intervino fue la cafetería que era un terreno vacío, que era parte de lo que había sido la huerta; y la cafetería se trasladó a los lugares que eran depósitos y almacenes.

**JH: ¿Donde el arco era lo único que quedaba, no?**

MF: Sí, entonces se empezó por el lugar menos interesante de la casa y se fue avanzando hacia los sectores históricamente más comprometidos.

**JH: O sea, en las etapas de intervención de estas unidades de actuación, se decide priorizar las esquinas más alejadas, menos valiosas patrimonialmente hablando, que tenían un menor compromiso histórico y de ahí se ha ido avanzando de adentro hacia afuera.**

MF: En realidad el último patio que se intervino fue el azul, el patio principal. Además tiene que ver también con los grados de intervención, por ejemplo, el grado de intervención en la cafetería es mucho más intenso porque era una obra nueva y este es una intervención de conservación. También era una manera de ir bajando el ritmo de nueva tecnologías, de nuevos servicios, a los sectores de conservación máxima.

**JH: Me parece bien interesante ese criterio, porque alguno podría presumir como muchas veces ocurre cuando hay proyectos grandes, que para asegurar resultados concretos, vas planteando intervenciones en los lugares que son más visibles, menos complicados, más investigados, para generar resultados concretos y hacer que la voluntad política se acreciente mostrando resultados más rápidos. El criterio era elegir la esquina más alejada y con intervención más masiva y mayor contemporaneidad. En esos términos, ¿qué argumentos se plantean?**

MF: Estábamos en el año 1992, 1993, estos criterios de visibilidad que hoy se manejan, no existían. Para ponértela más fácil aquí los obreros llegaban a trabajar todas las mañanas y sus bolsas de cemento estaban pintadas con pintas de sendero. Nadie en esta ciudad pensaba que invertir aquí era algo factible porque, en primer lugar, aquí no había visibilidad, no había esa noción de la actividad cultural; en segundo lugar, es una casa que está ocupada, no es una casa vacía, el reto era convencer a los propios ocupantes, a la propia universidad de la importancia de la intervención. Si se hubiera comenzado por retirar las salas del Museo de arte y empezar a trabajar allí, el director del museo de arte hubiera llamado a la prensa y hubiera dicho “este es un escándalo cultural”. Entonces se empezó por donde nadie pensaba, para generar un servicio distinto que para ese momento no había y que la gente necesitaba: la cafetería. Esto le dio un atractivo a la casa que aumentaba el ingreso de personas de afuera. Hasta hoy la cafetería es usada sobre todo por la gente que trabaja en el Poder Judicial, tú vienes acá a las 2 de la tarde y hay 40 fiscales que están viniendo a almorzar. Si fue una decisión inteligente empezar por algo que le brindara un nuevo servicio a la Casona, no comprometiera a los vecinos que estaban en ese momento, y le diera a la institución misma la posibilidad de creer que sí que se podía hacer esa inversión.

**JH: ¿Había recursos propios? O sea, ¿Los recursos que ingresaban se usaban para la casa?**

MF: Se empezó a percibir la idea de, dos ideas de gestión: en primer lugar, la caja central, que no existía para ese momento como eran estas unidades independientes, cada una tenía su servicio administrativo, es decir, cada una cobraba por ejemplo sus cursos y el control era cero o difícilmente realizable. Entonces se empezó por una caja central que administraba todos los servicios que daba el Centro Cultural. También se permitió la concesión de la cafetería, que pasaba por la universidad y después vino aquí. En

realidad el Centro Cultural administrativamente genera todo hacia la Universidad San Marcos. Eso cambió las cosas.

**JH: Definitivamente fue una decisión súper inteligente, porque, como dices tú, la puesta no es solo arquitectura contemporánea, sino usos y usuarios contemporáneos. La propuesta complementa bien esta idea del nuevo formato institucional del Centro Cultural, donde la cafetería era tan o más importante que las mismas proyecciones y los elencos.**

MF: El patio de Chicos, que es el patio donde están los elencos de ballet, de folklore, es un patio que tiene el segundo piso íntegramente nuevo, con estructura metálica. Esa fue una intervención temprana con la intención de aumentar la capacidad de admitir alumnos de estos centros y beneficiar inmediatamente a estos elencos. Esa intervención surgió de la zona en donde se introdujo estas nuevas áreas. Estas zonas también tienen que ver con una forma de aprender de la casa porque hacer un estudio histórico de la casa de manera integral, también supone entender que no toda la casa ha sido hecha en el mismo momento y por lo tanto, intervenir en ese lugar permitía conocer mejor la tecnología, hasta llegar a ésta, con mayor experiencia. Aquí, hay que pensar que también el equipo se capacitó en la casa, los trabajadores iban aprendiendo las tecnologías de la casa aquí. Es una unidad de gestión de recursos importante, de material humano y de capacitación de la gente que está trabajando. Efectivamente, los trabajadores de aquí, han ido aprendiendo a medida que el proceso de la casa avanzaba.

**JH: Claro, debe ser una cantera de lecciones aprendidas, bestial.**

MF: Bueno habrán pasado por acá unas 150 personas, en diferentes momentos, aprendiendo oficios que hasta hoy hacen. Los chicos todavía vienen por acá y me cuentan que han estado en los diferentes proyectos de restauración. Seguramente estuvieron con Benavente en Barranco, San Isidro, en varios sitios trabajando estas cosas.

**JH: Martín, en la formalización del tema del planeamiento, tú ya nos has explicado bien cuál era la idea de definir unidades de actuación, territorializar, espacializar la casona por elementos representativos o referentes, o usando el esquema claustral de patios, que me parece muy interesante pero, ¿Logran generarse documentos, por ejemplo, un plan maestro, un plan director de la actuación? ¿Han habido versiones de eso y luego planes específicos? ¿O cómo se ha avanzado en ese tema?**

MF: Si, un plan general que tiene los contenidos del proyecto general en ese momento, que no son exactamente los que están hoy, han variado algunos. Se hizo un proyecto general de intervención de la casa, y luego cada fragmento generó un documento independiente, un expediente aplicativo, por lo tanto, cada sector tuvo su propio proyecto.

**JH: Cuándo dices proyecto, ¿Te refieres al tema de intervención y uso?**

MF: Si, porque considerando que el cliente está aquí en la casa, estas intervenciones tienen una negociación que ya existen a nivel de director general. Hay que sentarse a discutir cuál es la propuesta arquitectónica, cuáles son los usos, cuál es la forma de administrar.

Después de toda la intervención, hay documentos que estipulan cómo debe ser mantenido el edificio y cuáles deben ser los usos pertinentes a la edificación.

**JH: Ese plan que mencionas, es el plan general ¿De qué año es?**

MF: Desde el primer momento del proyecto en el año 1992...

**JH: Desde el principio hubo un plan.**

MF: Sí, es más, las actuaciones anuales tienen un protocolo que es un documento administrativo, no arquitectónico y estipula las actividades que se van hacer cada año y los presupuestos. Las instituciones financieras que en este caso eran la embajada de España, la universidad, el ministerio o el INC, ellos no aprueban presupuestos de obra, sino aprueban un presupuesto anual fijo y lo que tiene que hacer el proyecto es establecer que actividades puede realizar con ese presupuesto. Hoy veo esos presupuestos bastante modestos porque la capacidad de inversión estatal ha crecido mucho. Estos presupuestos anuales no pasaban de 300 mil dólares, es decir, no llegaba ni a un millón de soles. En San Marcos, hoy tenemos proyectos que se aprueban por 15 millones de soles y ni siquiera anuales. Nosotros hemos tenido aquí un proyecto de un millón y medio, 50% más de cualquier presupuesto anual de esa época para la Casona; y lo hemos ejecutado en 6 meses, la mitad del tiempo. Las cosas han cambiado muchísimo. Estamos hablando de proyectos de ese volumen, mejor dicho financiamientos anuales de 300 mil dólares que suponían diseñar actividades que se ejecutaran durante ese plazo. Eso podía suponer la finalización de partes del plan que habías aprobado ante el ministerio, por lo tanto, podía suceder que por ejemplo, se terminaba una crujía para el claustro general y se ponía en funcionamiento o se inauguraba la galería de circulación y las habitaciones todavía quedaban pendientes. Se han tenido que hacer ese tipo de acciones porque el usuario requiere sus espacios y el presupuesto siempre permitía ese tipo de cosas. Ha sido muy flexible en términos de tratar de diseñar que cosas deben ocurrir y funcionalmente “operativizar” todo esto para que las dependencias estén convencidas.

**JH: Excelente lo que mencionas, porque se ve que desde el principio había una idea de actuación que trataba de enmarcarse en una mirada más amplia, que aparece desde ya en el año 1992. Luego luego ha habido un proceso de negociación permanente que ha ido ayudando a ajustar, a reorientar, aterrizar de la mejor manera las ideas generales planteadas desde el principio.**

MF: Con directores distintos, muchas veces el plan se aprobaba con una persona y se inauguraba con otra. En la actuación de las propias autoridades ha habido una idea de continuidad. Esto lo empezó, me parece que, Wilson Reátegui como rector, pasa por la comisión de Paredes, pasa por Burga, por el actual rector Cotillo o el anterior Izquierdo, y matices más, matices menos, ninguno puso en duda que San Marcos debía comprometerse con la inversión de su propio Centro Cultural, y darle continuidad al proyecto. Esa estructura se ha mantenido, es decir, la idea de la dirección general está funcionando.

**JH: Perfecto, y sobre los temas específicos como dispositivos legales y financieros, entiendo que este convenio de cooperación, tuvo dos grandes momentos: un acuerdo general y luego, otro más específico, más acotado.**

MF: Que además tienen renovaciones anuales.

**JH: Ah, tienen renovaciones anuales.**

MF: Todos los años se firmaba un nuevo convenio, se aprobaba. Es como una especie de calendario múltiple, tienes un acuerdo macro, sin fecha de expiración, es decir el convenio dice que cuando no estemos de acuerdo, una de las partes, manda un comunicado y acabamos con el acuerdo, si no este es vigente. Luego tienes los protocolos que regulan las actuaciones anuales donde se estipula las coordinaciones, el monto a financiar y las actividades, entre otras cosas similares. Luego tienes los proyectos de restauración que normalmente son proyectos que duran 2 o 3 años, que tienen una autorización del INC y por lo tanto una vigencia, lo cuales abarcan varias renovaciones de anualidades. Es más, en muchos casos, en una anualidad tienes la finalización de un proyecto y el inicio del otro inmediatamente o inclusive vas a tener acciones simultáneas, o sea, estamos terminando este patio pero se están haciendo labores en este otro, en el que ya se autorizó las exploraciones, etcétera. Cada uno de estos expedientes cuenta con una memoria histórica, unas etapas previas de estudios arqueológicos que son como cinco, me parece, un expediente de proyecto arquitectónico, estructural, de las instalaciones y una ejecución, cuaderno de obras y este tipo de cosas. Son como barras que se van moviendo en simultáneo y por ahí, tienes transversalmente, la presencia de las autoridades y de los diferentes directores que han pasado por acá. Todo esto implica muchas personas metidas en medio.

**JH: En San Marcos, por ejemplo, ¿Han habido dispositivos internos que han ido afianzando la implementación?**

MF: Si, tanto por la iniciativa de la universidad como por exigencia de la administración pública porque también eso ha cambiado. Esto se ha hecho, en gran parte, por administración directa, por lo tanto, la universidad ejecutaba directamente sus trabajos mediante supervisiones técnicas, pagaba aquello que correspondía. La cooperación española a su vez aportaba el dinero y pagaba aquello que le correspondía. Cada institución tenían rendiciones económicas de lo que ocurría, a veces San Marcos iba atrás un poquito y España cubría, habían ajustes contables que hacer y eso durante los primeros años funcionó así. No había ninguna disposición en esa época con respecto a la inversión pública en términos de conservación, mientras que hoy el proyecto que acabamos de ejecutar, hace 2 meses, se ha hecho por licitación, se ha hecho el expediente. Igual es la misma ruta administrativa, va al ministerio, se aprueba, pero una vez que se aprueba el expediente entra a la oficina de infraestructura de la universidad y se convoca una licitación, no se administra, sino se convoca, entra una empresa, ejecuta y se hace. Anteriormente hemos hecho lo mismo por convenio, la oficina de infraestructura de la UNI, la cual ejecutó, y San Marcos financió. También se han hecho algunas labores con la Escuela Taller, pero labores muy específicas, trabajo de carpintería aquí, trabajo de exploraciones acá, pero el problema de la Escuela Taller es que su representación administrativa no llegaba a tener el mismo nivel de las licitaciones que exigía San Marcos, entonces eso se puede hacer mediante un convenio y con labores de menor rango, y a financiamientos arriba de 600 mil soles, tienen que ser hechos bajo cero condiciones. Hoy, el futuro de cualquier proyecto, es ese, ahora queremos reparar el parquet de la galería del segundo piso, nos piden un estudio de mercado, por lo tanto cotizaciones; nos piden estudio técnico,

especificaciones; ellos convocan, mandan a la empresa, las supervisamos, y rendimos cuentas. Entonces ha cambiado notablemente.

**JH: Bastante, veo que hay un mayor nivel de detalles, sofisticación, acorde, un poco con los marcos actuales de gestión y administración.**

MF: Lo que pasa es que antes la universidad no cuantificaba el proyecto de restauración como un proyecto de inversión porque en términos de medición y de inversión estatal, yo te decía “he puesto tantos dólares” y tú tenías una casa de 100 metros y ahora me dices que tienes una casa de 100 metros, o sea, no has aumentado en nada el área construida. El tema es cómo la administración pública mide la eficiencia de la inversión y esta graduación del impacto social que tienen las inversiones públicas, es un elemento de medición reciente. Anteriormente se asumía la inversión de esta casa como una inversión de conservación y de mantenimiento, y efectivamente, para los montos que se invertían, eran labores de mantenimiento. Aunque hacían su tramitación ante el Ministerio de Cultura, a nivel de actualizaciones, la ejecución era con un dinero que disponías anualmente y punto. Es más, la calendarización se hacía más dilatada en ese sentido, mientras que hoy la inversión pública exige anualidades, por lo tanto el proyecto tiene que empezar y finalizar dentro del año y si no estamos obligados a establecer la etapa que vamos a cerrar en ese momento; es más la etapa debe ser autónomamente funcional, es decir, una vez que yo la termine tiene que entrar en operatividad sin importar que la segunda etapa se ejecute o no. Habiendo cambiado esa situación de inversión pública, ha cambiado la forma de invertir en este proyecto, no sé si es mejor el sistema, porque ahora tenemos empresas que tercerizan, que se manejan por costos. De haber tenido nosotros nuestra propia cantera de trabajadores especializados hemos pasado a depender de lo que ofrezca el mercado laboral y normalmente el mercado laboral, por los costos que se manejan, no te ofrecen la misma calidad, eso exige un mayor detenimiento y una mayor preocupación por la supervisión, por establecer las especificaciones técnicas que se esperan conseguir, etcétera.

**JH: En San Marcos me imagino que habrá surgido un conjunto importante de resoluciones rectorales, de acuerdos de consejo universitario, apoyando, ¿No es cierto?**

MF: Desde los marcos generales, es decir, los acuerdos internacionales, que eran aprobados por el consejo universitario, hasta los expedientes técnicos que tienen aprobaciones del rector, todos esos pasos tenían que tener un visto bueno de las autoridades. En algunos casos, ya en el tema de los proyectos del director de aquí, que se manifestaba a través de una serie de resoluciones su acuerdo con la forma que se iba a restaurar, etcétera. Ahora digamos que era fácil porque los involucrados estaban acá, el director está acá, los proyectistas y la gente que dirige la obra está acá, el rector viene aquí por lo menos una vez por semana, entonces no era un accionar aislado que era desconocido por las personas. Además, es un edificio público, es un edificio en el cual todo el mundo entra, se tenían visitas de todas las personas, entonces había una aprobación documental y había una aprobación de la gente que venía y conocía la intervención.

**JH: Claro, estaba validado socialmente.**

MF: Si, había gente que no estaba de acuerdo, había gente que buscaba que la cosa fuera de otro sentido; habían miembros del Centro Cultural que no estaban de acuerdo con lo que les correspondía como área, como porción digamos. Por supuesto, cada uno defendía sus intereses, intereses menores, pero sus intereses, por lo tanto, pretendían hacer más o menos cosas. Es más, habían algunas dependencias que eran de muy reciente creación, la banda, por ejemplo, es una cosa que se fundó en el año 1994, y mucha gente dentro de la universidad pensaba que era incongruente que una universidad tenga una banda marcial, etcétera; es más, fue hecha en el época de la intervención y se sentía un mal sabor, pero hoy la banda está totalmente incorporada, en realidad es una unidad de música, ya no es la banda de marchas militares. De hecho, una de las cosas que ocurrió en esa época fue que Fujimori pidió que marcharan las autoridades universitarias, eso para muchos fue una ofensa, y la banda fue esa pero ahora se ha lavado la cara y ahora son un grupo de música, hacen trova, salsa, ya están disparados. Todo eso también es producto de los años, y de las transformaciones que han ocurrido, hemos aprendido a ser tolerantes.

**JH: Los han incluido muy bien. En términos de financiamiento me comentabas que había el acuerdo Perú-España, es decir, San Marcos-Embajada de España, me imagino, ¿Era paritario los porcentajes de participación y financiamiento desde el principio? ¿Eran 50-50 o eran porcentajes diferentes? pero además, ¿Con asignaciones específicas, diferenciadas?**

MF: En una primera instancia, son financiamientos directos a obras específicas, por ejemplo, los primeros dos años se hacen estudios, por lo tanto, se financian estudios. En las siguientes etapas se llega a un acuerdo proporcional, más o menos, la cooperación española aportaba el doble de lo que pudiera aportar San Marcos, entonces más o menos era un 2 a 1, si hablamos de 300 mil dólares, estamos hablando de que 100 mil ponía San Marcos y 200 mil la cooperación española. Eso si duró un tiempo, y al final la cooperación española ya tenía un fondo remanente, y lo que decide es aportar ese fondo, que eran como 600 mil dólares. San Marcos aportaba un fondo equivalente, o sea, que al final llegaron a lo mismo. Después, cuando ya se ha acabado ese fondo de la cooperación española, San Marcos va aportar el 100% de lo que se ha hecho.

**JH: Eso es lo que te iba preguntar porque, todo este tema de la cooperación también tiene que ver con el contexto de España, los últimos años han sido muy complicados y el tema patrimonio ha sido muy afectado.**

MF: Si, pero creo que antes de eso, antes de la crisis europea hay una vocación de la cooperación española. Además, hay unos cambios en la organización, por hacer que la inversión ya no vaya a la recuperación de edificios singulares, es decir, la “desmonumentalización” de la cooperación. En los años 90 sobre todo y en el 2000, la cooperación española interviene en edificios muy puntuales, San Marcos, en el Centro Cultural de Garcilazo de la Vega, etcétera; hoy, si ves cuales son los proyectos que han estado trabajando, son respecto a ideas de espacio público, intervenciones en vivienda de tipo periférica o popular, en la administración de los propios centros históricos. Hay un cambio en la forma de cooperar, por supuesto, también tiene que ver con el desarrollo económico de los países. A veces le digo a los alumnos “El Perú ha dejado de ser el más rico de los pobres y ahora somos el más pobre de los ricos”. Aunque para nosotros no sea así porque conocemos la realidad del país, San Marcos no es una institución pobre en el sentido de inversión de cooperación.



**JH:** Es interesante lo que mencionas, tal vez es cuando entra el PSOE (partido socialista español), y pasa AECI a ser AECID.

MF: Si, ahí hay algunos cambios, claro que cuando está el partido popular, un lienzo virreinal es lindísimo de restaurar, cuando entra el PSOE la visión macro de lo que es la cooperación cambia. Además, tiene ciertos rangos a nivel latinoamérica en donde el Perú deja de estar digamos en el grupo inferior.

**JH:** Claro, como el más súper vulnerable.

MF: Por lo tanto, se trasladan las inversiones a otros intereses, a otros países, y nosotros, felizmente para ese momento, tenemos una mayor capacidad de inversión.

**JH:** Ya están más empoderados, además.

MF: También, la institución, en este caso, San Marcos está convencido que su Centro Cultural tiene un impacto social que, por ejemplo, una carátula de una inauguración en el Comercio de lo que se hace acá, vale más que los estudiantes peleándose con los policías por el trébol de ahí de la Venezuela. Hoy ya nadie duda, dentro de la universidad, que el Centro Cultural es una cosa importante, y es muy difícil lograr eso. Tú te imaginarás que San Marcos tiene 20 facultades, por lo tanto, cuando el rector se reúne con sus 20 decanos y hay que discutir cosas como presupuesto, a ningún decano le interesaba defender las actividades del Centro Cultural; pero hoy todos entienden que esto es una plataforma común y por lo tanto, están interesados en conservarla.

**JH:** Martín, sobre el tema de financiamiento, a parte de los recursos propios de San Marcos y lo que la cooperación española aportó, ¿Tuvieron algunas otras estrategias en el modelo de gestión, por ejemplo, no sé, una asociación de ex alumnos, una especie de fundación o patronato, el tema de responsabilidad social que las empresas tienen? ¿Cómo han ido consiguiendo diferentes recursos de financiamiento más allá de estas dos grandes fuentes?

MF: En los acuerdos también hay aportaciones no financieras, en este caso, el Ministerio de Cultura si participaba aportando técnicos, etcétera. San Marcos también aportaba en sus diferentes dependencias, por ejemplo, la red telemática que hay aquí es diseñada por los ingenieros de San Marcos y cosas por el estilo. Cuando el Centro Cultural de España empieza también a tener una vida académica o una vida digamos como centro cultural, empiezan las asociaciones también en términos no arquitectónicos, si se quiere decir, y en ese campo probablemente es donde más ha desarrollado el Centro Cultural sus alianzas. En realidad lo que establece la universidad por los recursos económicos que tiene, es una política de base por la cual San Marcos financia todos los servicios de esta casa y a todo el personal, de ahí en adelante todas las actividades que se hacen tienen que ser auto sostenidas, por lo tanto, o son actividades que se realizan con financiamiento del público, por ejemplo, acá vienen los chiquititos a estudiar ballet y tienen que hacer un pago, es un pago mínimo, simbólico, creo que la mensualidad son 20 soles, porque en realidad estamos atendiendo a la gente del barrio, ahí tienes un compromiso social distinto. El Centro Cultural de San Marcos no tiene como público número uno al estudiante, sino al vecino del centro histórico. En segundo lugar tienes actividades que probablemente no tengan como regresar su

financiamiento, es decir no se cobran los ingresos, tienen que ser financiadas a través de las alianzas con otras instituciones, por ejemplo: muestras, “sponsoricaciones”, etcétera. En ese sentido cada dependencia ha desarrollado una especie de abanico de financiamiento que para hacerlo viable se coordina con el Centro Cultural, con el director. Tenemos, por ejemplo, el Museo de Arte administra un archivo de pintura campesina, que fue un proyecto que se desarrolló en el llamado trapezio andino durante los años de violencia y que arrojó resultados anuales y un gran archivo. Esto pasó a manos de San Marcos quien lo administra, eso incluye financiamiento, equipamiento, el mantenimiento de estos lienzos, pinturas, etcétera. El compromiso de las muestras constantes que se hacen, me parece que es Oxford de Gran Bretaña la que financia esto.

El Museo de Arqueología, por ejemplo, ha sido ganador del concurso del embajador de Estados Unidos varias veces. El Museo de Arte también financia todas sus muestras asociado con Telefónica, con Mali, etcétera. También realizamos muchas labores fuera del Centro Cultural, es decir hay muestras que se prestan o piezas que se prestan, que también suponen intercambios de recursos, de asistencias técnicas, etcétera. Lo que sí es difícil establecer es una única política debido a que todas las dependencias son distintas en escalas, volúmenes y público. Es más viable pensar que a nivel de cada dependencia existan alianzas con diferentes instituciones y existan capacidades de financiamiento, algunas son muy exitosas en términos de servicio; folklore, por ejemplo, es una cosa impresionante, durante el verano, cuando hacen el curso nacional, tienes acá a mil personas metidas, creo que todos tienen que suspender sus actividades; tienes turismo que hace muchas actividades cotidianas, constantes; Museo de arte que está publicando constantemente, ninguna publicación es financiada, son gestionadas a través de alianzas con otras instituciones; igual el museo de arqueología, que sostiene su revista y sus publicaciones, entonces a nivel de cada una de las dependencias, sí existen capacidades de financiamiento.

Al nivel del proyecto de restauración, se ha tenido algunas alianzas técnicas, no sé si muy exitosas pero se trabajó con el laboratorio del CISMID, se trabajó con La Universidad Católica y con otras instituciones que estuvieron interesadas. Pero no ha habido un financiamiento más allá de los recursos de la propia universidad o de la cooperación española.

**JH: Martín y como pregunta final, quisiera que pudieras hablar un poquito sobre, y algo ya has mencionado: la lectura del entorno, porque efectivamente el Centro Cultural de San Marcos esta fuera del campus de San Marcos. Además, con lo que mencionaste inicialmente, hay una relación un poco diferente con las escuelas, claramente autónomo y que en esta estructura que centraliza y articula todo. Está emplazado frente al parque universitario, casi en los márgenes de lo que era la zona declarada centro histórico de Lima, cerca de la plaza San Martín, históricamente tenía cierta vocación por el centro histórico, y cuando tenía otras centralidades también. Yo, como ciudadano reconozco que, por ejemplo, hubo un periodo en el cual se hizo más evidente esta vocación de disolución del Centro Cultural en la ciudad, en la época en la que estaba creo que Buntinx, me parece, como director, y creo que administraban directamente la programación de actividades del Parque Universitario. Por favor quiero que nos hables un poquito al respecto.**

MF: Si hubo un momento en el que, el crecimiento del Centro Cultural empezó a generar un impacto en el entorno. En realidad la intervención en el Centro Cultural de San Marcos

no se justifica en términos del propio Centro Cultural, probablemente, la razón más importante, y que está además mencionada en los documentos, es poder ir en contra de aquellas políticas macro de desarrollo de las ciudad con grandes planes y más bien establecer una estrategia a través de puntos que pudieran expandirse, se regeneraran ciertos tejidos de la ciudad; estamos hablando de que la universidad cuatricentaria de América está al lado de la calle de piratería más grande de la ciudad, la ironía más grande, que estamos al lado de Azángaro. En primer lugar, eso supone una puesta histórica, en que la universidad haya dicho y haya decidido asumir su rol histórico, mantenerse en su sede en contra de todo lo que hay. No necesito un estudio sociológico, me doy una vuelta a la manzana y me doy cuenta que estoy rodeado de ferreterías, que estas pueden incendiar, así como ha pasado ayer, que hay problemas de inseguridad, etcétera. Entonces, efectivamente, el Centro Cultural ha podido generar ciertas condiciones del entorno que han ido en beneficio del usuario y una de esas condiciones fue el parque universitario, el cual era un parque bastante inseguro y tuvo una reforma física y además se permitió que la universidad participara en la administración de las actividades culturales que se daban allí. Hoy, el parque ha pasado a ser administrado por SERPAR, pero me imagino que eso se puede retomar, con un aprendizaje ya previo a partir de la evaluación de lo que se hizo, que el parque es una extensión de las actividades que hay aquí y por lo tanto, tomarlo como zona para presentar bandas, etcétera. Esperemos que así sea. Hubo una segunda iniciativa en la misma época que dices tú, que fue el diseño del corredor Azángaro, esta idea de generar una contramedida urbana y asociar a todos los centros de actividades culturales; se empezó por el Jirón Azángaro y entonces estaba el Centro Cultural, estaba el centro Courret, estaba el Centro Garcilazo, estaba lo del congreso que está en la 6 creo, que le llaman Luis Alberto Sanchez, estaba Bellas Artes que ya tenía su Centro Cultural y recién le habían dado el edificio. Vino gente de San Francisco y muchos privados chiquitos. Se armó un consejo de Azángaro, se hizo inclusive un documento que te lo puedo alcanzar, y se empezó a coordinar a través de actividades itinerantes. De ahí hubo un calendario único que se exhibía. Eso requiere un esfuerzo de personas. Antes de llegar a ser un esfuerzo de instituciones, tiene que ser un esfuerzo de titanes y no llegó hasta ahí, duró un tiempo y nada más. Me pareció una iniciativa interesante, porque ya no está pensada desde la centralidad de la institución municipal, sino más bien desde el ciudadano, es la calle que yo camino todos los días, y entonces me entero que cosa puedo hacer en el trayecto. Aquí la gente que viene al centro hace todo de manera veloz, tomas el desayuno rápido, dejas a tu hijo en el colegio, vas al trabajo, regresas, lo sacas, te vas; todo lo haces sin parar, inclusive el consumo cultural es así, por lo tanto, pensar que la calle signifique además una asociación de gente que te ofrece qué hacer mientras te diriges del metropolitano a mi trabajo, o donde puedo dejar a mi hijo en el camino a... tiene cierto éxito.

**JH: Que interesante esta iniciativa que mencionas, ojala se pueda retomar. Martín bueno, la pregunta final, después de todo lo recorrido, ¿Qué cosa crees tú que funcionó menos bien? ¿Qué cosa se pudo haber cambiado? ¿Qué lección aprendida se puede haber tomado de algún aspecto o algunos aspectos que no funcionaron como se esperaba?**

**MF:** Bueno el rol del ministerio siempre es difícil, el rol del gobierno central en la escala de la intervención de estas pequeñas actividades es complicado, empezando porque es difícil convencer al funcionario del Ministerio de Economía de que te de el dinero para intervenir, y que además, sepa aceptar los parámetros en los cuales mides el resultado

de tu inversión, que como les decía no genera una nueva arquitectura sino renuevo una arquitectura que ya existía. Es difícil lidiar con el Ministerio de Cultura, con los pocos recursos que también tienen ellos, de poder participar técnicamente. Esa nominación técnica en realidad es el conocimiento de una persona que se ha formado de manera individual pero no es el conocimiento de la institución, entonces hay en realidad: poca asistencia técnica del ministerio, y en general de las instituciones del estado central. En ese sentido la municipalidad es más ágil, es más activa, es más rápida, está más interesada en el concepto de ciudadanía, de vecino, y por lo tanto, se involucra, pero a nivel de gobierno central es mucho más complicado.

**JH: Es que tal vez el tema de la administración nacional es que siempre se aproxima al tema de una manera desterritorializada y el municipio tiene una lectura muy clara de las cosas que fallan y donde fallan, y por lo tanto, tiene más esa vocación de trabajar con las instituciones de la ciudad.**

MF: Mira que irónicamente, San Marcos en el mismo momento que se estaba peleando con Castañeda por el trébol, trabajaba proyectos con la municipalidad aquí, o sea, había como dos lecturas paralelas, lo que quiere decir que en el sentido de centro histórico, las instituciones que están involucradas si pueden percibir lo que está ocurriendo a nivel del vecino, y a nivel metropolitano ya es otra cosa.

**JH: Bueno Martín muchísimas gracias por todo tu tiempo. Ha sido extraordinariamente enriquecedor, tenemos una idea bastante clara, y alguna idea de la documentación, pero muy clara de los méritos y las problemáticas que también van surgiendo en un proceso tan largo y tan sostenible como el que ha tenido San Marcos. Muchas gracias por tu tiempo y la entrevista.**

MF: Gracias a ustedes.

**ENTREVISTA ARQ. CARMEN OJEDA (caso Zona Monumental de Pueblo Libre)**



Realizada el 17 de octubre de 2014, por MSc. Arq. Arq. José Hayakawa Casas.

**JH:** Tenemos a la arquitecta Carmen Ojeda, especialista en patrimonio urbano, con un recorrido en la administración pública local, quién ha accedido a conversar sobre la experiencia de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, específicamente sobre la Gestión de la Zona Monumental de Pueblo Libre. Todo ello en el marco de la investigación de tesis doctoral que estoy llevando a cabo en turismo sobre análisis de casos de Gestión de Patrimonio Edificado en Lima Metropolitana, tutorada por el Doctor Alberto Matorrel Carrera. La entrevista se realiza en Lima el viernes 17 de Octubre. Buenos Días Carmen, muchas gracias por tu participación.

CO: Gracias a ti por la invitación

**JH:** Muchísimo gusto, seguro vamos a apuntar y d ito puede decir que me pueda pagar el dinero que pasó. Donde todo bien y aar información estratégica interesante sobre cómo se lleva a cabo una experiencia que valoro como muy importante en el ámbito de Lima Metropolitana en el nivel de zonas monumentales, tenemos algunas en Lima, ¿De acuerdo? Carmen, vamos a seguir el esquema de más o menos cuatro componentes de gestión. Por lo tanto, dentro de los marcos de gestión y administración, ¿Cómo se administraba la Zona Monumental de Pueblo Libre, o sea, cuál era el formato institucional con qué se llevaba esto?

**CO:** En la Municipalidad de Pueblo Libre existía la Gerencia de Desarrollo Distrital, en ella se tenía a la Subgerencia de Desarrollo Turístico y Promoción de la Inversión; en esta subgerencia se tenía como uno de los objetivos, impulsar el desarrollo turístico del Distrito de Pueblo Libre y bajo este objetivo se empezó a trabajar todo lo referente a la Zona Monumental. Básicamente, todo el interés y el enfoque que se dio para el tratamiento de la Zona Monumental, parte del objetivo también obedecía a la ordenanza de zonificación N°1017 emitida por la Municipalidad Metropolitana de Lima, en la que se señalaba que los distritos que tenían Zona Monumental, en este caso Pueblo Libre y Jesús María, deberían hacer su reglamento especial de las Zona Monumentales.

**JH:** Antes de tratar sobre los dispositivos legales, lo que debemos entender es que hubo un proceso de gestión exclusivamente centralizado en la Municipalidad Distrital de la Zona Monumental de Pueblo Libre, que imagino devenía operativamente en ciertas participaciones del Instituto Nacional de Cultura y luego Ministerio de Cultura. ¿Es así? ¿Te hemos entendido bien?

**CO:** No, no es así. Básicamente la Subgerencia dentro de sus objetivos tenía el desarrollo turístico. El desarrollo de estas actividades lo realizaban de una manera totalmente independiente. La coordinación con el Ministerio de Cultura se dio en los momentos en que ya se presentaban las propuestas del reglamento. Ahí ya tenemos el contacto con el Ministerio de Cultura.

**JH:** Pero, entonces ha sido casi el manejo interno.

**CO:** Interno, totalmente independiente.

**JH:** Autónomo, ¿Correcto? Institucionalmente, luego al interior de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. Luego se crea otra dependencia o, como tú mencionas, a partir de las competencias que ya contaba la Municipalidad Distrital, además asociadas a temas de Turismo, se gestiona justamente esta Zona Monumental o hay algún reflejo de creación de alguna oficina técnica de la Zona Monumental o alguna otra dependencia, o es desde la Subgerencia como mencionas.

**CO:** No exclusivamente. Fue la Subgerencia de Desarrollo Turístico, no hubo otra entidad ni se generó otra para el desarrollo de esas actividades.

**JH:** Y desde el componente, no del marco de Gestión y Administración, al interior de la Municipalidad Distrital, ¿Qué puede decirse puntualmente de algunas coordinaciones con la entidad nacional sectorial? En términos de planeamiento, se llevaron a cabo un conjunto de intervenciones y actuaciones muy importantes.

**¿Cómo se planificó ese conjunto de intervenciones y actuaciones? ¿Existió algún tipo de documento específico, una especie de Plan Maestro, Plan Director de la Zona Monumental de Pueblo Libre o se incorporaban esas actuaciones en el marco de otros planes que la Municipalidad Distrital ya tenía?**

CO: En realidad, planes específicos sobre la zona Monumental, no habían. Posteriormente, cuando ya estábamos en el proceso de toda la reglamentación, la nueva delimitación incluso de la zona Monumental...

**JH: ¿Recuerdas de qué año estamos hablando?**

CO: No recuerdo bien, será pues a los dos años, vimos...

**JH: O sea...**

CO: 2008 o 2009, vimos que se estaba generando un Plan Master para Pueblo Libre que incluía la Zona Monumental como un tema turístico.  
Pero previo a esto, los objetivos y planificación de la gerencia ya incluían estos temas. Simplemente este master, en proceso, estaba recopilando la información de lo que ya las gerencias estaban llevando a cabo.

**JH: Venían llevando a cabo...**

CO: Así es. Entonces, hemos coordinado y trabajado en función de los objetivos que venía manejando la gerencia con sus respectivas subgerencias.

**JH: Correcto. Entonces, ¿Los esfuerzos institucionales que se implementan, son el resultado del desarrollo de las actividades y competencias que ya la gerencia y subgerencia tenían?**

CO: Así es. Luego aparece otro documento en proceso que era un articulador de todas estas iniciativas que se daban y seguro les daba mayor alcance en el tiempo y nivel de ambición...

**JH: Y, ¿Cuáles eran los criterios para ir definiendo las actuaciones e intervenciones? En términos de tiempos, ¿Cómo se iban priorizando? ¿Qué actividades se iban haciendo por zonas? La Zona Monumental de Pueblo Libre, ¿Tiene varias hectáreas? Tiene una superficie bien importante y supongo iban definiendo y priorizando algunas zonas sobre otras. Quizás en la gestión el presupuesto no da tal vez para enfatizar en toda la zona monumental, entonces iban definiendo y priorizando lugares y tipos de actuación.**

CO: Nosotros trabajamos como primer objetivo, dentro de lo que era básicamente zona monumental de acuerdo a la ordenanza, que incluso nos daba un plazo para tener ya dicha reglamentación. Nuestra propuesta fue un análisis que requería la zona monumental para mantenerse como tal, para minimizar las alteraciones urbanas, ya fuera por usos o intervenciones. Tomamos como referencia muy cercana las normativas vigentes en el Centro histórico de Lima, entonces preparamos una propuesta de reglamento que se presentó al Ministerio de Cultura, en ese entonces Instituto Nacional de Cultura, el cual nos señala como primera observación que replanteemos la nueva Zona Monumental, que tuvimos que hacer.

**JH:** ¿La que ustedes planteaban era más chiquita o era más grande?

CO: Era la ya existente, nosotros no alterábamos en absoluto.

**JH:** Y ellos les pedían que la replantearan.

CO: El Ministerio nos solicitó que reajustáramos la Zona Monumental de Pueblo Libre, debido a que obviamente existían zonas que ya eran totalmente contemporáneas, que no contaban con ningún carácter, que ya se había perdido, que era totalmente arquitectura moderna y que en función a esto, nosotros delimitáramos nuevamente una zona que concentrara básicamente lo que sí valía la pena conservar. Es en función de ello que la municipalidad asume este reto, porque obviamente por funciones, esto le competiría al mismo Ministerio de Cultura, no a la municipalidad. Obviamente, se tuvo y se contó con la participación de historiadores, de un equipo que evaluara con mayor detalle toda la zona y se enfocó en dos aspectos: el histórico y el urbano. Como resultado, teníamos una zona menor y la zona que era el borde de la zona existente, era la que ya había perdido, eran totalmente urbanizaciones nuevas.

El tema urbano era muy claro, muy contundente, porque lo visualizamos en las inspecciones, lo visualizamos en las diferentes intervenciones a la fecha. Sin embargo, queríamos verificar esta parte urbana con el tema histórico. Y obviamente, la historia se enfocaba mucho en la zona puntual, la que es ahora, la que se ha mantenido. Y esa otra zona era parte de las grandes chacras que en ese entonces había, eran huertos, incluso. Entonces, se asumió una posición que conjugó lo urbano con lo histórico, veíamos que no había mayor alteración con lo histórico y se planteó la nueva zona.

En esta propuesta tuvimos que hacer un stand by en el reglamento para finiquitar su delimitación porque nos indicaron que lo primero era aprobar la delimitación y posteriormente continuar con el reglamento. Obviamente fue un trabajo en que se corrió mucho porque la fecha de la norma no cambiaba y nosotros teníamos que tener en esa fecha nuestra reglamentación. Presentamos la nueva delimitación, fue revisada por el Instituto Nacional de Cultura y aprobada. Posteriormente retomamos la reglamentación; en ella tuvimos un poco más de coordinación con el Ministerio porque tuvieron varias revisiones.

Algunos puntos que nosotros no habíamos considerado en el sentido de dar un poquito más de facilidades y opciones, para que la inversión privada esté un poco más interesada, no exactamente en la parte central, sino en la periferia que quedaba. Sin embargo, el ministerio era mucho más limitante.

**JH:** Más restrictivo.

CO: Esa es la palabra. Tuvimos que asumir algunas sugerencias de ellos en estas normativas, que a pesar de que sustentábamos e indicábamos, ellos mantenían estas normas, no algunos puntos. Entonces tuvimos que...

**JH:** Imagino una negociación que planteaba los términos de la mirada de ciudad y de detalle del día a día -que tenían ustedes- y la mirada de ellos: sectorial, cultural...

CO: Más Convencional, más conservadora...

**JH:** Claro.



CO: Así como ellos aceptaron algunas cosas, nosotros también tuvimos que aceptar otras, que, sin embargo, fueron más. Nosotros teníamos mucha presión de tiempo, ya no podíamos dilatar más, estábamos con los tiempos exactos. Entonces, nos aprobaron el reglamento y a la fecha de la norma cumplimos con la entrega del reglamento.

**JH: Carmen, quiero precisar acerca de dispositivos que has mencionado y años. Tú diste como una primera referencia: la ordenanza metropolitana que crea, que solicita que las municipalidades distritales que cuentan con zonas monumentales, promueven su reglamento respectivo. ¿Te acuerdas del número de la ordenanza y el año?**

CO: La ordenanza de zonificación N° 1017, que requiere se realicen los reglamentos de las zonas monumentales.

**JH: Ya, correcto.**

CO: La nueva delimitación es aprobada por el Ministerio de Cultura -en ese entonces Instituto Nacional de Cultura- con la resolución directoral N° 573; y el reglamento de la Zona Monumental es aprobada por la Resolución Directoral 831 del 2008, el mismo año se aprobaron ambas.

**JH: En el 2008 salen las dos resoluciones directorales y la ordenanza metropolitana sale...**

CO: Ese dato no lo sé.

**JH: Dos o tres años antes, creo.**

CO: Si debe ser

**JH: 2006 ó 2005.**

CO: Sí.

**JH: Perfecto, mmm... Y luego desde la municipalidad se generan otras ordenanzas que soporten y propicien una adecuada gestión del patrimonio edificado de la Zona Monumental de Pueblo Libre. Por decirte algo: alguna ordenanza que declare zona de interés turístico priorizado, zona monumental, interés distrital o la zona monumental. Se dieron algunas ordenanzas, resoluciones de alcaldía, acuerdos del consejo al respecto, ¿Recuerdas?**

CO: Nuestro siguiente paso, teniendo ya declarada la zona monumental, fue el de afianzar el tema turístico con algo que ya contábamos y nuestra percepción de que el tema turístico debe tener una infraestructura adecuada.

Entonces, se trabajó la difusión con lo nuevo que se tenía y la intervención en los espacios públicos, con énfasis en mejorar los espacios públicos de la Zona Monumental. Paralelamente, se trabajó en ambos sentidos. Se generaron proyectos de intervención en la zona monumental, de los cuales se ejecutaron algunos, otros quedaron en propuesta, lamentablemente. Pero se generó, por ejemplo, la

peatonalización de una de las calles que se enfocaba a un parque y se generó un paradero turístico. El proyecto del parque quedó a medias por una dificultad presupuestal, pero estaba ya considerado como un proyecto y se estaba hablando de la peatonalización de algunas calles, por ejemplo la calle Barreda que queda en esta importante zona. El proyecto quedó pendiente debido en parte al cambio de gestión. A pesar de que fueron dos gestiones continuas, para la segunda gestión ya no podría decir en qué medida podía continuar o no, porque ya no trabajé más ahí, pero tengo entendido...

**JH: He podido observar un poco de...**

CO: Tengo entendido que por presupuesto no se pudo continuar.

**JH: Claro.**

CO: Sin embargo, como idea de proyecto se planteó, se tuvo. Incluso, puntos externos a la Zona Monumental. También se trabajaron como tema turístico para conectar con la zona monumental. Nunca tratamos la zona monumental como algo aislado, tratamos de conectarlo con otros puntos turísticos del distrito, por ejemplo la zona de artesanías que quedaba en la avenida La Marina, el museo que queda en Bolívar, en la cuadra 14, incluso el Museo Larco. El proyecto del parque del museo el Larco fue una gestión de la Subgerencia de Desarrollo Turístico, porque logramos que este parque fuera considerado como un proyecto turístico y toda intervención del parque se generó a través del plan COPESCO, o sea presentamos el proyecto a plan COPESCO como un tema turístico y fue aprobado y no le costó ningún sol a la municipalidad.

Entonces, la misma situación quisimos generar en la zona monumental, pero no teníamos el tiempo. Además, en esta zona debíamos generar los expedientes que eran de convocatoria con el público, con los residentes de la zona.

Si bien se realizaron estos proyectos importantes, trabajamos mucho con la población la difusión, se trabajó mucho en la creación, no sólo de charlas, sino de hacer guiados, empezamos con los colegios y seguimos con la población, sobre todo con las personas de tercera edad porque la proyección era que estas personas fueran una suerte de guías y orientadores para la niñez.

Se trabajó en principio con los colegios colindantes a la Zona Monumental de Pueblo Libre, tuvimos una experiencia que yo siempre comento porque me pareció linda: teníamos un monumento que estaba cerca la casona de la granja, la casona grande que está en coma, al costado de la Iglesia...

**JH: ¡Ah! la Casa Hacienda Orbea.**

CO: Exactamente, la Casa Hacienda Orbea, que tiene -en buena cuenta- un cerco que le rodea, que todo el tiempo estaba llena de graffitis y que era del colegio Los ¿?????, entonces dijimos que ese sería el primer colegio en el que realizaríamos las charlas.

Contábamos con una historiadora, conmigo misma como equipo técnico y fuimos al colegio a hacer las charlas.

La historiadora lo enfocaba desde el punto de vista histórico, su importancia y demás. Bueno, ya el enfoque que yo le daba era un poco más arquitectónico, más importante por la arquitectura, no sólo de los inmuebles sino también de los espacios públicos.

Los jovencitos veían con mucha admiración y preguntaban, ¿qué era eso? Parecía que no conocían y muchas vocecitas se escuchaban por ahí “no sabíamos”. Incluso

mencionábamos que siendo este un monumento de primer orden, el que destaca, el que ha perdurado por tanto tiempo, sus paredes son maltratadas con estos graffitis, con esto que no demuestra una cultura de la ciudad y una cultura de nuestro patrimonio. Se escuchaban unas vocecitas “no sabíamos”... y para nosotros fue muy grato que al poco tiempo, después de que ya pintaron este muro por mucho tiempo, no hicieran graffitis.

**JH: ¡Qué bien!**

CO: Por lo menos hasta que yo estuve en Pueblo Libre, no vi más graffitis en ese muro. Entonces fue, una motivación muy grande para nuestra área que después nos convenció, algo que siempre lo supimos, pero nos convenció contundentemente de que la gente debe conocer su patrimonio para que lo pueda defender.

**JH: ¡Claro!**

CO: En ese sentido se alzó más el apoyo de la gerencia en todo lo que era la difusión y ya no eran solamente los colegios sino que también empezamos a invitar a delegaciones de estudiantes, a otros distritos, incluso tuvimos muchas conversaciones con Mirabus para que gestionara sus recorridos también a Pueblo Libre y no sólo fuera Lima y Miraflores. También un proyecto muy interesante del MINCETUR, si no me equivoco, que era interdistrital, donde ciertos distritos nos mandaban a personas que ellos elegían por su participación vecinal; nosotros también gestionábamos y mandábamos a los otros distritos. O sea era un cruce de personas a diferentes distritos para conocer sus...

**JH: ¡Qué bien!**

CO: Fue un programa muy, muy bueno, bien interesante, el que vimos.

**JH: ¿Qué distritos, por ejemplo?**

CO: Trabajamos con Pachacamac, Miraflores y Carabayllo, me parece, fueron tres.

**JH: Interesante, no porque parte del reconocimiento es que Lima con sus 9 millones de habitantes y sus ahora 50 distritos con Lima y Callao, es más que una ciudad, un sistema de ciudades, no, es una megalópolis.**

**Entonces, claro, uno habla del limeño, pero la realidad es de alguien de Ancón, de Pucusana, no es exactamente la realidad de Bellavista o de Pueblo Libre, no necesariamente todos se conocen con Pueblo Libre.**

CO: Imagínate, sí la gente de Pueblo Libre no conoce su patrimonio, de otros distritos ni hablar, fue muy interesante. Lastimosamente, el que financiaba esto era MINCETUR y fue por muy corto tiempo, pero le sacamos el jugo, porque vinieron como dos o tres delegaciones de Miraflores, personas mayores, a las cuales les encantó, quedaron muy prendadas.

Contamos mucho también con la participación de Queirolo, que nos permitió entrar a sus bodegas a ver cómo hacían sus vinos y la Casa Orbea también, nos facilitaron el ingreso a la casa, obviamente no a las instalaciones, sino desde el cerco, porque ellos viven ahí, por eso no nos lo permitieron, pero si nos permitieron unas tomas

fotográficas, la difusión, una participación muy inmediata y muy... Muy entregada de las personas de la zona.

**JH: Carmen, desde el punto de vista del financiamiento, de los recursos financieros, quisiera que por favor pudieras hacer alguna acotación que pudiera ser más detallista. Me imagino que buena parte se consigue a través de recursos propios, como has mencionado, con algunos esfuerzos de cooperación interinstitucional, por ejemplo COPESCO, que has mencionado para algunas cosas, o el mismo MINCETUR. Pero se crearon algunos dispositivos para ir acompañando a los propietarios, a los poseedores de los inmuebles de la zona para que puedan intervenir, quizás a través de préstamos con tasas preferenciales para ciertas obras de remodelación, restauración o exceptuándolos de ciertos pagos, impuestos y tributos, para que hagan que la carga de llevar cada una de las propiedades sea la menor ¿Se llegó a trabajar algún aspecto?**

CO: El trabajo fue en todo lo referente a espacios públicos, llamada que aborda la tributación del municipio de manera legal; señaló que era poco probable el manejo tributario para minimizar los pagos o intervenciones de los propietarios a cuenta de estos impuestos. Entonces el trabajo se direccionó a espacios públicos e intervenciones en los mismos. Si bien es cierto, el trabajo se daba en cuanto a las normas y lineamientos en el apoyo para que las personas tuvieran las facilidades y la orientación de intervenir sus inmuebles, manteniendo un máximo de apoyo en asesoría técnica e incluso legal; orientación y en referencia a lo financiero, era exclusivamente un asunto de los propietarios, pero si fue importante porque ellos tienen otro manejo de los inmuebles, un mayor cuidado, una mayor preocupación por el mantenimiento. Si bien, no es el nivel esperado, si es por lo menos el básico requerido. También tuvimos mucha suerte en esta primera gestión, se generaron muchos programas a nivel estatal que la municipalidad supo aprovechar. Uno de ellos fue Construyendo Perú, que daba trabajo a los pobladores de la zona para que realizaran algunos actividades de mejoramiento del lugar donde vivían, entonces, uno de éstos fue el pintado de fachadas de la Zona Monumental de Pueblo Libre, en el cual nos enfocamos.

**JH: Ah, perfecto.**

CO: Entonces, no proporcionaban el...

**JH: Era como la experiencia de Lima Linda, pero con recursos del ámbito nacional, me imagino, y además focalizado en la zona monumental.**

CO: La mano de obra eran las personas de la zona a las que les pagaba el Estado y solo el propietario tenía que dar su pintura, entonces se consiguió. Fue una combinación de una buena oportunidad y de personas que no supieron aprovechar, porque muchos propietarios estuvieron de acuerdo y proporcionaron su pintura y muchos otros dijeron: "No, no voy a dar pintura, no me acojo a este proyecto". Eso fue muy triste para nosotros porque era una gran oportunidad que se perdía, sin embargo para minimizar este tema, coordinamos con Construyendo Perú y les dijimos que aunque los propietarios no quisieran pintar, que nos faciliten la mano de obra para hacer limpieza. Como limpieza de fachadas si aceptaron. Empezamos por los ejes principales: zona monumental y realizamos?. Y aunque los propietarios de algunos inmuebles no quisieron pintar sus fachadas, le realizamos una

limpieza de fachadas y así logramos un buen efecto, porque una limpieza de fachadas mejora bastante.

**JH:** Para cuantificar un poquito, por ejemplo en el caso de limpieza de fachadas: ¿Tuvo una aceptación mucho más mayoritaria? ¿De qué porcentaje de inmuebles de la zona monumental se tiene estimado?

CO: Sí, hablamos de un 60%.

**JH:** Más, casi dos terceras partes.

CO: Sí, estoy hablando ya de limpieza y pintura.

**JH:** Ah, limpieza y pintura son ese porcentaje, ¿Sólo limpieza?

CO: Solo limpieza era, la mitad. ¿Por qué? porque después de que las personas vieron el impacto de esta campaña, nosotros teníamos todo, y a la fecha del término lamentablemente muchas personas manifestaron su interés de que sí. Pero lastimosamente, ya no contábamos con el financiamiento, sin embargo fue una opción de la municipalidad prepararse para el siguiente año y ellos generar este tipo de campaña, pero siempre lo presupuestal era algo que nos retenía y ya no se pudo dar. Y Construyendo Perú ya no se dio más, sin embargo, por lo menos en un porcentaje, especialmente las calles más importantes de la zona monumental, pudieron acogerse a este programa.

**JH:** Pero es interesante lo que mencionas, porque el tema de la comprensión técnico es un tipo de apoyo, también. Claro, no se les da dinero, ni se les reduce dinero con los impuestos, pero la mano de obra o el apoyo técnico tiene un costo, es un costo que a través de gestiones vuestras se puede conseguir, se les reduce, no es cierto en la gestión de los propietarios. Pero, además, está esa actitud muy interesante de la ausencia de un conjunto de herramientas que planteen exenciones tributarias impositivas, tenían una actitud muy positiva en el caso de ustedes en un momento en el cual habían efectivamente ciertos programas de ámbito nacional. Sobre todo oportunidades para ustedes, que supieron aprovechar en buena medida, aunque finalmente no se pudo ejecutar en todos los casos, porque el propietario también tiene que hacer su parte, pero ustedes tuvieron una actitud muy alerta, muy atenta. No es cierto en este conjunto de oportunidades que se tradujo en una serie de recursos, no es cierto, que llegaron el ámbito nacional y tuvieron un impacto directo en la zona monumental.

CO: Tuvimos varias cosas, por ejemplo, en lineamientos también se trabajó bastante, siempre nuestra idea era tener la base técnica y la base legal para empezar. Entonces, por ejemplo se trabajaron las cartillas de color con las que no contaba Pueblo Libre. Pueblo hasta ese entonces, su tema de Zona Monumental no había sido tratado, no había sido manejado de una manera técnica, legal, entonces acá ya se tomó como un planeamiento interno de la subgerencia en dar, pensar en qué intervenciones realizar, cómo trabajar simultáneamente con las personas y la difusión, que era como nuestro aliado para futuras aprobaciones de nuevos proyectos. Dado que actualmente para el éxito de un proyecto requerimos tener siempre el apoyo del público, entonces ese era el trabajo, que también, como hormiguitas siempre estábamos dando.

Ahora, por ejemplo en materia de pintura de fachadas trabajamos en el color, que también fue aprobada por el Ministerio de Cultura. Trabajamos una propuesta de señalización turística de los monumentos, que si bien es cierto se cuenta con un formato que identifica, este no era del manejo del público, con una lectura clara para ellos, entonces conciliamos indicar y cambiar un poco el logotipo de monumento, para que sea más fácil, de mejor lectura para el público, tema también aprobado por el Ministerio de Cultura y que para nosotros fue más un incentivo, muy agradable, que en la resolución nos colocaran como ejemplo para que otros distritos hicieran lo mismo.

**JH: ¿Ah, sí? ¡Qué bien! Hubo un reconocimiento importante.**

CO: Entonces, así fuimos trabajando y generando nuevos puntos técnicos legales para que se vaya trabajando y teniendo resultados, no sólo a corto plazo sino a mediano y largo plazo. Íbamos dejando las pautas para que se continuaran con los trabajos y los proyectos que eran sobre todo, lo que más claro tenían las personas.

**JH: Carmen, ¿En qué medida, crees tú que fue importante en toda esta experiencia interesante que estamos hablando de la Zona Monumental de Pueblo Libre desde la Municipalidad Distrital, la voluntad política. Si tú pudieras ponderar, establecer un peso específico, decidir de una clara voluntad política al respecto, cuánto crees que sería en este contexto?**

CO: El gerente de Desarrollo, que era nuestro gerente en ese entonces, era un ingeniero de prestigio, porque por lo general los ingenieros son un poco más fríos, un poco más matemáticos, pero él era una persona de muy amplio criterio y tenía muy claro que el objetivo de Zona Monumental era un punto muy importante para generar un desarrollo de la actividad turística, que a su vez podría generar un mayor incentivo económico en la zona.

Este criterio de la gerencia fue sustentado a la alcaldía, el cual supo entender y visualizar esta situación. Directamente la gerencia trataba con la alcaldía y esta apoyó del todo para la aprobación de la zona monumental. También, tanto para la delimitación como del reglamento; el mismo alcalde solicitó al Ministerio de Cultura apoyar y aminorar tiempos, una atención más rápida, porque teníamos los tiempos limitados para lanzar lo ganado.

Tanto el alcalde, el gerente, se involucraban directamente en el tema de las gestiones a nivel directoral. La gerencia y el área técnica trabajaron muy coordinadamente. Se tuvo el apoyo contundente y con eso se logró muchísimas cosas.

**JH: Y en el caso de este gerente que tú precisas, que era un ingeniero, tal vez no teníamos muy claro en un principio los medios, los valores de la Zona Monumental de Pueblo Libre, pero tenía, probablemente, mucho sentido común, olfato y mentalidad muy abierta. Tal vez el equipo técnico con el cual tú trabajabas, supo venderle bien, en el buen sentido, los méritos valiosísimos de la Zona Monumental de Pueblo Libre. Él acoge ese tema y luego tiene la capacidad, y la iniciativa de saber venderlo en el nivel más alto de la escala de profesionales, que es el mismo alcalde, para lograr esa voluntad política de máximo nivel, que luego facilitó las cosas.**

CO: Fue como una cadena. La verdad que fue una experiencia bien agradable porque siempre el tema político suele ir encima del técnico, pero en este caso fue nuestra área técnica que convenció a la gerencia; la gerencia convenció a la alcaldía y no fue al revés, como suele ser.

Se logró mucho. Creo que siempre es importante el tema político, es contundente, pero en este caso, era que el área técnica supiera precisar e indicar claramente, pero no puede divorciarse del tema político.

Si uno genera algo bien, con una buena base técnica, políticamente va a caer por su propio peso, va a ser aprobado políticamente porque va a generar algo bueno para la ciudad y las personas. Creo que es un poco más de compromiso de los técnicos, y saber, como tú dices, convencer para que se pueda manejar eso.

**JH: Carmen, sobre el tema de cooperación internacional, ¿Se plantearon ustedes algunas cosas o se pudieron hacer algunas iniciativas o no? ¿Qué es lo que nos puedes decir al respecto?**

CO: Cooperación internacional en realidad no la manejamos, había tanto apoyo interno, tanta dinámica dentro de la municipalidad, que realmente no se dio. Ya teníamos tantas coordinaciones a nivel de Estado, Construyendo Perú, el plan COPESCO, que manejarlo a nivel de cooperación internacional. Tal vez porque no se dio la coyuntura y no tuvimos realmente una coordinación o un trabajo con ellos.

**JH: Perfecto, Carmen, ha sido interesante conversar contigo. Como pregunta final, quisiera que puedas precisar desde tu perspectiva el conocimiento que has tenido interno y luego haciendo seguimiento externo al avance de la gestión de la Zona Monumental de Pueblo Libre, ¿Qué cosas crees que no funcionaron, a la luz del tiempo que pudo ya discurrir? ¿Cuáles son los aspectos que crees que no funcionaron bien? ¿Qué se podrían haber cambiado? ¿Qué se pudo haber hecho de otra, de tal o cual manera?**

CO: La verdad es que nos faltó tiempo, porque el tiempo es básico para este tipo de cambios y tratar con la población de una manera más cercana es contundente e importante para estos cambios. Nosotros trabajamos en eso, pero hubiera sido importante hacerlo con más tiempo, con más recursos, difundir el tema patrimonial. Teniendo a las personas y a las instancias conocedoras, que también tomen partido por la protección del patrimonio, de pronto pudieron haber mejorado las cosas. El proyecto lo sustentamos a los vecinos, y cambió la resistencia de los vecinos por el tema, por ejemplo, de la peatonalización porque la gente es muy lo mío en la ciudad...

**JH: Muy individualista.**

CO: Exacto, generar conciencia es importante.

**JH: Sentido del bien común, ¿No?**

CO: La conciencia de protección de tu ciudad, la conciencia del patrimonio es algo que existe, está poco arraigada en las personas y en la medida que no se mejore eso, se nos hace más difícil de trabajar.

Una manera es a través de la educación, arraigando estas ideas desde el colegio, a nivel de profesores; de todas las formas de difusión, esa es la mejor. Teniendo a la gente convencida, caminas más rápido.

**JH: Además le da sostenibilidad al proceso, instalar la idea en la mente y en los corazones de los vecinos.**

CO: Así es, y el mismo público puede pedir al político.

**JH: Exactamente, ellos le dan sostenibilidad al proceso independientemente de la tienda política, porque la gente va a estar ahí siempre, los gobiernos pueden cambiar pero son ellos quienes van a decidir por su ciudad, por sus zonas monumentales. Por ejemplo, la zona monumental de Pueblo Libre está cercana al Centro Histórico de Lima, yo había leído que eso sirvió de argumento para el modelo de referencia del Centro Histórico de Lima, ¿Se trataba de ligar de alguna manera esos centros?**

CO: Las charlas en los colegios, dimos primero la charla y después comenzábamos el recorrido. En las ellas siempre se mencionó que el centro histórico de Lima tenía, no sólo una colindante conexión urbana con Pueblo Libre por las vías que llegaban acá, sino que también había una conexión histórica que viene desde siempre.

Obviamente, por tema logístico no llegábamos a Lima en los recorridos, pero siempre se mantenía esa idea en las charlas.

**JH: La conexión histórica era por la Av. Sucre, ¿No? no por Av. Brasil, que aparece más bien en el siglo XX.**

CO: Incluso, “Magdalena Vieja” y “Magdalena Nueva”, toda esa explicación se presentaba a los colegios.

**JH: ¿De alguna manera se trabajó con alguna Municipalidad, por ejemplo, con la Municipalidad de Lima para facilitar la gestión?**

CO: Nosotros ya estábamos para conversar con la Municipalidad de Lima para generar estos circuitos integrados, pero el tema era logístico, de cómo llevar a las personas a Lima, por eso era que teníamos las coordinaciones con Mirabus para que ampliara su recorrido de Lima hacia Pueblo Libre. Lastimosamente nos quedamos en ese proceso, pero sí estaba considerado generar ese amplio circuito. La experiencia con MINCETUR de traer a las personas de otros distritos, también se lo propusimos a ellos, pero lastimosamente por un problema de presupuesto por parte de MINCETUR no se pudo continuar, pero siempre estuvo el deseo de manejar ese proyecto.

**JH: Con respecto a la continuidad de los proyectos, por ejemplo, en su gestión continuaron proyectos que ya existían, de igual forma, posterior a su gestión se han continuado ¿Hay esa visión de generar un proyecto que pueda continuar la siguiente gestión o algo así?**

CO: Cuando nosotros ingresamos, no teníamos una cartera de proyectos, los proyectos se generaron en la gestión. Hubo algunas intervenciones previas en Pueblo Libre en la zona que se ubica frente a la iglesia, pero no teníamos una cartera de proyectos.

En una primera gestión del alcalde se generó la cartera de proyectos. Cuando ya nosotros nos hemos retirado hemos dejado perfiles de proyectos. Desconozco si los han hecho, percibo que no, porque no he visto las obras.



**JH: Uno de los temas emblemáticos ha sido la recuperación del contexto inmediato entre la Iglesia y el Queirolo con iluminación, estacionamiento, de hecho, creo que esta intervención ha recibido algunos reconocimientos en Bienales de arquitectura, más allá de lo físico por la posibilidad de facilitar los recorridos que establece el núcleo más importante de la Zona Monumental de Pueblo Libre ¿Todo esto se lleva a cabo desde la gestión o es un proyecto que se materializa posteriormente?**

CO: Cuando nosotros entramos a la gestión no continuamos nada de lo anterior porque no hubo programas de difusión, charlas a los estudiantes, a los colegios, a los pobladores ni a las instancias. Habían proyectos ya culminados que se habían hecho ya con anticipación y generaron un nuevo portafolio de proyectos.

**JH: Cuando se replantea la Zona Monumental de Pueblo Libre, ¿Se consideran las zonas de mayor deterioro que están dentro y fuera de la Zona Monumental?, porque ahorita hay zonas que están bien bonitas, pero hay zonas que se están deteriorando ¿Se han considerado esas zonas?**

CO: Cuando se replantea la delimitación, no lo hacemos por el tema de deterioro, lo hacemos por el tema de la modernidad de las construcciones, urbanizaciones nuevas que formaban parte de la zona monumental, independientemente del deterioro, porque si bien dentro de la zona monumental hay zonas con deterioro, eso no las excluye si tienen un carácter patrimonial; siempre estamos con la idea de percepción de la puesta en valor, pero no por eso excluirlas. Básicamente la nueva delimitación se fundamentó en el tema de excluir zonas que ya eran muy modernas, urbanizaciones. No se amplió.

**JH: Claro, esas zonas ya quedaron fuera de la Zona Monumental y entonces tenían el mismo tratamiento de otros sectores del distrito.**

CO: Incluso había una sugerencia de cortar el óvalo de la avenida Brasil, porque básicamente era el ingreso a la zona monumental, era la marca diferencial entre San Felipe y la Zona Monumental. Hubo la sugerencia de que excluyéramos esta entrada, porque la parte de Brasil estaba proyectada como zona residencial alta, debían ir grandes edificios, entonces nosotros dijimos: no, mantenemos el ingreso de la Zona Monumental de Pueblo Libre, el óvalo con sus dos inmuebles característicos y con su altura, con el eje Vivanco, porque si no le rompemos el ingreso que es importante.

**JH: Este es el eje principal de la zona monumental.**

CO: Es la colectora, pero no es el principal, el principal podemos decir que es el eje de la Iglesia, la calle Barreda, que es más representativa. Vivanco es la colectora más importante, porque Sucre ya perdió un poco, Sucre es más moderna, en cambio, Vivanco mantiene las edificaciones a una altura, una proporción y con arquitectura que básicamente es de los años 40. Tú ves ya la transición de los monumentos que va llegando a la médula, no queríamos perder esa transición.

**JH: Está muy bien, ahí hay grandes edificios de Art Deco, historicistas, muy interesantes, donde efectivamente el retiro, la arboleda, la presencia de la sección de la calle, es otro episodio de la historia del distrito.**

CO: La transición no la quisimos romper desde el mismo óvalo.

**JH: Me parece que está muy interesante, además la conecta con esta gran vía que es la nueva conexión histórica de Pueblo Libre, la avenida Brasil con el balneario del siglo XX, y tienes Sucre por el otro lado. Pues nada, Carmen, muchísimas gracias por tu tiempo, ha sido realmente interesante conversar contigo, poder reafirmar algunos de los méritos y cualidades de la manera de gestionar desde la municipalidad distrital la Zona Monumental de Pueblo Libre. Reiteramos nuestro agradecimiento con este esfuerzo académico que esperamos finalmente pueda concretarse en alguna herramienta tipo publicación para que otros municipios distritales puedan aprender un poco de ciertas lecciones que ustedes han ido construyendo y recorriendo sobre la marcha, muy valiosas además. Muchas gracias, Carmen.**

CO: Gracias a ti por la invitación.

## ENTREVISTA LIC. MARIO ADVÍNVULA (caso Huaca Palomino)



Realizada el 21 de octubre de 2014, por MSc. Arq. Arq. José Hayakawa Casas.

**JH:** Buenos días, en esta oportunidad, martes 21 de octubre, estamos en la compañía del Licenciado Mario Advíncula del equipo de la gerencia de cultura de la Municipalidad Metropolitana de Lima para conversar sobre el caso específico de recuperación de la Huaca Palomino, del trabajo que han venido llevando a cabo en esta gestión. Todo ello en el marco de investigación de la tesis doctoral de Casos de Gestión de Patrimonio Edificado en Lima Metropolitana, que vengo llevando a cabo, bajo la tutela del Doctor Alberto Martorrel Carreño. Buenos días Mario.

MA: Buenos días

**JH:** Gracias. Mario, estamos muy interesados en conversar sobre este caso porque realmente como ciudadanos de Lima estamos muy complacidos con el trabajo que la gerencia está llevando a cabo en el tema de patrimonio.

**Creo que Huaca Palomino marca una pauta muy importante, muy interesante y muy representativa de la visión, de la estrategia que desarrollaron desde la corporación en esta gestión, para no solo recuperar el monumento sino para devolvérselo en cierta medida a sus ciudadanos.**

**Vamos a llevar la entrevista con estos cuatro componentes gestionarios que te he mencionado. Lo primero que quisiera es que hablemos sobre el tema institucional, el marco de gestión y administración y cómo finalmente, hay una estructura que permite llevar a cabo el tema de Palomino y otras huacas más que hay en el Cercado.**

MA: En el caso del proyecto que hemos desarrollado, al inicio en la Gerencia de Cultura y luego en la Subgerencia de Cultura, tiene como marco la declaratoria de la alcaldía en la que se estipula la ciudad de Lima como “Lima Milenaria, ciudad de cultura” y que establece como prioridad la investigación, promoción y reconocimiento del pasado o de la historia de la ciudad y marcando la pauta para reconocer su diversidad cultural como parte de su historia.

En ese sentido, en el año 2012, se ejecuta o se proyecta el proyecto Palomino, que en un inicio quiere intervenir la Huaca Corpus 1, pero al final, como la ejecución no fue posible, sólo abarcó la Huaca Palomino.

Paralelamente, la Subgerencia de Cultura iba armando su proyecto para convertirse en Gerencia de Cultura, es decir, teníamos la ejecución del proyecto que tenía su propia visión, pero también veíamos la necesidad de que el marco del funcionamiento de la Municipalidad para temas arqueológicos tenía que ir madurando. En ese sentido el primer paso era fundamental: pasar de Subgerencia a Gerencia de Cultura.

**JH: ¿La Subgerencia de Cultura en el marco de Gerencia de Educación, Cultura y Deportes?**

MA: Así es. Pasar a ser una independencia como Gerencia de Cultura y luego, que es lo que se logró este año, crear la subgerencias, de Patrimonio Arqueológico, se creó la Subgerencia del Patrimonio Cultural, Artes Visuales, Museos y Bibliotecas. La subgerencia del patrimonio arqueológico se encargó de velar por la exposición de estos proyectos.

Ahora, como marco normativo de la declaratoria de la alcaldía, se estaba viendo la posibilidad de tener una estrategia para poder generar un soporte mayor. En este caso, se firmó un convenio con el Ministerio de Cultura.

**JH: Mario, disculpa que te interrumpa brevemente...**

MA: Sí.

**JH: Entonces, Huaca Palomino es un proyecto de una cartera más amplia de proyectos que fueron madurando desde el inicio de la gestión actual y que fue acompañándose o fue en paralelo al proceso de construcción institucional de la Gerencia de Cultura- luego la Subgerencia que veía exclusivamente el tema de patrimonio arqueológico-y en paralelo a los proyectos técnicos y educativos que fueron llevándose a cabo.**

MA: Claro, o sea por una cuestión geopolítica era importante que nosotros consolidemos los proyectos arqueológicos en el Cercado de Lima, no, porque teníamos, por cuestiones administrativas, dificultades para ejecutar proyectos fuera de Cercado.

Mucho más viable ejecutar proyectos dentro del Cercado de Lima, en ese sentido la Huaca Palomino, porque la Huaca estaba al lado de una avenida tan importante como la Venezuela, además, tiene componente urbano que es la zona residencial que está al costado, que es la urbanización Palomino y un área industrial al frente.

Tiene varios componentes que eran muy importantes simbólicamente. También está el antecedente de que cuando era alcalde Barrantes, siendo Mujica gerente o encargada del área de cultura, con el sector de limpieza de la Municipalidad fue a hacer mantenimiento porque la Huaca Palomino ha sido por muchas décadas un basural. En esta ocasión hubo un conflicto con el INC de ese tiempo, de tal manera que el INC, básicamente, pidió que la municipalidad no ejecutara ese proyecto si no tenía el aval o permiso del INC.

Entonces, en lugar de sumar, finalmente se restó y la municipalidad dio giro y dejó la huaca tal como estaba.

**JH: De hecho, durante muchísimo tiempo en Palomino lo que había era una especie de panel gigante de la época de Barrantes, el cual estuvo 20 años y tanto.**

MA: Claro, hasta los estudiantes de arqueología de San Marcos lo volvieron a pintar porque estaba vetusto.

Este es un claro ejemplo simbólico porque era, no sé, una huaca extensa, una huaca bien puntual, digamos, que era como un punto de inicio claro. Inclusive la primera intervención en la Huaca desde los años 60 cuando empiezan a hacer la urbanización, en la que el Instituto Rivagüero de la Universidad Católica ejecuta excavaciones para...

**JH: El Área de arqueología...**

MA: Claro, para poder rescatar lo poco, no lo poco, sino todos estos sectores que están entre Pando y Palomino, ellos crean un espacio para rescatar la información arqueológica y ahí se detuvo.

Menos mal que el arquitecto Agurto Calvo, programó, diseñó la urbanización de tal manera que no asfixió la huaca, tiene mucho entorno que son características muy importantes. Además los pabellones, las edificaciones están mirando hacia la Huaca. Muy importante para nosotros.

Entonces, había muchas condiciones que nos permitían ejecutar el proyecto porque teníamos una Huaca con área verde cercana, con área de estacionamiento, con una área que nosotros podíamos utilizar para proyectos educativos o para proyectos de uso social como la función de cine que también ha sido muy exitosa, etc.

Entonces, nos permitía tener la ejecución de un proyecto de rescate del patrimonio y poder encaminarnos rápidamente hacia un uso social del espacio recuperado.

**JH: Además, tenía algo que es importante en el contexto de lo político, en la cuestión pública, tenía visibilidad ¿No es cierto? Está frente a la avenida Venezuela.**

MA: Claro, la avenida Venezuela que es una vía de comunicación de alto tránsito entre la ciudad de Lima y el Callao, que además tiene las dos ciudades universitarias de la Católica y de San Marcos que está muy próxima.

Entonces, es muy importante la recuperación de esta zona visible, estratégicamente cercana al área industrial, a un área urbana y las ciudades universitarias próximas.

**JH: Mario, no sé si nos puedes abundar o dar mucho más detalle y profundizar un poco en los aspectos de planeamiento, porque esta intervención, muy probablemente forma parte de una mirada más amplia de un conjunto de actuaciones que tienen ciertos objetivos y finalidades de la actuación misma de la Gerencia de Cultura. No sé si nos puedes dar algunas pautas sobre los planes.**

MA: Digamos, son varios frentes que se abrieron cuando se da la declaratoria: uno de los Proyectos de Investigación y los Proyectos Educativos.

**JH: En paralelo, digamos.**

MA: En paralelo, exacto.

Entonces, mientras nosotros ejecutamos los proyectos de educación, en donde sí había, por ejemplo, intervención del ministerio para recuperar Mateo Salado en el mismo año, la temporada de talleres educativos terminó en Palomino. Para fin de año habíamos concluido con la recuperación de la huaca.

Ejecutamos varios frentes a la vez, pero igual, la prioridad era consolidar el Cercado de Lima como un área manejable que tenía tanto aporte del área del Ministerio de Cultura y del plan COPESCO con la huaca Corpus 1, Corpus 2 y con las huacas que quedaban entre Pando y Palomino. Nosotros podíamos cubrirlos con proyectos anuales, los que hemos ejecutado.

A partir de esta experiencia se programó hacer un proyecto que aspire a mirar Lima Metropolitana: Lo que se hizo con una consultoría de Felipe Villacorta, que plantea varias rutas por valles y que tenía la ruta Chillón, que unía la parte de Ancón con la parte de Los Olivos; también teníamos lo del Rímac, que veía tanto en la parte de Ate y San Juan de Lurigancho.

La parte central de la ciudad, que es donde tenemos proyectos ya recuperados de Huacas como Pucllana, Huayamarca, San Borja, La Victoria, Santa Catalina, en una instancia muy importante.

Utilizar esto como una ruta, la ruta Lima que no significaba ejecutar proyectos arqueológicos en estos sitios, sino elaborar proyectos de uso social para dinamizar el sitio y el entorno.

De ahí, la ruta del valle de Lurín, que es un espacio rural en Lima, y que obliga también ha pensar cómo podemos desarrollar estas actividades en el ámbito rural. Como compromiso se anunció la puesta en valor de la huaca Corpus 1 que se ejecutó el año pasado, y se programó también, la ejecución de la Fortaleza de Campoy. Por problemas coyunturales, políticos, de conflicto con la Municipalidad de San Juan de Lurigancho y a pesar de que todo estaba ya planificado-dónde se debe intervenir, cómo se debe intervenir- se decidió suspender la ejecución del proyecto. En este caso, la Fortaleza de Campoy, es un espacio muy importante por la ejecución del proyecto del profesor Arturo Vázquez, del Colegio Carrión de San Juan, en el cual los escolares y los profesores han hecho una defensa de recuperación del uso social de la Huaca.

**JH: Sostenible, además, con varias versiones.**

MA: Varias, ha tenido si no me equivoco, seis versiones diferentes. Este año por un desconcierto de decisión el ministerio les pretende cobrar una suma por el uso y ya no sé... El profesor Arturo decidió no ejecutar, es un esfuerzo auténtico de gran escala, pero que ha decidido suspenderse.

**JH: Increíble, ¿No? En lugar de propiciar que hayan más de estas intervenciones, lo que hacemos es cobrar el TUPA. Esto es increíble.**

MA: De la historia, de todo. Este Inti Raymi que celebraban en Campoy era parte de la defensa del sitio, ese es el antecedente histórico. Campoy ha estado rodeado de una invasión hasta hace un año que ya se desalojó con proceso judicial del Ministerio, pero que digamos tienes el área nuclear de la zona arqueológica monumental, tienes una gran explanada arqueológica que ha estado en la mira de las invasiones siempre. Entonces lo que ha hecho el profesor Arturo es jalar a los estudiantes, que muchos de ellos vivían en Campoy, y se acercaban a esta zona arqueológica para darle un sentido, hablandoles un poco e involucrándolos en una representación, una puesta en escena, de una historia que es ficticia, de un curaca local que recibe al Inca. Existe todo un discurso para poder ilustrar cómo pudo haber sido el uso de estos espacios prehispánicos. Con la participación de los estudiantes se genera una dinámica distinta, no es una cuestión pasiva sino que ellos son parte de una recuperación.

**JH: Vivencial, ¿No?**

MA: Exacto, de interpretación, que es fundamental. Esto fue generando mayor aceptación de la comunidad, mayor aporte. El profesor Arturo fue consiguiendo diferentes donaciones, por ejemplo, alguien que donó telas de una tienda de San Juan, otro que donó pintura, otro que donó cuerdas, otro que donó lanas, hilos, etc. Entonces fue generando una corriente bastante importante en San Juan para la ejecución de un Inti Raymi, que no es una versión repetida de lo que sucede en otras ciudades como Cusco o Huánuco, sino una versión auténtica, que logró el objetivo que se proponía. Cuando tuvo su mayor representación hubo hasta 3000 asistentes, todo con mucho control. Fue organizado junto con el ministerio, encargado de hacer el control de donde debían establecerse, hasta donde podían pasar para no afectar la huaca y no hubo ninguna complicación.

**JH: Mario, entonces un poco como para retomar la idea que planteabas, el primer año sirve un poco para ir desarrollando los proyectos técnicos; consolidación, conservación, por un lado; y, por otro lado, proyectos educativos que terminan con la recuperación de Palomino. Ese fue una especie de laboratorio para seguir insistiendo con el tema de Cercado para ir desdoblado algunas experiencias piloto, en diversos sectores de Lima Metropolitana.**

MA: Así es. El segundo año se comienzan, a parte de los proyectos educativos, proyectos pilotos de uso social. Nuestra idea no es solamente que el monumento arqueológico que no solo sea entendido o sentido como un espacio de conocimiento histórico, sino que la percepción cambie y sea concebido como un espacio público de la gente.

**JH: Urbano, contemporáneo.**

MA: Exacto, el propósito era no enrejarlo simbólicamente, sino que la gente pudiera ir a la Huaca a escuchar música, a escuchar cuentos o ver cine. Entonces, empezamos con los pilotos, primero en Palomino se hizo unas tres o cuatro jornadas en verano llamadas *Celebra Palomino*. Esto tuvo una respuesta todavía...

**JH: ¿Qué es *Celebra Palomino*? ¿Nos puedes contar un poco?**

MA: Primero empezabamos con un guiado del sitio a los vecinos; luego realizábamos Cuenta cuentos, malabares o función de mimos, con el objeto de dinamizar el entendimiento del espacio público, convirtiendolo en un espacio libre, en el que cualquiera se puede sentar a escuchar, participar, dar opiniones. El propósito era que la huaca no solo se usara para hacer el circuito, sino ir más allá. La idea era generar un piloto en el que el sitio fuera usado para disfrutar de otras cosas y donde la misma comunidad genere una agenda.

**JH: Es decir, para que la comunidad se reapropie del sitio arqueológico.**

MA: Exacto, con todos los protocolos que te da el Ministerio, pero que exista ese vínculo, ese afecto entre la comunidad y la huaca.

Hicimos *Celebra Palomino* que fue la primera convocatoria, participaron entre 60 a 70 personas; luego también en Palomino hicimos *Huacas, Burbujas y Rock and Roll* en el que la asistencia superó las 100 personas. En este evento participó otro público, al que participaba en *Celebra Palomino* compuesto por abuelitos y nietos.

**JH: Adultos mayores...**

MA: Adultos y nietos, era un público muy numeroso. A pesar de que existe un público joven numeroso en el vecindario de Palomino, miraban desde afuera el evento pero no entraban, participaban más los niños. Con *Huacas, Burbujas y Rock and Roll* logramos que el público que no había asistido a *Celebra Palomino*, se acercara.

**JH: Más adolescente y juvenil.**

MA: Exacto, con un evento de rock, se logró cubrir otro público, hubo mucha expectativa y fue muy exitoso. Inclusive participó Rafo que...JH: Rafo Ruez y Bird, fueron presentaciones muy emotivas. Sentían una buena vibra con el público, y a pesar de que la función ya había terminado, continuaron haciendo un espectáculo con los niños. Teníamos niños y jóvenes en un solo público, salió muy bien. El público había superado las 120 personas. Esto nos daba indicadores de que sí había una respuesta. Poco a poco podíamos seguir buscando más alternativas, como Cine en tu Huaca realizada en junio para ver como funcionaba.

**JH: En Palomino, también.**

MA: En Palomino la respuesta fue de más o menos 70 personas.

**JH: No está mal para empezar en invierno.**

MA: En este caso lo hicimos en varias locaciones y la respuesta igual, por cuestión de frío, no era muy buena en algunas ocasiones. Pero por ejemplo, en Mateo Salado, rayó (risas).

Todo esto fue evaluado por nosotros para poder ver como llegar al público. Para este año programamos la ejecución de *Cine en tu Huaca*.

*Cine en tu Huaca* empezaba con un recorrido del sitio, con malabares, con cuentos, con payasos y terminada con una función de cine.



**JH: O sea, una actividad más consistente.**

MA: Más consistente, porque si existe una expectativa del público. La idea era darle un producto más compacto y completo, que pueda extenderse parte de la tarde y la noche en el sitio. Funcionó muy bien en Palomino y Comas. Cada entorno tiene un público distinto, con algunas similitudes, pero con un comportamiento distinto.

Me acuerdo que en la Alborada, la mayoría del público era infantil y adolescente, pero no había padres.

**JH: Ah ¿Sí?**

MA: (Risas) Los padres se iban o estaban pero no se involucraban. Nosotros siempre tomamos todas las precauciones para tener un entorno controlado, contábamos con serenazgo y todo se desarrollaba sin ningún problema. La Alborada era distinto a los otros casos.

En Palomino siempre participaba parte de la familia, papá e hijos. Funcionó tan bien. Surgió una dinámica que nosotros no habíamos programado, era por ejemplo que conversábamos con los asistentes y la mayoría era de la urbanización cercana, pero otros venían de San Juan de Lurigancho a Palomino, o de Los Olivos, porque se habían enterado por internet de las actividades y les interesaba conocer la huaca y participar en la función cultural.

**JH: ¿Es algo que ustedes esperaban? o ¿Ustedes lo que esperaban era una convocatoria más local y distrital?**

MA: Más local.

**JH: Pero no que llegasen de lejos, ¿No?**

MA: Claro, de los Olivos hasta Palomino es una larga distancia... Y de San Juan de Lurigancho, es más larga.

Funcionaron estos eventos culturales que promocionábamos básicamente por las redes sociales, no pagamos servicio publicitario de nada, a pesar de esto, gente de otros distritos se enteró de las actividades. El hecho de que viniera gente de otros distritos nos hacía pensar que hay una expectativa y un público en cada sitio que está ávido de estas actividades.

Cuando hicimos en Mateo Salado, el evento *Huacas, Burbujas y Rock and Roll* hubo un público distinto. Cuando hicimos hacia la avenida Mariano Cornejo hubo otro público que no pertenecía al entorno cercano por que llegaba en vehículos, pero que estaban tras de la movida cultural.

Cuando hicimos *Cine en tu Huaca*, lo hicimos hacia el otro lado, en la calle Malinowski, era una dinámica distinta, asistió poca gente porque solo pasaban a ver qué pasaba en la Huaca. Es otra percepción y el gran público es infantil.

**JH: Mario ¿Cómo han previsto las actividades? ¿Lograron conformarse documentos?, o sea ¿Hay un plan de huacas, un plan de puesta en valor arqueológico? Porque has hablado de proyectos, programas, planes ¿Han generado documentos?**

MA: Claro, a partir del convenio que se firmó con el Ministerio de Cultura, las dos entidades han conformado grupos de trabajo para elaborar un plan de 10 años, si no me equivoco, para programar la ejecución de puestas en valor de las huacas y generar una plataforma para el uso social. O sea, tenemos nuestras actividades y el Ministerio tiene sus actividades y contamos con ese calendario para cubrir...

**JH: Para concertar...**

MA: Digamos, para no cruzarnos (risas), o cruzarnos intencionalmente. Para que podamos hacer conjuntamente. Nosotros, por ejemplo, ponemos una fecha, ellos dos, depende de muchas cosas. Pero tener esa plataforma, para poder encaminarnos en que nuestros esfuerzos puedan sentirse más despatados igualmente.

**JH: ¿Eso está en proceso? ¿O ya se elaboró?**

MA: Ya se elaboró el documento, está ahorita en evaluación de Gerencia, todo esto para tener el documento definitivo. La gerencia arqueológica en Lima tienes desde monumentos como Mateo Salado, que es complejo, multicomponente, monumental, está ubicado en el corazón de la ciudad; y tienes también monumentos como Palomino o Chacra Cerro, que están dentro del ámbito un poco urbano, pero que tienen otras características.

O sea puedes tener proyectos que se pueden ejecutar en un año. Mateo Salado en un año no la haces (risas). Proyectos como Mateo Salado son más complejos, de largo aliento. Tenemos proyectos de corto, mediano y largo plazo, y de acuerdo a esto, una priorización.

Pero la idea de generar esta alianza con el Ministerio de Cultura, también era para buscar financiamiento. Sabemos que existen expectativas de una alianza con la Municipalidad, para que, con el Ministerio generemos mayor expectativa.

**JH: Mayor confianza...**

MA: Claro.

**JH: Para convocar la acción de los demás...**

MA: Claro, con los proyectos que estamos haciendo en las cuatro huacas que vamos a terminar en este año, son para demostrar que sí se puede lograr.

**JH: Claro, como semilla.**

MA: Claro, podemos demostrar que se puede hacer ejecutandolo y buscar financiamiento nacional y de afuera también. Hay fondos del embajador, es un fondo importante con el que podemos aplicar proyectos educativos, que como Lima Milenaria, incluyen la puesta en valor. Estos proyectos educativos que han sido reconocidos en buenas prácticas gubernamentales, dos veces con mención honrosa, también han sido reconocidos con el premio de Ibermuseos de España como proyectos educativos de Protección del Patrimonio.

Entonces, todo esto nos sirve como...

**JH: Un aliciente...**

MA: Como una presentación del proyecto que demuestra que funciona y que podría seguir funcionando si seguimos juntando más alianzas, también demuestran que se pueden ejecutar proyectos puntuales con montos no enormes, manejables para cualquier Municipalidad Distrital. Estos proyectos también han servido para dar la puesta en valor al monumento, que no solamente es el edificio en sí, sino que permite hacer proyectos educativos que pueden ser replicados. Hay más de 500 monumentos arqueológicos documentados, lo que nos permite establecer prioridades, y ver qué sitios tienen más necesidades actualmente. Como tú decías, y yo siempre lo ponía de ejemplo, en el caso de Comas tienes el monumento importantísimo y emblemático de la Fortaleza de Junín, que tiene un problema de invasión y un gran hospital al costado...

**JH: Lejos de la conectividad, no es visible.**

MA: Tenemos la dificultad de que es difícilmente accesible. Tenemos monumentos como ese que están al frente y también tienes la Alborada o monumentos que tienen espacios o hasta entorno alrededor dispuesto como parte del sitio, como son Chacra Cerro que está al lado de una gran avenida.

Es un poco encaminar las estrategias para poder visualizar también el trabajo a mediano y corto plazo.

**JH: Claro, está la intervención pública, como en los recursos nunca son cuantiosos hay que pensar bien cómo se encaminan.**

MA: Claro, estoy de acuerdo. Soy arqueólogo, hacer un proyecto en Garagay sería fantástico, pero es un proyecto bastante complejo, que tiene que hacerse desde de otra visión, o Cajamarquilla, o Carvalla, también deben hacerse desde otra visión porque no son monumentos...

**JH: A otra escala...**

MA: Monumentos a otra escala, que tienen una visión mucho más larga. La Huaca Perales puede ser ejecutado desde ahorita, por dos años, no es algo imposible de recuperar. Tiene un colegio a un costado y dos avenidas cerca.

Hacer un proyecto en la Huaca Las Salinas, que es un templo en U a otra escala (risas), implica encaminarnos y enseñar a la comunidad que existe el monumento, que se debe recuperar. No solo con un propósito turístico de aumentar la boletería, sino que existe una serie de recursos vivos, recursos sociales relacionados con el trabajo, con la población del entorno.

**JH: Claro, la huaca como un espacio de encuentro público, de ciudadanización...**

MA: Así es, eso es lo que se dio. Son dos grandes espacios públicos, sitios de convergencia, de reunión, de pacto, y es por eso que no sirve mucho regresar a la Huaca Palomino.

Justo, la parte medular de la Huaca, es este espacio de reunión que es un gran patio las banquetas que tiene. A nosotros nos sirve mucho para la parte educativa la gente pueda hacer interpretación de lo que están viendo. La huaca se convierte en un espacio que te permite reunirte para aprender una lección del colegio, para jugar, para celebrar tu cumpleaños, para compartir con tu familia, para estar en Navidad o por lo que fuera, es decir, sitios de reunión, donde todos convergen para un fin. En el pasado también

existía esta necesidad y este es un espacio lo resuelve con la facilidad del patio con banquetas donde la gente se reunía y el pasadizo donde la gente llegaba de manera controlada a este espacio. Es afirmar vínculos de cotidianidad con el espacio arqueológico, la Huaca Palomino tiene mucho de eso.

**JH:** **Espíritu con intervenciones muy puntuales, por ejemplo, he visto que por ejemplo han apostado por tener un cerco vivo bajo, en lugar del de concreto, que casi como que encarcela las huacas y está presente en muchas huacas de Lima. Incluso en algunos proyectos emblemáticos tienen una propuesta más amable y más abierta, con un recorrido interno, iluminación y una caseta permanente de la municipalidad. Entonces, esas pequeñas decisiones le dan sostenibilidad del proyecto ¿no?**

**MA:** Claro, genera un aspecto amable. En Lima lo vivimos bastante, el enrejamiento, hasta los parques famosos de Lima enrejados, lo que genera una cuestión de...

**JH:** **Marginalización, de exclusión...**

**MA:** Y más cuando es tema de patrimonio.

El tema de patrimonio significa que es de tu propiedad, pero si tú ya lo prohíbes, es distinto, impide que la gente pueda pisarlo, mirarlo y acceder, cuando debe ser una cuestión distinta.

Cuando nosotros hicimos nuestras primeras actividades *Celebra Palomino*, había un vecino que conoce bastante bien la historia de la urbanización y él decía que han venido a medir la huaca cientos de veces, y nos apostaba que no íbamos hacer nada. Cuando se ejecuta finalmente esto, fue una cuestión muy particular para él, se recuperó por fin la huaca Palomino, estaba por morirse y nunca iba a ver su puesta en valor.

Pero, esto nos sirve, el afecto, porque él decía ahora puedo decir con orgullo que vivo frente a la Huaca y no del sitio que era.

**JH:** **Claro.**

**MA:** Ahora es su monumento, es un plus para la urbanización.

**JH:** **Su valor agregado...**

**MA:** Su valor agregado para su espacio. Nos sentimos muy satisfechos por lograr transformar lo que era un sitio que fue basurero y baño, en todo un monumento. Pero esto se logra con una lucha continua, no fue que el proyecto empezó, y se dejó de usar como basurero, fue toda una lucha sostenida. Es Síndrome de la Ventana abajo, si tú ves algo descuidado, no tienes un vínculo mayor; si está cuidado, inclusive es distinta tu reacción, ya no tiras la basura o lo piensas dos veces, piensas antes de hacer una tontería, eso funciona.

El vecindario lo ha entendido, no ha habido ningún problema de papel, más bien nos piden seguir interviniendo las demás huacas. En Corpus 1, cuando realizamos este año *Huacas, Burbujas y Rock and Roll*, la expectativa fue alta, programamos al mediodía y a esta hora ya habían 120 personas llegando, que eran los vecinos que ya estaban ahí media hora antes esperando que se ejecute. En este caso todo salió muy bien brindándoles un espacio de entretenimiento muy importante.

El cerco vivo permite que puedas ver el monumento, lo cual ha sido muy importante. Nosotros insistimos en que funcione de manera permanente. Si bien existe la necesidad de garantizar que el monumento no sea afectado a eso debe responder más bien a un trabajo sostenido en el que, el entorno entienda y sienta al monumento como un espacio para cuidar y eso es un trabajo a largo plazo. En el caso “N”, que está con rejas como en el caso de Garagay que lo usaron como parte de las invasiones, por tanto, la reja no es garantía de nada. Lo que buscamos es generar una respuesta cultural, de conducta y de vecindad, que produzca un impacto en el lugar...

**JH: Que sea más que cognitivo y efectivo.**

MA: Para que la población entienda y sientan que el monumento les pertenece y que hay un deber de protegerlo.

**JH: Desde el punto de vista normativo, avanzaron con la ordenanza de Lima Milenaria, luego la aceptación de la Gerencia de Cultura y entiendo que están también trabajando una ordenanza casi final de gestión que pretenda manejar los contextos de las huacas, como es el ejemplo de Mateo Salado.**

MA: Claro, se están haciendo. El proyecto está fuera de nuestro...

**JH: Está en Consejo...**

MA: Bueno el Consejo programa sus agendas durante meses, pero ya está encaminado. Es un buen antecedente, porque este marco de proyecto de ordenanza se apega a las normativas nacionales. Nosotros no queremos competir, ni que se entienda que estamos atribuyéndonos funciones que no nos corresponden.

El órgano, el ente titular es el Ministerio de Cultura. Nosotros lo que podemos hacer es que nos dan la normativa para la promoción de las actividades de investigación, conservación, defensa del patrimonio arqueológico inmueble, todo esto sustentado en la búsqueda de alianzas con otras entidades. Es arduo por ser un universo bastante grande, pero ya se está empezando con el Cercado de Lima. Tenemos el 80% de monumentos ya intervenidos, que es algo bastante alto, facilitada por esta plataforma que genera la posibilidad de intervenir monumentos mayores. Para mí, por ejemplo, es una buena propuesta que la Huaca San Marcos, no solo excave, sino que se realice un proyecto para mostrar la huaca.

**JH: Claro, ponerla en valor social.**

MA: Hacer un circuito de interpretación de estos monumentos, hacer una especie de estructura que permita tanto al enorme público, tanto de la Ciudad Universitaria como la gente de afuera pueda consumir este espacio. Es un espacio nuevo, mucho mayor de lo que hemos hecho hasta ahora, pero está el reto. Al final, pertenece al Cercado de Lima.

**JH: Mario, el tema financiero, como has mencionado ¿Ha sido financiado totalmente con recursos propios de la Municipalidad?**

MA: Así es, el tema ha sido bastante difícil porque cuando queríamos hacer la presentación de la Huaca Palomino, cuando se había terminado, estaba todo el cerco vivo, ya

estábamos ofreciendo las actividades allí, queríamos realizar una presentación en la que la Municipalidad entregara este monumento ya restaurado a la ciudad, pero vino la coyuntura de la revocatoria. En la que no era conveniente realizarlo. La idea es generar con estos proyectos intervenidos que ya que funcionan, mostrarlos a las industrias para que apoyen la realización de los siguientes proyectos. Hacer la intervención al monumento ya es un gasto fuerte para nosotros, porque, lo recuperas, pero el original si tiene que seguir en la lista entonces hay que ver la posibilidad de que la industria de la avenida Venezuela pueda cubrir ciertos meses o poner un periodo de vigilancia de la Huaca Palomino para que la situación no se complique.

**JH: Finalmente, Mario, sobre la Cooperación Internacional, ¿Lo consideraron en alguna momento de la gestión de la Huaca Palomino? o ¿Lo consideraron más adelante? Hablamos una convocatoria, pero quería saber si se lo habían planteado inicialmente.**

MA: Hubo un momento en que no se ejecutó, parte de la intervención arqueológica ya estaba cerrada. El monumento se entiende, no existe la necesidad de seguir excavando, para nosotros no es un proyecto de investigación, eso lo tenemos bien claro. Se estaba pensando en conseguir fuentes de financiamiento externo para subsanar la infraestructura porque no es una estructura que sirva para la interpretación del sitio. El Fondo del Embajador, que está más ligado a temas de conservación, u otras alternativas para poder completar un Centro de Interpretación en la Huaca de Palomino.

**JH: Finalmente, ¿Qué es lo que queda pendiente? Si tuviera una chance, el mismo equipo que viene trabajando con la gestión ¿Cuáles son los siguientes pasos que han previsto en la gestión de la Huaca Palomino, el cual es una expresión del gran trabajo que se ha realizado en el Cercado de Lima y sus Huacas?**

MA: Lo que quedaría pendiente es el trabajo de talleres con la Municipalidad, porque se suspendió por ajuste de presupuesto. Ya hemos hecho actividades para brindar información del sitio, pero la idea es generar talleres de gestión.

**JH: ¿El tema de cooperación internacional del Fondo del Embajador, era para apoyar los talleres que se habían lanzado?**

MA: Se quería realizar talleres con el vecindario, para que ellos entiendan cómo pueden participar en la gestión del monumento. Si bien los pilotos habían sido ejecutados, en estos se enseñó cómo usar el sitio, y había que ir más allá, promoviendo que el vecindario participara de manera activa en modelos de gestión para los monumentos. Esos talleres de gestión tenían como objeto enseñarles un poco de la responsabilidad que tienen ellos con el monumento; el marco legal que existe; y cómo podían participar en su gestión. No es que exista la necesidad de hacer lo mismo en todos los casos, pero si, por ejemplo, poner los casos de Campoy o los de Cercado, que son realidades distintas, pero en los que han surgido colectivos civiles pioneros que abordan la problemática del sitio arqueológico.

**JH: Han sido en su propio desarrollo local.**

MA: No esperaban ese resultado.

**JH: Claro.**

MA: No esperaban el resultado y realizaron proyectos en los que participaron activamente para recuperar tanto el espacio arqueológico, como el vecindario, a la vez que recuperaban su historia. El proyecto del espacio urbano de Palomino buscó lograr que ellos promuevan la historia de la urbanización, no solo del monumento, sino de este como parte de la historia de su territorio que sigue siendo ocupado, sigue transformándose, sigue innovándose, sigue recreándose o reafirmando. Ese es el espacio que nosotros buscamos recuperar. Existe toda una formación en la que también pueden ser partícipes y eso es lo que queda pendiente en el caso de Palomino.

**JH: Bueno, agradecemos enormemente la participación, el tiempo, la gran actitud y apertura del Licenciado Advíncula para compartir todas las experiencias, los pasos y los contrapasos de la gestión de la Huaca Palomino que la ha metropolizado y se ha convertido en un importante referente de la puesta en valor social de las Huacas del Cercado de Lima. Eso sería todo. Gracias, Mario.**

MA: De nada, cuídate.

## ENTREVISTA MAG. LUIS VILLACORTA (caso Huantinamarca)



Realizada el 2 de diciembre de 2014, por MSc. Arq. Arq. José Hayakawa Casas.

**JH:** Buenas tardes, concluyendo con el ciclo de entrevistas propias de la tesis doctoral sobre gestión del patrimonio edificado que vengo llevando a cabo bajo el monitoreo del Dr. Alberto Martorell Carreño, en esta oportunidad, martes 2 de diciembre al mediodía tenemos el gusto de conversar con el maestro Luis Felipe Villacorta, director del Museo Antonio Raimondi, quien compartirá sus percepciones y algunos detalles propios del caso de gestión de patrimonio edificado Huantinamarca en el distrito de San Miguel. Buenas tardes Luis Felipe.

**LV:** Buenas tardes José. Un gusto esta posibilidad de compartir mi experiencia.

**JH:** Gracias Luis Felipe. Como te adelantaba antes de la entrevista, un primer tema que nos parece fundamental que pudieras explicar y profundizar es cómo fueron concebidos los marcos de gestión y administración del caso de Huantinamarca.



LV: Claro, en el caso de Huantinamarca tuvimos nosotros la suerte de trabajar con una empresa española, el Grupo San José, que debe ser una de las cinco a diez compañías más importantes de desarrollo inmobiliario en España. Esta empresa, a parte de dedicarse al desarrollo inmobiliario como en el caso español, viene además acompañado de una gran experiencia europea en el tema de gestión, inversión del desarrollo inmobiliario vinculada también al patrimonio cultural inmueble. Como tú sabes España tiene una larguísima tradición, y Europa en general, en obras de infraestructura moderna. Estas obras en muchos casos entran en conflicto, se enfrentan, o por otra parte, concilian y armonizan finalmente el pasado con el presente. La empresa San José venía también de alguna experiencia previa en el caso español y adquieren ya en el caso de Lima el famoso predio de la feria internacional del Pacífico, que en este caso además tenía inserto un sitio arqueológico delimitado: la Huaca Huantinamarca. En este sitio arqueológico, se ubicaba el famoso teatrín o teatro donde la huaca era utilizada como telón de fondo para dicho auditorio al aire libre. Allí se desarrollaban obras artísticas y puestas en escena que se realizaban en el marco de la famosa “Feria del Hogar”. Lo interesante es que San José adquiere el terreno y se encuentra con esta huaca en medio de su terreno. Este espacio estaría destinado para ejecutar un proyecto de desarrollo inmobiliario que implicaba la construcción de aproximadamente 3500 núcleos de vivienda. El proyecto se inició en el año 2009, a la fecha ya está por cumplir el 6to año y creo que tienen para un año más para terminar este proceso constructivo. Como parte de la génesis de este proyecto, San José con muy buen criterio, decidió incorporar, al diseño y desarrollo urbanístico que proponía para esta área de San Miguel la conceptualización del desarrollo de todo lo que podía ser vinculado con el pasado prehispánico local y nacional simbolizado en Huaca Huantinamarca. Esta conceptualización significó que, por ejemplo, el nombre del desarrollo inmobiliario lleve por título “Parques de la Huaca”, con lo cual se reafirmaba un vínculo entre el monumento y este nuevo desarrollo inmobiliario. Este vínculo tenía que ser algo que vaya más allá de la retórica, San José como ha ocurrido en tantas otras oportunidades en Lima, bien hubiera podido respetar el perímetro intangible de la huaca, cercarlo, señalizarlo y continuar obviamente con su propuesta de negocio, dejar el monumento tal cual, es decir, en ese estado que para nosotros es tan familiar y que denominamos ruinoso. Sin embargo, decidió darle un nuevo contenido, ponerlo a tono con el propósito del desarrollo inmobiliario e invirtió no solo en su investigación científica, en su conservación y restauración, sino en su incorporación y armonización con el diseño paisajístico del sitio. Un ejemplo de esto fue que el proyecto no solo desarrolló este parque alrededor del sitio, sino también invirtió en profundizar en el nuevo conocimiento científico resultado de la intervención arqueológica financiando por un año el análisis del material encontrado- cerámicas, textiles, contextos funerarios, entre otros restos- después de terminada las excavaciones. Todos los materiales resultados del proceso de excavación arqueológica, sistemática y ordenada, y que fue acompañado por todo el proceso de conservación y restauración del monumento.

Todo este nuevo conocimiento científico del sitio arqueológico de Huantinamarca fue luego traducido o convertido a 2 formatos de divulgación: uno académico y otro para el público en general o masivo. El primero fue un libro que consagra todos los hallazgos y la historia local del monumento y del terreno, pasando por las características arqueológicas del valle de Lima prehispánico, una historia la importante para la ciudad de Lima en la feria internacional del Pacífico. Luego la historia de los descubrimientos, los hallazgos y cómo ellos se reflejan en la huaca

Huantinamarca como resultado de esta intervención, su contribución a descubrir o revalorar episodios de la trayectoria histórica de esta parte del valle de Lima, de esta parte de San Miguel, no solo en la época prehispánica, sino también colonial porque se encontraron importantes evidencias coloniales en el monumento. Entonces, la huaca evidenciaba el encuentro violento entre las dos culturas, la andina y la hispana, ejemplificado por ejemplo en las huellas de espada que se encontraron en uno de los contextos funerarios de un guerrero adulto prehispánico enterrado en Huantinamarca. Todo este cúmulo de información nos llenó de satisfacción y fue consagrado y publicado en un libro que ahora está en las principales bibliotecas de dos o tres universidades de Lima. Esta publicación cierra este círculo virtuoso de investigación, de intervención, investigación, puesta en valor y de redacción y publicación del nuevo conocimiento científico resultado de esta intervención.

Por otro lado, se hizo un documental, un documental de 15 minutos de duración que resume en un lenguaje ágil y sencillo todo el proceso de intervención. Este corto documental filmó desde un inicio hasta el final la intervención, incluyendo los análisis de materiales. El documental fue repartido a las primeras 1000 familias propietarias de estos departamentos, como regalo de la empresa por navidad en el año 2012 o 2011. El video también fue colgado en “YouTube” donde tiene cerca de 7000 visitas a la fecha. Con esto se cierra un círculo virtuoso.

El monumento luego de prácticamente 5 años de intervención se conserva en situación óptima. La empresa San José, hasta el momento, se sigue haciendo cargo y vigila el monumento de una manera mínima, porque está bien solucionada la seguridad y el control de la huaca. No es una huaca que se visita pero si tiene paneles informativos en el perímetro externo que además refieren todos estos recursos educativos y multimedia que se han realizado,

La huaca ha sido incorporada en el sentimiento de la gente, a través del desarrollo inmobiliario, las estrategias de divulgación y desde un punto de vista de gestión del patrimonio arqueológico de Lima. Creo que es una obra ejemplificadora, porque no solo han participado arqueólogos, sino también ingenieros, arquitectos y paisajistas. Este trabajo interdisciplinar ha estado dirigido a que el monumento arqueológico que cumpliera una función social y cívico enfocada a la educación y aprehensión del pasado arqueológico de los vecinos. Esta educación y apropiación se sustentó también en las distintas estrategias de divulgación del nuevo conocimiento científico. La arqueología valida ante la sociedad sus emprendimientos, su acción como la ciencia especialista en la aproximación a las evidencias del pasado y de su dialogo con el presente. Esto lo logra a través de sus metodologías en las que a partir de los descubrimientos interpreta y le da un sentido histórico a estos objetos del pasado prehispánico.

**JH: Luis Felipe muy interesante lo que mencionas. Si tuviéramos que catalogar entonces la experiencia de la huaca Huantinamarca, sería entonces, corrígeme si es que te he entendido mal, sería un proyecto de investigación, consolidación y puesta en valor de un sitio arqueológico, en el marco de un proyecto inmobiliario.**

LV: Exacto.

**JH: Sería un componente más de una intervención urbanística, es decir, es una estrategia de ciudad que tiene el componente prehispánico.**

LV: Exactamente. Es como si se hubiera diseñado una escuela para atender este nuevo grupo de vecinos o un parque ¿No?

**JH: ¿Cómo un espacio público con un equipamiento?**

LV: Como un espacio público y un equipamiento que se le dio un tratamiento para que permitiera entender la historia, la arqueología y una parte importante de la identidad de los peruanos en general.

**JH: Ahora, el rol del Ministerio de Cultura en este esquema, ¿Sería solamente el de la entidad salvaguarda que aprueba el proyecto o tuvo algún nivel de acompañamiento en el proceso?**

LV: No. Básicamente solo nos dio los permisos, por supuesto observaron toda esta intervención con mucha satisfacción, interés y hasta beneplácito. Me parece en realidad que es lo justo que debería hacer el ministerio. Con más de 100 mil sitios arqueológicos registrados es imposible que pueda darle el mismo grado de atención a todos. Ésta es una de las muchas maneras en que los recursos privados pueden entrar y canalizarse de acuerdo a las normas y reglamentos vigentes de una manera positiva, para las poblaciones, en este caso, del ámbito urbano.

**JH: Luis Felipe y ¿Este componente gestor estaba pensando como un proyecto con inicio y fin, o sea, finalizado con la consolidación y señalización del entorno del sitio, o que tenga un esquema de gestión que sea sostenible en el tiempo, no sólo en términos de recursos, sino en su mantenimiento?**

LV: Claro, muy interesante tu pregunta. Yo creo que la sostenibilidad pasa en este caso por dos tamicos: obviamente San José no es la encargada de darle mantenimiento y sostenibilidad digamos *ad-infinitum* al monumento quienes se encargaran de esta labor o preocuparse porque esta labor se cumpla, en principio, deben ser los vecinos. Creo que la comunidad ha visto satisfechas sus expectativas respecto al monumento, ya que le ha otorgado un valor a sus predios y ha contribuido a mejorar su calidad de vida. Por ejemplo, los departamentos más caros hoy en día en San José son aquellos que miran hacia la huacapor la iluminación y por el descanso visual que otorga el monumento revitalizado.

**JH: Que interesante este dato que has planteando, ¿Este es un indicador de venta de inicio del proyecto? o ¿Es un indicador de seguimiento y finalmente ha terminado en la reventa?**

LV: No, yo creo que en ambos casos porque era obvio que mirar a un espacio baldío, terroso, amorfo, hasta feo es distinto a mirar a un espacio restaurado, revitalizado, iluminado, dignificado y que además simboliza un intangible muy importante a nivel cívico y ciudadano, al ser un monumento histórico. San José sabía de esto, porque no tienen la experiencia solo en el Perú, sino la experiencia mundial. Simplemente confirmaron una vez más que el espacio histórico reconvertido y recuperado, respetando su esencia también constituye a un beneficio económico.

**JH: Luis Felipe, desde el punto de vista del planeamiento estratégico ¿Diseñaron ustedes un plan maestro, un plan de manejo, algo al respecto?**

LV: Sí. ¿No hay plan de manejo para el sitio? Creo que se ha quedado en el tintero, un tema de un museo de sitio o una agenda de visitas que muy bien podría ejecutarse a iniciativas de la misma municipalidad de San Miguel, la municipalidad de Lima Metropolitana o el Ministerio de Cultura. Hay varios monumentos en ese sector que han comenzado a tener intervenciones arqueológicas y han comenzado a ser restaurados de una manera exitosa. Creo que Huantinamarca puede insertarse y puede hasta cierto punto liderar toda una cadena o una nueva dimensión de disfrute educativo de los sitios arqueológicos de esta parte de la ciudad de Lima. Eso significaría dotarla de un mantenimiento permanente, una habilitación de un circuito de visitas, etcétera; para seguir potenciando o reinventar los materiales que ya existen. Tú sabes que la publicación de la data arqueológica necesita un tiempo de análisis y reflexión, no es que lo que se ha excavado es suficiente para saber lo que estos monumentos representan. Luego de la excavación, hay que analizar los materiales, lo que permite entender que estos son distintos y tienen distintos usos. Además, hay que hacer una síntesis, labor principal del arqueólogo, con la que se construye el discurso histórico del monumento que permite generar los mecanismos de apropiación social de los valores culturales representados en el monumento para que la ciudadanía lo valore.

**JH: Y una pregunta, lo mencionabas hace ratito creo ¿Cuál fue el rol que jugó el gobierno, la municipalidad distrital de San Miguel, el municipio distrital? Si es que jugó algún rol en esta experiencia, o ¿El rol que le compete, es esta mirada de territorio, en la que se vincula circuitos y redes que van más allá del distrito de San Miguel, trascendiendo a otros distritos?**

LV: Claro, muy interesante tu pregunta, la municipalidad tuvo al igual que el Ministerio de Cultura un aporte de observación pasiva en la recuperación del monumento, pero al mismo tiempo dio todas las facilidades administrativas que le competía para la ejecución del proyecto. El Ministerio no se involucró, no porque no quisiera, sino probablemente porque no tenía los profesionales, ni el expertis para hacerlo, como lo es, en prácticamente la mayoría de municipalidades de nuestro país. La intervención de Huantinamarca ha sido un estímulo muy importante porque la municipalidad en convenio con el ministerio, luego de haber visto el éxito del proyecto, está viendo otros monumentos de la localidad para tratar de replicarla, con el objetivo de llevar las iniciativas a buen puerto.

**JH: Este tema del territorio, tú lo insertaste y es muy interesante. Hay dos componentes bien interesantes: uno, los vestigios precolombinos que están en la zona del Parque de las Leyendas, Huantilla en Magdalena del Mar, las huacas del Cercado de Lima que están también cerca; y en segundo lugar, está el contexto de la ciudad de hoy, la avenida La Marina que es un eje comercial impresionante a escala metropolitana y que también implica una potencialidad fundamental ¿No?**

LV: Exacto, sí, o sea, yo creo que los monumentos tienen muchas maneras muy positivas de insertarse. Un ejemplo positivo a mi parecer es el programa, que ha lanzado la Gerencia de Cultura de la Municipalidad para desarrollar actividades, como *Cine en tu Huaca*, que inimaginables hasta hace algunos años en estos contextos históricos.

**JH: O rock...**

LV: O *Rock en tu Huaca*. Todos estos espacios, con las medidas previsoras y las precauciones del caso, son los nuevos escenarios de consagración cívica de las actividades culturales del distrito, es decir la historia que ellas representan generan un marco idóneo para otras aristas de la actividad cultural, la poesía, el cine, la gastronomía, etc. Con un buen manejo de estos entornos arqueológicos e históricos, como escenarios recuperados, aportan un valor: el de potenciar estas actividades.

**JH: En el caso de los dispositivos financieros, ya has mencionado presupuestalmente la experiencia general de la intervención urbanística, mencionas que la idea era que en la sostenibilidad del proceso no fuera la empresa San José la financiadora ilimitada, sino que poco a poco fueran los vecinos; los propietarios organizados, probablemente, pudieran irse apropiando de las labores de día a día, por ejemplo, del mantenimiento de la huaca.**

LV: Exacto. Mira nosotros hemos comprobado que la huaca al no tener trajín, no tener nadie que camine por encima de ella, porque no está habilitada para ese tipo de visitas, no ha sufrido prácticamente casi nada. Respecto a la intervención se mantienen los cambios que tienen que ser, la inversión en mantenimiento en realidad es mínima. La municipalidad de Lima Metropolitana ha dado un excelente ejemplo con las intervenciones en Palomino y Corpus I, donde tiene un equipo de dos trabajadores manuales que se encargan de darle mantenimiento perenne a los monumentos., Esta misma experiencia replicada en convenio entre la Municipalidad Distrital de San Miguel, el Ministerio de Cultura, o con la Municipalidad de Lima Metropolitana para realizar este tipo de mantenimiento. En realidad, el nivel de mantenimiento es bastante, bastante poco, una sola persona para un monumento de este tamaño es en realidad suficiente. Este mantenimiento ni siquiera requiere realizarse todos los días, porque las personas van volanteando y eso es suficiente para mantener el monumento en excelentes condiciones.

**JH: ¿Estaba pensada la visita? Porque, por ejemplo, tú hablabas del tema de Palomino, que viene de la gestión y la administración pública, y es también un sitio en un conjunto habitacional.**

LV: Semejante a Huantinamarca.

**JH: Muy similar, pero Palomino, ¿Es visitable?**

LV: En este caso no hay visitas, no hay un mirador que entre dentro del perímetro intangible como en el caso de Palomino. Nosotros tenemos iniciado el diseño de un circuito interno con una infraestructura ad-doc adoquinada?, pero no hemos tenido financiamiento para esta ejecución; en ese sentido, en Huantinamarca de momento no tenemos proyectos en el corto ni mediano plazo para nuevos emprendimientos..

**JH: Luis Felipe, otro tema que es interesante porque tú sabes que ha habido mucha discusión entre desarrollo inmobiliario y sitio precolombino, es el caso de Mateo Salado. La experiencia de Huantinamarca es muy valiosa porque pone en el debate una serie de lecciones aprendidas muy interesantes que tú estas compartiendo y que son pertinentes con respecto a la potencialidad, inmobiliaria,**

**no solo de Lima, sino en el desarrollo inmobiliario cada vez más fortalecido de las ciudades del interior¿Que podrías decirnos un poco al respecto?**

LV: Creo que hay un diálogo de experiencias muy interesante entre Huantínamarca y Palomino. Palomino hizo lo mismo que Huantínamarca pero al revés, primero se hizo la urbanización en los años 50-60 y no se hizo nada en la huaca, por lo que la huaca se convirtió en el foco de constantes quejas de los vecinos, tú y yo somos testigos de eso. Ahora la Huaca Palomino es un lugar de orgullo para los vecinos de este condominio de departamentos que lo circunda. Creo que en el caso de Mateo Salado, que es además un sitio que gracias a la intervención del Ministerio de Cultura viene siendo acertadamente recuperado. El diálogo tiene que ser entre el Ministerio, las municipalidades que están alrededor del sitio y los promotores urbanísticos, porque estos últimos también son beneficiarios directos de la intervención, entonces sería justo que ellos también paguen una tasa por aspectos puntuales que beneficien al monumento; por ejemplo, su iluminación, o el museo de sitio, que a contrapelo de digamos “Mira yo soy muy respetuoso de los criterios de paisaje arqueológico, pero creo que a nivel de paisaje si me tienes que dar una opinión”. Creo que todo el entorno de Mateo Salado ya está impactado, no hay mucho paisaje cultural que proteger allí, lo que sí debería haber sería parámetros claros de hasta dónde se construye para no tener un desorden vertical. Podemos establecer que todas las construcciones tengan 10 pisos, 15 pisos, 20 pisos alrededor de la huaca. Además que los vecinos paguen algo en beneficio del monumento, por ejemplo, para hacer el museo de sitio y que en retribución, por ser vecinos como en Huantínamarca, se haga un documental y que cada propietario lo tenga, o que tengan ingreso gratuito para las familias, que puedan disfrutar de programas educativos para los niños que están haciendo en el monumento. Este proyecto urbanístico ha contribuido en el monumento poniendo las luces, construyendo el museo de sitio, etcétera. Creo que el enfrentamiento al final, contribuye a que cada uno viva en su trinchera, entonces si no hay esa concertación por una comunión de ideas, es lo fregado. Yo estaría dispuesto como Ministerio de Cultura a decir “Si quieren pueden construir 20 pisos alrededor de eso, no hay problema, pero me beneficias de tales y tales maneras el monumento”

**JH: Tiene que haber un modelo de gestión donde haya las ganas de ganar, donde todos tengan algún beneficio.**

LV: Claro todos tienen que ganar ¿No? Lógico ¿No?

**JH: A parte de la cooperación internacional, que se ha dado desde la esfera privada con esta empresa española, ¿Se consideró en algún momento o en el futuro se ha pensando incorporar más elementos de cooperación internacional?**

LV: No, en realidad no se nos ocurrió. Yo siempre digo con respecto a eso: como la experiencia peruana ha terminado de comprobar que la cooperación internacional es muy buena pero, por lo general, es muy localizada y su mayor beneficio es básicamente la transferencia de nuevos conocimientos, de nuevas tecnologías a los profesionales locales, me parece a mí. El grueso del dinero para las grandes políticas y obras de recuperación del patrimonio cultural, es siempre local. La UNESCO no va a dar 200 o 500 millones de dólares para recuperar el centro histórico de Lima, puede dar si 5 o 10 millones para ayuda técnicamente o para que técnicos acompañen, pero el gran dinero tiene que salir de nosotros mismos. El Perú está en una situación que no

es la misma de hace 10, ni 20 y menos de hace 30 años, porque recién está teniendo musculo propio para asumir estos emprendimientos. Yo creo que es el momento de proseguir. Confió en que la nueva gestión municipal será creativa para administrar bien sus recursos y generar las políticas que permitan al sector privado invertir en estos proyectos.

**JH: Si, sin duda yo creo que, como mencionaste, buena parte de las lecciones aprendidas de Huantinamarca es que es un esquema abierto, convocante de alianzas estratégicas.**

LV: De distintas visiones de varios profesionales ¿No? Los arqueólogos tenemos un defecto, pensamos que nosotros somos los dueños de las huacas y que nadie más puede opinar y menos hacer sobre los monumentos, esto es totalmente falso porque es generar una barrera en contra de la ciudadanía, lo cual es muy malo.

**JH: Bueno, eso es todo. Muchísimas gracias Luis Felipe, ha sido muy interesante conversar sobre la experiencia, nos ayudó a esclarecer y poner énfasis en ciertos aspectos muy valiosos de estas lecciones aprendidas desde la casuística de Huantinamarca. Eso sería todo. Muchas gracias.**

LV: No, muchas gracias. Un gusto.

## ANEXO 7 / CUESTIONARIO TESIS DOCTORAL EN TURISMO - UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

EXPERTO CONSULTADO ARQ. JOSÉ CORREA ORBEGOSO

DOCTORANDO ENTREVISTANTE: MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

TEMA: PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

FECHA: DICIEMBRE 2016

LUGAR: LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

### CASO ESTUDIADO: 1. PARQUE LAS LEYENDAS

PERFIL GESTIONARIO DEL CASO	
<b>MARCOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El surgimiento de la División de Arqueología en el marco de su organigrama institucional y dentro de ella el Museo de sitio Ernst Middendorff, evidencian la apuesta por una institucionalidad específica que resultó del empoderamiento del tema intrainstitucionalmente, independientemente de la gestión de turno	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? El patrimonio arqueológico del Parque de Las Leyendas es uno de los casos más emblemáticos de recuperación en Lima Metropolitana. Y ello se explica por la apuesta en contar con instrumentos de planificación no solamente específicos de lo patrimonial arqueológico -inclusive con enfoque gestor- y sectoriales sino al contextualizarlos en el Plan del conjunto del Parque Las Leyendas. Buen esfuerzo	
<b>MECANISMOS LEGALES Y FINANCIEROS:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? Se hizo uso de convenios, especialmente con el Ministerio de Cultura y las universidades de San Marcos y Católica (Escuelas de Arqueología). Los mecanismos para obtener financiamiento se lograron de los recursos propios directamente recaudados por los atractivos zoológicos y botánicos. Faltó mayor creatividad y audacia en este aspecto	
<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL:</b>	<b>1</b>
POR QUÉ? Indudablemente, la cooperación internacional fue el aspecto menos desarrollado de esta experiencia, por su práctica inexistencia. Salvo un intento fallido con la cooperación alemana no recuerdo ningún avance	

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL	
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto se desempeñó excelentemente tomando decisiones innovadoras, analizando las opciones factibles y flexibilizando las acciones en función de los recursos disponibles y momentos. Su actuar fue sobresaliente y de gran inteligencia, en el complejo arqueológico de Maranga, al interior del PATPAL	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Pudo organizar grandemente este proyecto. Estructuró los recursos disponibles, las actividades previstas y los roles respectivos de manera planificada y estandarizadamente. Resultó muy importante	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Ejerció un excelente liderazgo de forma participativa, creativa y persuasiva, creando una gran mística de equipo. Fue uno de sus puntos más altos de desempeño	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Fue excelente porque logró comprometer la participación de importantes "aliados estratégicos" como los vecinos, el Ministerio de Cultura, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos o la Pontificia Universidad Católica del Perú. Notable desempeño	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto tuvo un desempeño alto porque persistió en la intervención, con firmeza, motivación y autoconciencia de sus posibilidades y limitaciones. Fue verdaderamente excepcional la manera como le dio sostenibilidad al proceso desde su constancia personal	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Fue de gran valor comportándose como un líder con muy buenas iniciativa y anticipación, especialmente ante los problemas que fueron apareciendo durante la intervención	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Fundamental fue su experiencia en administración cultural. Incidió muy significativamente en el logro de muchos resultados positivos y duraderos	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto no tuvo una específica especialización en la gestión del patrimonio cultural sino sólo episodios dispersos y relativamente próximos. Su desempeño fue regular y este tema fue el punto más débil de su notable perfil gestor	

**RELACIÓN ENTRE HABILIDADES:** La CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS incidió en la PROACTIVIDAD y en la ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL / La EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL incidió en la CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN y en la CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS


FIRMA



## CUESTIONARIO TESIS DOCTORAL EN TURISMO - UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

EXPERTO CONSULTADO ARQ. JOSÉ CORREA ORBEGOSO

DOCTORANDO ENTREVISTANTE: MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

TEMA: PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

FECHA: DICIEMBRE 2016

LUGAR: LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

### CASO ESTUDIADO: 2. HUACA PALOMINO

PERFIL GESTIONARIO DEL CASO	
<b>MARCOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? La recuperación de la Huaca Palomino se realizó durante la gestión de la Alcaldesa Metropolitana Dra. Susana Villarán y la aparición de la Subgerencia de Patrimonio Cultural, Artes Visuales, Museos y Bibliotecas, en el marco de una nueva Gerencia de Cultura, habla de los esfuerzos por crear una institucionalidad específica respectiva al tema	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Esta experiencia fue positiva para Lima Cercado y Lima Metropolitana. La elección de Huaca Palomino fue un proyecto priorizado en el Plan de wakas de Lima, enfatizando inicialmente en el Cercado de Lima. Fue dirigida por especialistas en el tema. Luego existió un Plan de gestión de ellas. Desempeño alto	
<b>MECANISMOS LEGALES Y FINANCIEROS:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? La MML pudo solventar dicho proyecto y hacer uso de convenios y mecanismos para obtener financiamiento, especialmente con el Ministerio de Cultura. Fue clave la declaración de Lima como "Ciudad de culturas" y la promulgación de la Ordenanza Metropolitana de Lima como Ciudad milenaria	
<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL:</b>	<b>1</b>
POR QUÉ? El esfuerzo del proyecto "Huaca Palomino" fue realizado por la MML, en el marco de un inventario de sitios arqueológicos y una priorización para realizar proyectos de Investigación, Conservación y puesta en valor. La cooperación internacional fue el aspecto más débil de esta experiencia por su inexistencia	

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL	
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto tomó decisiones coherentes, analizando y flexibilizando en las acciones realizadas en el monumento y su entorno urbano. Su pensamiento estratégico tuvo un desempeño fue excelente	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? El Director del Proyecto es quien tuvo gran capacidad de organización para realizar y concluir este proyecto. Logró estructurar los recursos disponibles, las actividades programadas y los roles asignados de manera planificada y creando protocolos. Su papel fue muy importante	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? "Construyó" alrededor suyo un equipo de forma participativa que le dió soporte para emprender las acciones en el monumento y su entorno. Esta bien pero pudo ser mejor	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Fue buenisísima porque logró sumar esenciales "aliados estratégicos" como los vecinos o el Ministerio de Cultura de una forma consensuada y sostenida. Ello valida su rol auténticamente "patrimonializador". Notable desempeño	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto se desempeñó excelentemente al persistir en la intervención y todas las implicancias que ello conllevaba, evidenciando grandísimas cualidades de firmeza, motivación y autoconciencia de sus posibilidades y limitaciones personales. Su actuar fue excepcional	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El Director del Proyecto se desempeñó con excelencia en este rubro, comportándose como un líder con enorme iniciativa, grandísima capacidad de anticipación y autorregulando su propio accionar, según fuese el caso, especialmente ante los problemas que fueron apareciendo en el diseño e implementación de la intervención	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? La experiencia en administración cultural que se le conoce no era mala ni insignificante pero tampoco fue tan determinante. Alguna mayor experiencia en este rubro pudo haber incidido significativamente en la obtención de mejores resultados, especialmente en la sostenibilidad de lo recuperado	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto posee una excelente -y no demasiado frecuente- y específica especialización en los temas de gestionar lo cultural, inclusive de nivel internacional. Su desempeño en este rubro fue verdaderamente notable	

**RELACIÓN ENTRE HABILIDADES:** La CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS incidió en la PROACTIVIDAD y en la EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL / La ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL incidió en el PENSAMIENTO ESTRATÉGICO y en la CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS


FIRMA

## CUESTIONARIO TESIS DOCTORAL EN TURISMO - UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

EXPERTO CONSULTADO ARQ. JOSÉ CORREA ORBEGOSO

DOCTORANDO ENTREVISTANTE: MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

TEMA: PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

FECHA: DICIEMBRE 2016

LUGAR: LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

### CASO ESTUDIADO: 3. HUACA PUCLLANA

#### PERFIL GESTIONARIO DEL CASO

<b>MARCOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Es sin duda uno de los aspectos gestionarios mas fuertes por la definición del convenio de cooperación interinstitucional entre la Municipalidad Distrital de Miraflores y el Instituto Nacional de Cultura, situación que en la práctica equivalió a una transferencia de competencias desde lo nacional a lo local. Creación del Proyecto Arqueológico y luego del Museo de sitio. Trascendental para valorar los aportes de este caso	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? La planificación fue un aspecto relevante porque expresa una voluntad de trabajo con instrumentos de planificación específicos a lo arqueológico y al contexto urbano. Siendo un trabajo de años, la planificación ha sido un componente importante en el trabajo desarrollado. Sin este punto clave, no se hubieran podido lograr tantos resultados positivos a la fecha aunque pudo haberse desarrollado mas. Desempeño medio	
<b>MECANISMOS LEGALES Y FINANCIEROS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Se hizo uso de convenios (Instituto Nacional de Cultura, Plan COPESCO y universidades). El financiamiento se obtuvo mediante recursos propios directamente recaudados por la dinámica turística, la concesión al restaurante y el alquiler temporal para uso mediático-protocolar de ciertas áreas definidas para ese fin. Sobró creatividad y audacia. Este aspecto fue otro de los puntos más fuertes. Excelente	
<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL:</b>	<b>2</b>
POR QUÉ? La cooperación internacional fue el aspecto menos desarrollado de esta experiencia, por su casi inexistencia. Salvo algunas acciones muy puntuales y aleatorias (prácticas, voluntariado) no recuerdo nada mas	

#### HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto no evidenció una concepción estratégica en la forma de gestionar. Su desempeño fue regular y este tema fue un punto poco desarrollado de su notable perfil gestionario	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Pudo organizar muy bien este proyecto. Estructuró todos los recursos disponibles, las actividades previstas y los roles asignados planificada y estandarizadamente. Su desempeño fue alto	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Ejerció un liderazgo real de forma participativa y persuasiva, creando sentido de equipo. Logró un alto desempeño	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? La directora del proyecto logró comprometer la participación de importantes "aliados estratégicos" como los vecinos, el Instituto Nacional de Cultura, las universidades, los institutos de turismo, las empresas privadas, los tour-operadores. Fue una de sus grandes fortalezas. Desempeño sencillamente excelente	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto tuvo un desempeño alto porque persistió en su accionar, con firmeza y motivación. Fue muy buena la manera como sostuvo el proceso desde su constancia personal	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? Fue de valor regular porque su liderazgo sólo evidenció autorregulación, especialmente ante las adversidades que se suscitaron durante la recuperación	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Enorme experiencia en administración cultural que hizo la diferencia. Incidió muy significativamente en el logro de muchos resultados positivos y duraderos, aprovechando en múltiples oportunidades dicho valor agregado	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>2</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto no tuvo una específica especialización en la gestión del patrimonio cultural. Su desempeño fue deficitario y este tema fue de lejos el punto más débil de su perfil gestionario	

**RELACIÓN ENTRE HABILIDADES:** La TENACIDAD incidió en la PROACTIVIDAD y en la ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL / La EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL incidió en la CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN y en la CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS


FIRMA

## CUESTIONARIO TESIS DOCTORAL EN TURISMO - UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

EXPERTO CONSULTADO ARQ. JOSÉ CORREA ORBEGOSO

DOCTORANDO ENTREVISTANTE: MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

TEMA: PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

FECHA: DICIEMBRE 2016

LUGAR: LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

### CASO ESTUDIADO: 4. HUANTINAMARCA

PERFIL GESTIONARIO DEL CASO	
<b>MARCOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? La recuperación de la Huaca Huantinamarca se realizó mediante una alianza entre el sector privado (empresa), el Instituto Nacional de Cultura y la Municipalidad Distrital de San Miguel. Faltó la creación de un ente gestor que le diese sostenibilidad a la intervención. Este desempeño fue regular	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	<b>2</b>
POR QUÉ? La planificación fue un aspecto bastante deficitario en este caso. Por ello, es que luego no se sostuvieron en buena forma los resultados positivos obtenidos en el período de estudio. Es uno de los aspectos más débiles de este caso. Bajo desempeño	
<b>MECANISMOS LEGALES Y FINANCIEROS:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Se hizo uso de convenios (Instituto de Cultura, Municipalidad Distrital de San Miguel). El financiamiento se logró a partir de la alianza entre el sector privado (empresa), el Instituto Nacional de Cultura y la Municipalidad Distrital de San Miguel. Sobró creatividad y audacia aunque faltó mayor soporte desde el marco legal. Este aspecto fue el punto más fuerte de esta experiencia. Desempeño alto	
<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL:</b>	<b>1</b>
POR QUÉ? La cooperación internacional fue el aspecto menos desarrollado de esta experiencia, por su práctica inexistencia. Muy bajo desempeño	

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL	
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto se desempeñó excelentemente tomando decisiones innovadoras, analizando las opciones factibles y flexibilizando las acciones considerando los recursos disponibles y momentos. Su actuar fue excelente	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Pudo organizar estupendamente este proyecto. Estructuró los recursos disponibles, las actividades previstas y los roles respectivos de manera planificada y estandarizadamente. Desempeño excelente	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Ejerció un auténtico liderazgo participativa y persuasivamente, creando sentido de equipo. Logró un alto desempeño	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Fue muy bueno porque logró comprometer la participación de importantes "aliados estratégicos" como el Instituto de Cultura y la Municipalidad Distrital de San Miguel. Muy buen desempeño	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto tuvo un alto desempeño porque persistió en la intervención, con firmeza y motivación. Le dio sostenibilidad al proceso desde su constancia personal	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Fue de gran valor comportándose como un líder con muy buenas iniciativa y anticipación, especialmente ante los problemas que fueron apareciendo durante la intervención. Logró un alto desempeño	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Su experiencia en administración cultural resultó clave. Incidió significativamente en el logro de muchos resultados positivos y duraderos. Excelente desempeño	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto posee una alta y específica especialización en los temas de gestionar lo cultural. Inclusive tiene experiencia docente a nivel de Posgrado en el tema. Su desempeño en este rubro fue excelente	

**RELACIÓN ENTRE HABILIDADES:** La CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS incidió en la PROACTIVIDAD y en la ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL / La EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL incidió en el PENSAMIENTO ESTRATÉGICO y en la CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS



**FIRMA**



JOSE CORREA O.  
ARQUITECTO CAP 449

## CUESTIONARIO TESIS DOCTORAL EN TURISMO - UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

EXPERTO CONSULTADO ARQ. JOSÉ CORREA ORBEGOSO

DOCTORANDO ENTREVISTANTE: MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

TEMA: PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

FECHA: DICIEMBRE 2016

LUGAR: LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

### CASO ESTUDIADO: 5. CATEDRAL DE LIMA

#### PERFIL GESTIONARIO DEL CASO

<b>MARCOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? La recuperación de la Catedral de Lima se realizó durante un proceso relativamente prolongado... y continúa. La creación del Museo de la Basílica Catedral de Lima, nos refiere los esfuerzos por crear una institucionalidad gestonaria específica de lo patrimonial. Desempeño excelente	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	<b>1</b>
POR QUÉ? La planificación fue un aspecto bastante deficitario en este caso. No recuerdo de ningún esfuerzo sistemático ni relevante al respecto, ni intra-institucional ni extra-institucional. Es el aspecto más débil de este caso. Bajo desempeño	
<b>MECANISMOS LEGALES Y FINANCIEROS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Se hizo uso de convenios (Instituto de Cultura, universidades). Los mecanismos para obtener financiamiento se lograron de los recursos propios directamente recaudados por la dinámica turística, la concesión a la cafetería y el patrocinio de ciertas empresas (EDELNOR, Bancos) definidas para ese fin. Sobró creatividad y audacia. Este aspecto fue otro de los puntos más fuertes	
<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? La cooperación internacional fue uno de los aspectos menos desarrollados, por su casi inexistencia. Salvo algunas acciones muy puntuales y aleatorias (prácticas, voluntariado, recuperación documental) no recuerdo nada mas	

#### HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto tomó decisiones coherentes, analizando y flexibilizando en las acciones realizadas en el monumento y su entorno urbano. Su pensamiento estratégico tuvo un desempeño fue excelente	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? Pudo organizar este proyecto con cierta eficiencia. Logro estructurar los recursos disponibles, las actividades previstas y los roles respectivos de manera planificada y estandarizada. Logró un desempeño regular	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Ejerció un liderazgo de alta performance, de una forma participativa y persuasiva, creando un verdadero sentido de equipo	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El director del proyecto logró comprometer la participación de importantes "aliados estratégicos" como el Instituto Nacional de Cultura, las universidades, los institutos de turismo, las empresas privadas, los tour-operadores. Fue una de sus grandes fortalezas. Excelente	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto tuvo un desempeño regular porque persistió medianamente en determinados cambios que eran necesarios de asumir en la intervención. Hubo motivación y faltó mayor firmeza	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Fue de gran valor comportándose como un líder con muy buenas iniciativa y anticipación, especialmente ante los problemas que fueron apareciendo durante la intervención. Logró un alto desempeño	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Fundamental fue su experiencia en administración cultural. Incidió muy significativamente en el logro de muchos resultados positivos y duraderos	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto no tuvo una específica especialización en la gestión del patrimonio cultural sino sólo episodios dispersos y relativamente próximos. Su desempeño fue regular y este tema fue el punto más débil de su notable perfil gestor	

**RELACIÓN ENTRE HABILIDADES:** La CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS incidió en la PROACTIVIDAD y en la ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL / La EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL incidió en el PENSAMIENTO ESTRATÉGICO y en la TENACIDAD

  
  
 JOSE CORREA O.  
 ARQUITECTO CAP 449

FIRMA

## CUESTIONARIO TESIS DOCTORAL EN TURISMO - UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

EXPERTO CONSULTADO ARQ. JOSÉ CORREA ORBEGOSO

DOCTORANDO ENTREVISTANTE: MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

TEMA: PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

FECHA: DICIEMBRE 2016

LUGAR: LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

### CASO ESTUDIADO: 6. CASONA DE SAN MARCOS

#### PERFIL GESTIONARIO DEL CASO

<b>MARCOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Es sin duda uno de los aspectos gestionarios mas fuertes por la definición del convenio de cooperación interinstitucional entre la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Agencia Española de Cooperación Internacional. La creación del Centro Cultural de San Marcos. Trascendental para valorar los aportes de este caso. Excelente desempeño	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? La planificación fue un aspecto importante porque expresa una voluntad de trabajo con instrumentos de planificación específicos a lo patrimonial. Siendo un trabajo de años, sin planificación, no se hubieran podido lograr tantos resultados positivos a la fecha aunque pudo haberse desarrollado mucho mas, especialmente en el enlace con el entorno urbano. Desempeño medio	
<b>MECANISMOS LEGALES Y FINANCIEROS:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Se hizo uso de convenios (Agencia Española de Cooperación Internacional, Instituto Nacional de Cultura) para agenciarse de aportes. Además, se obtuvo recursos propios directamente recaudados por la dinámica cultural, la concesión a la cafetería y el alquiler temporal para uso mediático-protocolar de ciertas áreas definidas para ese fin. Sobró creatividad y audacia. Este aspecto fue un punto fuerte	
<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? La cooperación internacional fue el aspecto mas desarrollado de esta experiencia, por su participación activa desde el mismo origen de este caso. Su aprovechamiento fue máximo, óptimo y permanente. Excelente desempeño	

#### HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto tomó decisiones coherentes, analizando y flexibilizando en las acciones realizadas en el monumento. Desempeño fue excelente	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? El Director del Proyecto tuvo capacidad de organización para realizar y concluir este proyecto. Logró estructurar los recursos disponibles, las actividades programadas y los roles asignados de manera planificada. Su desempeño fue medio	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Ejerció un excelente liderazgo de forma participativa, creativa y persuasiva, creando una gran mística de equipo. Fue uno de sus puntos mas altos de desempeño	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Fue clave porque logró sumar esenciales "aliados estratégicos" como los vecinos o el Ministerio de Cultura o la Municipalidad de Lima de una forma consensuada y sostenida. Ello valida su rol auténticamente "patrimonializador". Desempeño excelente	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto tuvo un alto desempeño porque persistió en la intervención, con firmeza y motivación. Le dio sostenibilidad al proceso desde su constancia personal	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Fue de gran valor comportándose como un líder con muy buenas iniciativa y anticipación, especialmente ante los problemas que fueron apareciendo durante el proceso de recuperación	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Su experiencia fue importante para esta experiencia. Incidió significativamente en la consecución de numerosos resultados positivos y permitió sostenerlos en el tiempo	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto posee una excelente -y no demasiado frecuente- y específica especialización en los temas de gestionar lo cultural, inclusive de nivel internacional. Su desempeño en este rubro fue excelente	

**RELACIÓN ENTRE HABILIDADES:** La CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS incidió en la PROACTIVIDAD y en la ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL / La EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL incidió en la CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN y en la CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS

FIRMA

  
  
**JOSÉ CORREA O.**  
 ARQUITECTO CAP 449

## CUESTIONARIO TESIS DOCTORAL EN TURISMO - UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

EXPERTO CONSULTADO ARQ. JOSÉ CORREA ORBEGOSO

DOCTORANDO ENTREVISTANTE: MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

TEMA: PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

FECHA: DICIEMBRE 2016

LUGAR: LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

### CASO ESTUDIADO: 7. JIRÓN CONTUMAZÁ

#### PERFIL GESTIONARIO DEL CASO

<b>MARCOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? La recuperación del Jirón Contumazá se realizó mediante una alianza entre el Instituto Nacional de Cultura, los vecinos y la Municipalidad Metropolitana de Lima. Faltó la creación de un ente gestor que le diese sostenibilidad a la intervención. Este desempeño fue regular	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	<b>2</b>
POR QUÉ? La planificación fue un aspecto bastante deficitario en este caso. Por ello, es que luego no se sostuvieron en buena forma los resultados positivos obtenidos en el período de estudio. Fue un clara debilidad. Bajo desempeño	
<b>MECANISMOS LEGALES Y FINANCIEROS:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Se establecieron alianzas con los diversos actores involucrados. El financiamiento se obtuvo mediante recursos propios del Instituto Nacional de Cultura y aportes de los vecinos y algunas empresas emplazadas del Centro Histórico de Lima. Sobró creatividad. Este aspecto fue otro de los puntos más fuertes. Alto desempeño	
<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL:</b>	<b>1</b>
POR QUÉ? La cooperación internacional fue el aspecto menos desarrollado de esta experiencia, por su práctica inexistencia. Salvo un intento parcial con la cooperación española no recuerdo nada al respecto. Muy bajo desempeño	

#### HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto se desempeñó excelentemente tomando decisiones innovadoras, analizando las opciones factibles y flexibilizando las acciones considerando los recursos disponibles y momentos. Excelente	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? El Director del Proyecto tuvo capacidad de organización para realizar y concluir este proyecto. Logró estructurar los recursos disponibles, las actividades programadas y los roles asignados de manera planificada. Su desempeño fue medio	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? "Construyó" alrededor suyo un equipo de forma participativa que le dió soporte para emprender las acciones en el ambiente urbano-monumental y su entorno. Esta bien pero pudo ser mucho mejor. Desempeño medio	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? El director del proyecto logró comprometer la participación de importantes "aliados estratégicos" como los vecinos, empresas privadas o la Municipalidad Metropolitana de Lima. Fue una de sus grandes fortalezas. Simplemente excelente	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto tuvo un desempeño alto porque persistió en su accionar, con firmeza y motivación. Fue muy buena la manera como sostuvo el proceso desde su constancia personal. Desempeño alto	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Fue de gran valor comportándose como un líder con muy buenas iniciativa y anticipación, especialmente ante los problemas que fueron apareciendo durante el proceso de recuperación de este ambiente urbano-monumental. Desempeño alto	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Enorme experiencia en administración cultural que hizo la diferencia. Incidió muy significativamente en el logro de muchos resultados positivos, aprovechando en múltiples oportunidades dicho valor agregado. Excelente desempeño	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>2</b>
POR QUÉ? El responsable del Proyecto no tuvo una específica especialización en la gestión del patrimonio cultural. Su desempeño fue deficitario y este tema fue el punto más débil de su valioso perfil gestor. Bajo desempeño	

**RELACIÓN ENTRE HABILIDADES:** La CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS incidió en la PROACTIVIDAD y en la ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL / La EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL incidió en la CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN y en la CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS

  
 JOSE CORREA O.  
 ARQUITECTO CAP 449

FIRMA

## CUESTIONARIO TESIS DOCTORAL EN TURISMO - UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

EXPERTO CONSULTADO ARQ. JOSÉ CORREA ORBEGOSO

DOCTORANDO ENTREVISTANTE: MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

TEMA: PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

FECHA: DICIEMBRE 2016

LUGAR: LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

### CASO ESTUDIADO: 8. ZONA MONUMENTAL DE PUEBLO LIBRE

#### PERFIL GESTIONARIO DEL CASO

<b>MARCOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? La Zona Monumental de Pueblo Libre se realizó en el marco de una nueva gestión municipal. Posee un Reglamento y documentos de gestión que permiten la administración del área aunque faltó una entidad ad-hoc para gestionarla	
<b>PLANIFICACIÓN:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Esta experiencia fue positiva para Pueblo Libre y Lima Metropolitana. Lima. Fue dirigida por especialistas patrimonialistas. Existió un Plan de Desarrollo Urbano (distrital) y la Municipalidad de Pueblo Libre se rige por el Reglamento y cada intervención debía alinearse a dichas orientaciones técnicas: desempeño alto	
<b>MECANISMOS LEGALES Y FINANCIEROS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Se utilizaron convenios (Instituto Nacional de Cultura y universidades) y recursos financieros propios de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. Los mecanismos financieros aplicados fueron limitados. Aún quedan inversiones financiables en alianzas público-privadas. Entre los dispositivos legales destacan la Ordenanza Municipal específica y el Reglamento de la Zona Monumental. Desempeño medio	
<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL:</b>	<b>1</b>
POR QUÉ? La cooperación internacional fue el aspecto menos desarrollado de esta experiencia, por su inexistencia. Muy bajo desempeño	

#### HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? La responsable del Proyecto se desempeñó excelentemente tomando decisiones innovadoras, analizando las opciones factibles y flexibilizando las acciones en función de los recursos disponibles y momentos. Su actuar fue sobresaliente y de gran inteligencia, al interior de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? Pudo organizar muy bien este proyecto. Estructuró los recursos disponibles, las actividades previstas y los roles asignados planificadamente. Su desempeño fue medio	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? "Construyó" alrededor suyo un equipo de forma participativa que le dió soporte para emprender las acciones en el monumento y su entorno. Esta bien pero pudo ser mejor: Desempeño medio	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Fue muy bueno porque logró comprometer la participación de importantes "aliados estratégicos" como el Instituto de Cultura y las universidades. Desempeño alto	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? La responsable del Proyecto tuvo un desempeño alto porque persistió en su accionar, con firmeza y motivación. Fue muy buena la manera como sostuvo el proceso desde su constancia personal	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? Su liderazgo sólo evidenció autorregulación, especialmente ante las adversidades que se suscitaron durante la recuperación. Desempeño medio	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Enorme experiencia en administración cultural que hizo la diferencia. Incidió muy significativamente en el logro de muchos resultados positivos, aprovechando en múltiples oportunidades dicho valor agregado. Excelente	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>2</b>
POR QUÉ? La responsable del Proyecto no tuvo una específica especialización en la gestión del patrimonio cultural. Su desempeño fue deficitario y este tema fue el punto más débil de su valioso perfil gestor. Bajo desempeño	

**RELACIÓN ENTRE HABILIDADES:** La TENACIDAD incidió en la PROACTIVIDAD y en la ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL / La EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL incidió en la CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN y en la CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS

  
**JOSE CORREA O.**  
 ARQUITECTO CAP 449

FIRMA

## ANEXO 8 / CUESTIONARIO-COLABORADORES PROFESIONALES / TESIS DOCTORAL EN TURISMO - USMP

**NOMBRE/EMAIL DEL COLABORADOR CONSULTADO:** ANA MARTHA CHACON RAMOS / chaconturismo@gmail.com

**DOCTORANDO ENTREVISTANTE:** MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

**TEMA:** PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

**FECHA:** AGOSTO 2017

**LUGAR:** LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

Y LUEGO RELLENE EL RECUADRO INFERIOR CON LOS ARGUMENTOS DE VUESTRA RESPUESTA

**GESTOR CULTURAL DEL CASO ESTUDIADO: INÉS DEL ÁGUILA**

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL	Escala
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>5</b>
SE ADELANTA A LOS POSIBLES PROBLEMAS QUE PUEDAN OCURRIR Y TODAS SUS PROPUESTAS SON VIABLES. TRABAJA SIEMPRE EN EQUIPO.	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>5</b>
DELEGA FUNCIONES CON MUCHA EFICIENCIA. PLANIFICA TENIENDO EN CUENTA POSIBLES IMPREVISTOS. ES FLEXIBLE EN CASO SE NECESITE CAMBIAR UN PLAN O UN PROGRAMA.	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>5</b>
DA INSTRUCCIONES CLARAS. DIALOGA CONSTANTEMENTE Y MUESTRA RESPETO POR LA GENTE A SU CARGO. TIENE LA HABILIDAD DE ESCUCHAR SIEMPRE. DA EL EJEMPLO TRABAJANDO JUNTO AL PERSONAL A SU CARGO.	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>5</b>
MANTIENE BUENAS RELACIONES CON EMPRESAS E INSTITUCIONES CON LAS CUALES HA CELEBRADO CONVENIOS Y HA LLEVADO A CABO DIVERSAS ACTIVIDADES CULTURALES INVOLUCRANDO EN ESTE TEMA A EMPRESAS Y ENTIDADES DE RUBRO DIFERENTE AL QUEHACER DE LA INSTITUCION CON BUENOS RESULTADOS.	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>5</b>
TRABAJA SIN DESCANSO Y CONTAGIA ESE HABITO A LA GENTE A SU CARGO. PERSEVERA EN SUS OBJETIVOS Y NO SE DESANIMA. SE ENTREGA POR COMPLETO A LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION.	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>5</b>
SIEMPRE ESTA DISPUESTA A AYUDAR A OTRAS PERSONAS U OTRAS INSTITUCIONES SIN QUE SE LO PIDAN. ANIMA AL PERSONAL A SU CARGO A ENFRENTAR NUEVOS DESAFIOS.	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR MAS DE 20 AÑOS HA DIRIGIDO EL MUSOE DE ARQUEOLOGIA "JOSEFINA RAMOS DE COX" DE LA PUCP, HA SIDO DOCENTE POR MAS DE 10 AÑOS. HA INTEGRADO EL PATRONATO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS POR MAS DE QUINCE AÑOS, Y ES ACTUAL PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE MUSEOLOGOS DEL PERU.	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
HA PARTICIPADO Y DIRIGIDO PROYECTOS DE RESCATE DEL PATRIMONIO CULTURAL. COMO DIRECTORA DEL MUSEO "JOSEFINA RAMOS DE COX" PUSO ESPECIAL INTERES EN LA DIFUSIÓN DE LA HISTORIA DE LIMA PREHISPANICA. POSTERIORMENTE COMO INTEGRANTE DEL PATRONATO DEL PARQUE DE LA LEYENDAS CONTRIBUYO AL RESCATE DE LAS ZONAS ARQUEOLOGICAS EN EL INTERIOR DE ESTE RECINTO Y LA CREACION DE UN MUSEO QUE MUESTRA EL TRABAJO DE PUESTA EN VALOR REALIZADO.	



## ANEXO 8 / CUESTIONARIO-COLABORADORES PROFESIONALES / TESIS DOCTORAL EN TURISMO - USMP

**NOMBRE/EMAIL DEL COLABORADOR CONSULTADO:** EIBBY MADELEINE ROSILLO ANGELES / eibby.rosillo@gmail.com  
**DOCTORANDO ENTREVISTANTE:** MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS  
**TEMA:** PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)  
**FECHA:** AGOSTO 2017 **LUGAR:** LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

Y LUEGO RELLENE EL RECUADRO INFERIOR CON LOS ARGUMENTOS DE VUESTRA RESPUESTA

**GESTOR CULTURAL DEL CASO ESTUDIADO:** MARIO ADVÍNCULA

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL		Escala
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>		4
POR QUÉ? ALINEA ACTIVIDADES PARA ALCANZAR OBJETIVOS CONCRETOS QUE BENEFICIEN A LA PRESERVACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL ARQUEOLÓGICO, PRINCIPALMENTE EDIFICACIONES PREHISPÁNICAS.		
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>		4
POR QUÉ? INTEGRA DIFERENTES ÁREAS DE UNA MISMA ORGANIZACIÓN, COMPROMETIDAS CON LA DIFUSIÓN, PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN DEL PATRIMONIO PARA LOGRAR RESULTADOS ESPECÍFICOS.		
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>		4
POR QUÉ? TIENE PACIENCIA PARA CAPACITAR, GUIAR Y ESCUCHAR LAS PROPUESTAS DE PERSONAS INVOLUCRADAS CON EL PATRIMONIO CULTURAL, POSEAN O NO, CONOCIMIENTOS SOBRE EL MISMO.		
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>		4
POR QUÉ? TIENE CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN PARA CUMPLIR CON LAS METAS PROPUESTAS.		
<b>TENACIDAD:</b>		3
POR QUÉ? ES UN BUEN AGENTE PARA ESCUCHAR Y DIRIGIR, SIN EMBARGO PUEDE DAR LA APARIENCIA DE QUE SI ALGO SE DETIENE EN EL CAMINO Y AGOTA SUS POSIBILIDADES, NO CONTINUA. NO LO CONOZCO TAN BIEN, PERO REPITO, ES LA APARIENCIA QUE DA.		
<b>PROACTIVIDAD:</b>		3
POR QUÉ? SUGIERE SOLUCIONES ANTE INCIDENTES O PROBLEMAS QUE SE SUSCITAN.		
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>		4
POR QUÉ? TIENE EXPERIENCIA EN GESTIÓN PÚBLICA POR LO QUE LE PERMITE CONOCER LOS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CULTURA COMO AGENTE ARTICULADOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS.		
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>		4
POR QUÉ? DE LA MISMA MANERA QUE EN EL ANTERIOR ÍTEM, SU EXPERIENCIA EN GESTIÓN PÚBLICA LE HA PERMITIDO CONOCER LOS ASPECTOS PARA GESTIONAR ALIANZAS, PRESUPUESTOS Y AGENTES CULTURALES EN PRO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.		

## ANEXO 8 / CUESTIONARIO-COLABORADORES PROFESIONALES / TESIS DOCTORAL EN TURISMO - USMP

**NOMBRE/EMAIL DEL COLABORADOR CONSULTADO:** VANESSA SALOMÓN / vanessa\_salomon@outlook.com

**DOCTORANDO ENTREVISTANTE:** MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

**TEMA:** PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

**FECHA:** AGOSTO 2017

**LUGAR:** LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

Y LUEGO RELLENE EL RECUADRO INFERIOR CON LOS ARGUMENTOS DE VUESTRA RESPUESTA

**GESTOR CULTURAL DEL CASO ESTUDIADO:** Isabel Flores Espinoza

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL	Escala
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>4</b>
Considero que Isabel Flores ha desarrollado por años una metodología de trabajo que le permite obtener resultados exitosos en cuanto a gestión optimizando los escasos y/o insuficientes recursos con los que generalmente se cuenta. Además, el personal que la rodea es -en su mayoría- altamente competitivo, desde el staff de investigación arqueológica hasta los que integran el área de turismo. Con respecto a este último, Isabel Flores procura siempre proyectar una óptima imagen de sus trabajadores que articule armoniosamente con el restaurante situado en el sitio arqueológico y los visitantes, lo cual ha venido dando resultados favorables ya que el restaurante se ha posicionado en el mercado y a pesar de tener un público objetivo diferente funciona en la praxis. La reputación de la huaca Pucllana como un lugar místico e importante se manifiesta también en la utilización de sus espacios para la realización de diversos eventos exclusivos. Éstos dos últimos ejemplos evidencian un posicionamiento exitoso en el mercado, el cual sin lugar a dudas, no sería posible sin todo la supervisión que realiza día a día Isabel Flores.	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>4</b>
Organizar un proyecto arqueológico, museo de sitio y sitio arqueológico, como lugar de visitas, no es fácil. Estas tres esferas implican procedimientos y profesionales diferente. Si bien es imposible que una sola persona pueda desarrollar todas estas actividades efectivamente, Isabel Flores ha sabido, por años, rodearse de personas valiosas en todas estas áreas, las cuales han podido hacerse cargo de diversas tareas y a su vez han podido delegar todas las actividades que se involucran para una óptima labor.	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>4</b>
Isabel Flores cuenta con una personalidad exigente, por lo cual si bien tiene que lidiar con un personal numeroso por las diversas áreas que involucran su dirección, todos sus trabajadores profesan un gran respeto hacia ella ya que es sabido que a Isabel Flores le gusta las tareas bien realizadas optimizando siempre los recursos con los que cuenta el proyecto. Adicionalmente, cuenta con un organigrama que permite que diversas personas se encarguen de la supervisión de otros trabajadores, generándose una escalera organizada de trabajo.	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>3</b>
Considero que por un tema generacional y de experiencia a Isabel se le hace difícil confiar en personas ajenas al proyecto y esto se manifiesta en los escasos convenios existentes que podrían generar aun mas mejores resultados. Sin embargo, esta situación está cambiando en los últimos años por el nuevo personal activo y actualizado que la rodea. Considero que los resultados se verán en algunos años.	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>5</b>
Isabel Flores posee una fuerza admirable. La pasión y amor que profesa y demuestra por el proyecto Pucllana es elogiable. A pesar de su avanzada edad, ella no titubea en hacer todo lo necesario para que las actividades en la huaca se realicen satisfactoriamente. Sube y baja la piramide sin cansancio alguno, su trabajo en el proyecto empieza antes del horario normal de ingreso y asiste días que no debería estar asistiendo. Todo lo logrado en el proyecto, sin lugar a dudas es fruto de su esfuerzo.	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>4</b>
Con mas de 35 años a cargo, Isabel Flores suele tener un plan de trabajo que considera acciones a tomar en caso de inconvenientes no previstos.	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
Durante estos años ha sabido no solo aprovechar al máximo los recursos disponibles sino que gracias a su minuciosidad ha logrado la captación de grandes ganancias, lo cual genera su autofinanciamiento. Estas ganancias que dejan las visitas, aunque parezca increíble, se incrementan cada año.	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>4</b>
La doctora Flores si bien no cuenta con los estudios en gestión Cultural, es de las pocas personas, cuyo trabajo más bien ha generado el estudio y la creación de esta especialización dada su gran capacidad para dirigir un proyecto exitosamente.	

## ANEXO 8 / CUESTIONARIO-COLABORADORES PROFESIONALES / TESIS DOCTORAL EN TURISMO - USMP

**NOMBRE/EMAIL DEL COLABORADOR CONSULTADO:** JOSÉ SANTA CRUZ / luchosantacruzjl@gmail.com

**DOCTORANDO ENTREVISTANTE:** MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

**TEMA:** PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

**FECHA:** AGOSTO 2017

**LUGAR:** LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

Y LUEGO RELLENE EL RECUADRO INFERIOR CON LOS ARGUMENTOS DE VUESTRA RESPUESTA

**GESTOR CULTURAL DEL CASO ESTUDIADO:**

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL	Escala
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Porque al momento de plantearse un proyecto o desarrollar alguna propuesta, realiza los estudios diagnósticos y mapea las necesidades o problemas a resolver.	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Porque cuando construye una propuesta, considera una diversidad de variables para luego recurrir a la mejor estrategia y profesionales que puedan contribuir en ella; así mismo establece un orden para su ejecución, que respeta en la búsqueda de los mejores logros.	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Porque cuando requiere que su equipo trabaje, ha propuesto formas y estrategias que han permitido que su producción sea buena, respetando los aportes de los integrantes.	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Porque su capacidad de establecer buenas relaciones profesionales en distintos ámbitos le ha permitido conseguir articulaciones interesantes y favorables para los proyectos en los que se encuentra trabajando. Actualmente su condición de Director del Museo Raimondi ha sabido manejarla de tal manera que sus propuestas entorno el personaje mencionado han tenido éxito. Tal es el caso de las alianzas con las empresas privadas incluyendo las instituciones del Estado	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Porque gracias a su empeño y constancia ha logrado avanzar sus proyectos. Es importante recalcar que los proyectos culturales requieren de la tenacidad para que a corto, mediano y largo plazo se puedan ver los resultados y en el caso de Villacorta, esto se observa.	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? Porque sus iniciativas y dinamismo laboral en el campo de la cultura es bastante bueno y constante. Desde la propuesta de Puruchuco con "Puruchuquito", hasta su incursión en las redes sociales con el Museo Raimondi, lo ubican como un gestor que esta de manera sostenida manteniendose vigente y protagonista a favor del patrimonio cultural	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Porque su experiencia concentrada en Lima ha permitido que pueda desarrollar con éxito la administración de cada lugar que ha tenido a su cargo. Considero que su experiencia podría alcanzar la excelencia en la medida que sus intervenciones pasen los límites de la Región Lima.	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Porque la experiencia acumulada en Lima y los ámbitos abordados lo llevaron a conocer y aplicar sus propuestas bastante relacionados a un carácter educativo, lo que marca su desarrollo profesional y genera automáticamente una especialización.	

## ANEXO 8 / CUESTIONARIO-COLABORADORES PROFESIONALES / TESIS DOCTORAL EN TURISMO - USMP

**NOMBRE/EMAIL DEL COLABORADOR CONSULTADO:** CRISTINA NIETO PÉREZ / criniepr@gmail.com  
**DOCTORANDO ENTREVISTANTE:** MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS  
**TEMA:** PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)  
**FECHA:** AGOSTO 2017 **LUGAR:** LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

Y LUEGO RELLENE EL RECUADRO INFERIOR CON LOS ARGUMENTOS DE VUESTRA RESPUESTA

**GESTOR CULTURAL DEL CASO ESTUDIADO:** D. FERNANDO LÓPEZ

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL	Escala
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>4</b>
<p>POR QUÉ? D. Fernando es una persona que por su formación académica conoce sobradamente la labor museística, las acciones y actividades que en un museo se desarrollan. Es capaz de escoger referentes similares, estudiar y analizar la posibilidad de aplicarlos en su institución, lo que le convierte en un personaje estratégico para la organización y acción del Museo. Sin embargo, no sólo cuentan las nociones teóricas y la intención de ejecutarlas, sino también las competencias transversales derivadas como son: alta capacidad estratégica y capacidad de respuesta-solución, sistematización y organización, manejo del personal y de los recursos disponibles, alta capacidad de negociación y firme propósito en la toma de sus decisiones. En definitiva, ser gestor es también vocación, aquel que se erige como líder natural, y que permite a las personas tener la posibilidad de dirigir un equipo hacia un objetivo común, y hacer que a su vez el equipo asuma el objetivo como propio: "se pongan la camiseta". Tras observar al gestor en el contexto del Museo Catredalicio, considero que trabajando con un poco más de esfuerzo estas últimas consideraciones podría erigirse como un eje articulador perfecto.</p>	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>3</b>
<p>POR QUÉ? D. Fernando adolece de una capacidad organizativa taxativa, o sistemática; que se traduce en desorden, retrasos en la programación, laxitud en las acciones o actividades. La organización y la sistematización del trabajo para un gestor es fundamental, es lo que hace alcanzar logros o metas, y permite ir añadiendo nuevos hitos o nuevas tareas: hace que la institución sea dinámica y progrese.</p>	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>2</b>
<p>POR QUÉ? D. Fernando es carismático, empático y de buen carácter para interrelacionarse con las personas, congenia rápido, es alegre y logra hacerse de querer. Sin embargo, la confianza que se puede llegar a tomar con él hace que se convierta en una figura muy próxima, sosteniendo la posición de "amigo" más que de líder. Puede a veces confundirse, y sumado a la falta sistematización y firmeza en el posicionamiento de sus decisiones, hace que pierda capacidad de liderazgo. Con lo cual los trabajadores tienden a actuar cuando un segundo miembro del grupo presenta más firmeza que la del propio D. Fernando.</p>	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>4</b>
<p>POR QUÉ? D. Fernando es un buen negociador. Sabe de las carencias de su institución y se esfuerza en encontrar aliados con los que trabajar, aprender o vincular con su causa.</p>	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>2</b>
<p>POR QUÉ? Tiende a laxar las decisiones, quizá por ausencia de sistematización y concreción de acciones que aseguren sus intenciones o voluntades. Dicha laxitud y no establecer hitos o medios en tiempos concretos, las actividades se relajan, se entremezlan con otros quehaceres y pierden fuerza. La tenacidad es una competencia que define al gestor, al igual que la metódica y la sistematización del trabajo y del tiempo.</p>	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>5</b>
<p>POR QUÉ? Tiene ilusión por su trabajo, buenas intenciones. Ideas originales, nuevos proyectos en pro de la misión de su institución.</p>	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>3</b>
<p>POR QUÉ? Desconozco trabajos anteriores a su función actual en el Museo, creo que en una conversación comentó que su presencia en el Museo fue casual en un tiempo, y desde entonces permaneció ahí. La gestión hace dos años era un tanto caótica, desordenada, y las tareas y organización del órgano directivo impreciso, sin un documento institucional que estableciera las acciones y actividades del Museo. Lo cual se deduce que las actividades que se realizan son fortuitas, es decir, no siguen una línea establecida o estudiada.</p>	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>2</b>
<p>POR QUÉ? Desconozco si D. Fernando dispone de méritos o formación en gestión cultural. Pero a la vista de mi experiencia colaborando con él en el Museo dos años atrás, detecté las carencias expuestas en la primera pregunta del cuestionario, que en el fondo se reflejan en el quehacer de la institución. Recomendaría formación y esfuerzo en las Habilidades sociales y capacidad de líder, porque considero que D. Fernando tiene buena disposición para la gestión cultural.</p>	

## ANEXO 8 / CUESTIONARIO-COLABORADORES PROFESIONALES / TESIS DOCTORAL EN TURISMO - USMP

**NOMBRE/EMAIL DEL COLABORADOR CONSULTADO:** MAG. KARLA ROBALINO SANCHEZ / karlarosa0407@gmail.com  
**DOCTORANDO ENTREVISTANTE:** MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS  
**TEMA:** PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)  
**FECHA:** AGOSTO 2017 **LUGAR:** LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

Y LUEGO RELLENE EL RECUADRO INFERIOR CON LOS ARGUMENTOS DE VUESTRA RESPUESTA

**GESTOR CULTURAL DEL CASO ESTUDIADO:** MARTIN FABBRI

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL	Escala
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? TRABAJÓ INTELIGENTEMENTE PARA LOGRAR LA RESTAURACIÓN DE LA CASONA DE SAN MARCOS (ESPACIO CULTURAL) , LA CUAL VIENE DESARROLLANDO MUCHAS Y DIVERSAS ACTIVIDADES EN TORNO AL ARTE Y LA CULTURA	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? CUMPLIÓ DISCIPLINADAMENTE CON LOS PLANES PROGRAMADOS PARA LA PUESTA EN VALOR DE LA EDIFICACIÓN ESTRUCTURANDO LOS OBJETIVOS Y LOS RECURSOS CON GRAN EFICIENCIA Y EN COHERENCIA CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? ORGANIZÓ LOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA LOGRAR QUE LA PUESTA EN VALOR DE LA EDIFICACIÓN EVOLUCIONE CON ÉXITO, FORTALECIENDO SU LIDERAZGO A PARTIR DE LA GESTIÓN DE LAS LABORES EMPRENDIDAS DE FORMA CLARA Y EMPÁTICA	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? UN CLARO EJEMPLO ES QUE LOGRÓ REPRESENTAR DE MANERA EFECTIVA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS ANTE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO, POTENCIADO EL TRABAJO COLABORATIVO Y MAXIMIZANDO EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES Y LAS VOLUNTADES COMPARTIDAS	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? DESARROLLÓ CON GRAN EMPEÑO Y CONSTANCIA INDESMAYABLE SU LABOR DE REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL SANMARQUINA ANTE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA, A PESAR DE SITUACIONES PROBLEMÁTICAS E INSCONTANCIAS PRESUPUESTARIAS	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? ASUMIÓ CON GRAN INICIATIVA EL APOYO A VARIAS ACTIVIDADES CULTURALES Y ARTÍSTICAS DESARROLLADAS EN LA CASONA DE SAN MARCOS, SIEMPRE CON MUCHO DINAMISMO Y VOLUNTAD DQUE SEAN FINALMENTE MATERIALIZADAS	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>5</b>
POR QUÉ? ESTUVO A CARGO DURANTE MUCHOS AÑOS DE LA REPRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS ANTE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? NO ME CONSTA SU FORMACIÓN EN GESTION CULTURAL PERO A PARTIR DE SU DESEMPEÑO LABORAL PUEDO INFERIR QUE LA POSEÍA EN MAGNITUD SIGNIFICATIVA	

## ANEXO 8 / CUESTIONARIO-COLABORADORES PROFESIONALES / TESIS DOCTORAL EN TURISMO - USMP

**NOMBRE/EMAIL DEL COLABORADOR CONSULTADO:** SHELBY PAZ / chelbichita@gmail.com

**DOCTORANDO ENTREVISTANTE:** MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

**TEMA:** PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

**FECHA:** AGOSTO 2017

**LUGAR:** LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

Y LUEGO RELLENE EL RECUADRO INFERIOR CON LOS ARGUMENTOS DE VUESTRA RESPUESTA

**GESTOR CULTURAL DEL CASO ESTUDIADO:** EDWIN BENAVENTE

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL		Escala
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>		3
<p>POR QUÉ? En experiencia de trabajo, la resolución de problemas usualmente no son técnicamente abordados, y deja resaltar en una línea de tiempo prolongada su resolución.</p>		
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>		3
<p>POR QUÉ? Pese a que existe una organización precedente de las Direcciones que se encuentra bajo su cargo, no se ha potenciado la capacidad profesional, y no se ha dejado sentir una ambición por organizar y/o de realizar cambios significativos con un enfoque a futuro.</p>		
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>		3
<p>POR QUÉ? Considero que el trabajo en equipo se da de una forma automática y jerárquica, no con el enfoque de líder de equipo, que permita alinear conocimientos.</p>		
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>		4
<p>POR QUÉ? Me parece que convencido por los temas patrimoniales, puede llegar a convencer a un grupo respecto a temas que puedan fomentar una adición de pensamiento, su carácter alegre y optimista logra la admiración por sus convicciones.</p>		
<b>TENACIDAD:</b>		3
<p>POR QUÉ? Puede incrementar su tenacidad de acuerdo al tema y situación que lo motive de mejor forma de lado a su imagen personal.</p>		
<b>PROACTIVIDAD:</b>		3
<p>POR QUÉ? Tiene interés en temas vinculados a patrimonio, sin embargo la capacidad de organización o quizás de dirigir equipos hace que las ideas planteadas no se concreten adecuadamente.</p>		
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>		4
<p>POR QUÉ? Su carrera inicia desde años atrás en la ciudad de Cusco, ha desempeñado roles liderando equipos en proyectos puntuales como Maras, Contumaza entre otros de acercamiento para la promoción cultural y sociedad.</p>		
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>		3
<p>POR QUÉ? Su papel de gestor se deja sentir, sin embargo no tengo conocimientos de sus precedentes de preparación profesional.</p>		

## ANEXO 8 / CUESTIONARIO-COLABORADORES PROFESIONALES / TESIS DOCTORAL EN TURISMO - USMP

**NOMBRE/EMAIL DEL COLABORADOR CONSULTADO:** CALEB SAGUA / calebsagua@gmail.com

**DOCTORANDO ENTREVISTANTE:** MSC. ARQ. JOSÉ HAYAKAWA CASAS

**TEMA:** PATRIMONIO EDIFICADO Y GESTORES CULTURALES EN LIMA METROPOLITANA: ANÁLISIS DE CASOS (1990-2015)

**FECHA:** AGOSTO 2017

**LUGAR:** LIMA

NOTA: ASIGNE LA IMPORTANCIA ATRIBUÍDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS USANDO LA SIGUIENTE ESCALA: 1=MUY BAJO, 2=BAJO, 3=MEDIO, 4=ALTO, 5=EXCELENTE

Y LUEGO RELLENE EL RECUADRO INFERIOR CON LOS ARGUMENTOS DE VUESTRA RESPUESTA

**GESTOR CULTURAL DEL CASO ESTUDIADO:** CARMEN OJEDA

HABILIDADES DEL GESTOR CULTURAL	Escala
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? Aunque participó activamente en la elaboración del plan de acción anual, sin embargo era básico el objetivo, logrando las metas, y en consecuencia no teniendo un impacto necesariamente legible o positivo a través de la ciudadanía como evaluador final. Pues se pudo obtener resultados favorables de la ciudadanía si en el objetivo hubiera sido considerando la lectura de los ciudadanos.	
<b>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? No todo llevo a concretarse de acuerdo a la planificación hecha; es decir, se podía alcanzar en cualquier momento la meta (considerando el plan de acción), pero este a su vez no causaba ningún impacto a la ciudadanía, con lo que cumplir con el plan era un tema solo en papeles, sin embargo demostró mayores logros en temas más personales o de grupos pequeños.	
<b>CAPACIDAD PARA DIRIGIR EQUIPOS:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? Para grupos de alrededor de 3 personas, demostró mayor efectividad, sin embargo hablar de grupos de personas más grandes o más equipos no se observó que resalte esta cualidad como en el caso de grupos pequeños.	
<b>CAPACIDAD PARA ARTICULAR ALIADOS EXTERNOS:</b>	<b>2</b>
POR QUÉ? No hubo muchas ocasiones en las que se mostraba la articulación de aliados externos, consecuencia creo de no persistir en mejorar la estrategia, el plan el objetivo (que debiera beneficiar a la ciudadanía) y cómo la estrategia, plan, objetivo se articula con las competencias y posibilidades de externos (instituciones, personas, sociedad civil organizada, empresas).	
<b>TENACIDAD:</b>	<b>4</b>
POR QUÉ? Demostró ser muy fuerte en situaciones difíciles a nivel profesional en momentos de presión y continuó con empeño en sus objetivos.	
<b>PROACTIVIDAD:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? Aunque demostró iniciativas a modo de propuestas, estas no necesariamente fueron asumidas responsablemente para hacer que ellas sucedan, quedando finalmente sin darse a conocer en algunos casos.	
<b>EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN CULTURAL:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? El tiempo desempeñado en lo relativo al Patrimonio Cultural es vasto, ligados también a los propios procesos y consecuencias de la política y decisiones del momento de los gobernantes y sus directivos.	
<b>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL:</b>	<b>3</b>
POR QUÉ? No se ha advertido que se tenga un conocimiento por especialización en gestión cultural de forma académica, salvo por cursos temporales, sin embargo se observó especialización por la propia experiencia en la administración cultural; es decir, la práctica continua ligada a competencias y funciones de la administración pública.	