



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

SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN DEL COMPLEJO
ARQUEOLÓGICO HUACA DEL SOL Y DE LA LUNA

PRESENTADA POR
CARLOS ALBERTO SANCHEZ MANTILLA

ASESORA
ANA ALEMÁN CARMONA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
CULTURAL, PATRIMONIO Y TURISMO

LIMA – PERÚ

2019



**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
SECCIÓN POSGRADO DE TURISMO**

**“SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN DEL COMPLEJO
ARQUEOLÓGICO HUACA DEL SOL Y DE LA LUNA”**

**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN CULTURAL, PATRIMONIO Y
TURISMO**

**PRESENTADO POR:
CARLOS ALBERTO SANCHEZ MANTILLA**

**ASESORA
DRA. ANA ALEMÁN CARMONA**

LIMA, PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mis padres y abuela, quienes me han apoyado
de forma permanente y desinteresada en mi
formación humana y profesional

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento al Dr. Ricardo Morales Gamarra, director del proyecto arqueológico Huacas del Sol y de la Luna, por su predisposición y apoyo en el proceso de elaboración de la presente investigación; sin su ayuda, hubiera sido imposible la obtención de información sustancial para el logro de los objetivos de investigación.

Asimismo es mi intención realizar un agradecimiento póstumo al Dr. Santiago Uceda Castillo, pilar fundamental de la gestión del proyecto y que gracias a su incansable labor, ha logrado que Huaca del Sol y de la Luna sea reconocido a nivel nacional e internacional.

Por otro lado a María Alejandra Bustamante, Medalí Castillo, Miguel Asmat, Moisés Tufinio y Ricardo Tello, responsables de cada área del complejo arqueológico, quienes con mucho desprendimiento y gentileza accedieron a brindar información de primera mano sobre la gestión en cada una de las áreas que tienen a su cargo.

Finalmente a mi asesora Dra. Ana Alemán, quien con un singular carisma y empatía, supo brindarme la confianza y el conocimiento especializado para abordar objetivamente el presente proceso de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	02
AGRADECIMIENTO	03
RESUMEN	08
ABSTRACT	09
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Bases Teóricas	16
1.3. Definición de términos básicos	21
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.1. Diseño metodológico	22
2.2. Diseño muestral	23
2.3. Técnicas de recolección de datos	24
2.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	24
2.5. Aspectos éticos	25
CAPÍTULO III. RESULTADOS	26
3.1. Gestión del Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna	26
3.2. Modelo de evaluación de gestión sostenible	33
3.3. Sostenibilidad de la gestión del complejo arqueológico	36

	Pág.
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN	71
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
FUENTES DE INFORMACIÓN	79
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
Tabla nº 01 Desarrollo de labores por componentes de acuerdo al personal	32
Tabla nº 02 Monitoreo de resultados del Perfil 5 Proyecto PIP	38
Tabla nº 03 Procedencia del flujo de visitantes 2018	45
Tabla nº 04 Tarifa de ingreso a Huaca de la Luna	46
Tabla nº 05 Tarifa de ingreso a Museo	46
Tabla nº 06 Ingreso en soles 2014-2018	46
Tabla nº 07 Miembros de Talleres artesanales beneficiados indirectamente	47
Tabla nº 08 Evolución de Establecimientos de alimentos y bebidas en la campaña de Moche	51
Tabla nº 09 Cantidad de personas exoneradas de pago octubre 2018	56
Tabla nº 10 Pobladores de Moche exoneradas de pago octubre 2018	57
Figura nº 01 Últimos proyectos específicos ejecutados por el Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna	28
Figura nº 02 Flujo de visitantes pagantes al complejo arqueológico	30
Figura nº 03 Calificación de la visita al Monumento Huaca de la Luna	42
Figura nº 04 Cafetería – Atención del personal	43
Figura nº 05 Evolución del ingreso anual 1994 - 2018	47
Figura nº 06 Comparativo personal en 1991 y 2012	48
Figura nº 07 Fomento de empleo en la campaña de Moche	52
Figura nº 08 Distribución de Mujeres y Hombres que laboran en el complejo	

	54
Figura nº 09 Labor campo: excavación de rellenos de materia	58
Figura nº 10 Labor de gabinete: procesamiento de información obtenida en campo	59
Figura nº 11 Conservación del patrimonio inmueble a través de consolidación química	60
Figura nº 12 Conservación del Patrimonio muebles mediante adhesión fragmentos	61
Figura nº 13 Sala de exhibición principal del museo Huacas de Moche	63
Figura nº 14 Actividades culturales en Fiestas Patrias 2018	64
Figura nº 15 Publicaciones de investigaciones del complejo arqueológico	66
Figura nº 16 Paneles interpretativos para una mejor experiencia del visitante	67
Figura nº 17 Sendero de visita delimitado con estructuras de bambú	67
Figura nº 18 Servicios higiénicos del parador turístico	68
Figura nº 19 Parador turístico que cuenta con boletería	68

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo proponer un modelo de evaluación que determine la sostenibilidad de la gestión del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna; en la misma, se hizo uso del método cualitativo para profundizar la información sobre la gestión del proyecto arqueológico, asimismo las técnicas aplicadas para recopilar datos fueron la entrevista y revisión documental.

Producto de este proceso, se determinó que la actual gestión del proyecto considera cuatro componentes para el complejo: arqueología, conservación, uso social y desarrollo comunitario; sin embargo el progreso que puede tener cada uno de estos componentes, depende de la gestión de presupuesto extra a través de proyectos específicos; figura que ha permitido el desarrollo del complejo arqueológico desde sus inicios hasta hace algunos años atrás, figura que no se ha podido replicar en los últimos 3 años. Por otro lado, se propone un modelo de evaluación cualitativo, cuyos criterios se agrupan en cuatro secciones: gestión, impacto económico, social y ambiental. En base a su aplicación se determinaron fortalezas en investigación arqueológica y conservación del monumento y piezas muebles; a pesar de ello, se detectaron puntos débiles en la organización y planificación, así como en el manejo de control de impactos ambientales.

Finalmente se logró determinar que la gestión del complejo arqueológico ha recorrido un camino importante en cuanto a sostenibilidad se refiere, contribuyendo a la preservación del patrimonio cultural e involucramiento de la comunidad aledaña, sin embargo es importante que se realicen ajustes que permita cerrar la brecha identificada; de tal forma que pueda asegurar la sostenibilidad de la gestión.

Palabras clave: gestión sostenible, modelo de evaluación, complejo arqueológico.

ABSTRACT

The present investigation has the objective to propose an evaluation model that determines the sustainability of the management of Huacas del Sol y de la Luna archeological complex, in the same research, the qualitative method was used to go in depth in the information about the archeological project management, likewise the applied techniques to collect data were the interview and documentary research. Product of this process, it was determined that the current management of the project considers four components for the archeological complex: archeology, conservation, social use and community development; nevertheless, the progress that each component could have depends on extra budget management through specific projects, model that has allowed the development of the archeological complex from its beginnings to some years ago, but it has not been replicated in the last 3 years. On the other hand, a qualitative evaluation model is proposed, whose criteria are grouped into four sections: management, economic, social and environmental impact. Based on its application, strengths in archaeological research and conservation of the monument and movable pieces were determined. In spite of that, weaknesses in the organization and planning were detected, as well as in the management of environmental impact control.

Finally, it was possible to determine that the management of the archaeological complex has traveled an important path in terms of sustainability, contributing to the preservation of the cultural heritage and involvement of the surrounding community; however, it is important that adjustments should be made to close the identified gap; in such a way that it can ensure the sustainability of the management.

Keywords: sustainable management, evaluation model, archaeological complex.

INTRODUCCIÓN

El patrimonio cultural forma parte de la herencia cultural de nuestra nación, la misma que es motivo de estudio de diversos investigadores y a su vez, es puesto en valor para el disfrute de visitantes que aprecian la majestuosidad del legado que nos han dejado diversas culturas.

El Perú cuenta con un vasto número de complejos arqueológicos, los cuales son gestionados, en primer lugar, desde la perspectiva arqueológica y de conservación; adicionalmente si los recursos lo permiten, se ponen en valor para su uso turístico. Este es el caso de los complejos arqueológicos que tienen la dicha de poder ser gestionados por algún organismo público y/o privado con financiamiento que les permitan realizar las intervenciones antes mencionadas.

Sin embargo, en un análisis general son muchos los yacimientos arqueológicos que se encuentran abandonados y son afectados por amenazas naturales y humanas, que desencadenan en su paulatino deterioro.

De regreso a aquellos complejos que son intervenidos, en las regiones son las Direcciones Descentralizadas de Cultura, las entidades que gestionan directa o indirectamente los complejos, abordando principalmente la arqueología y conservación de los sitios, y en algunos casos se extiende a otros planos como la actividad turística y la integración de la comunidad como parte de la gestión del patrimonio cultural.

En este contexto en el norte del Perú, complejos arqueológicos como Túcume en Lambayeque, El Brujo y Huacas del Sol y de la Luna en La Libertad, resaltan sobre el colectivo, por sus gestiones que a pesar de sus altos y bajos han sido reconocidos por diversas entidades como proyectos exitosos.

El complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna ha sido condecorado por diversos reconocidos de nacionales e internacionales como el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, la reina Sofía del mismo país y por el Shangai Archeologic Forum, por mencionar algunos. Todos coincidieron en resaltar la capacidad de gestión del complejo arqueológico, sin embargo, ¿toda esa laureada intervención es sostenible?

Difícilmente las líneas redactadas por el investigador tienen el mismo peso que las distinciones antes mencionadas, sin embargo, a la actualidad el proyecto arqueológico ha sufrido una serie de reveses que hacen pensar seriamente en la cuestión planteada. Por ejemplo: el número de colaboradores ha disminuido significativamente y todo el trabajo de conservación e investigación no sigue el mismo ritmo que temporadas pasadas, y el componente Desarrollo Comunitario, encargado del involucrar a los pobladores, ha desaparecido.

Se han ejecutado tres proyectos de inversión que involucró el desarrollo de la comunidad de la campiña de Moche. La pregunta en este sentido es: ¿se puede reflejar la sostenibilidad de dichas intervenciones al día de hoy, a tan sólo 3 años de haberse terminado de ejecutar el último de los 3 proyectos antes mencionados?

Problema General

¿Qué modelo de evaluación puede determinar la sostenibilidad de la gestión del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna?

Problemas Específicos

1. ¿De qué manera se realiza la gestión del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna?

2. ¿Cuál sería el modelo de evaluación propuesto de gestión sostenible aplicable a complejos arqueológicos?
3. ¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión del complejo arqueológico en base al modelo propuesto?

Objetivo General

Proponer un modelo de evaluación que determine la sostenibilidad de la gestión del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna

Objetivos Específicos

1. Describir la gestión actual del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna.
2. Diseñar un modelo de evaluación de gestión sostenible aplicable a complejos arqueológicos.
3. Determinar los resultados de la evaluación de la gestión del complejo arqueológico en base al modelo propuesto.

***Variable independiente:** Modelo de evaluación

***Variable dependiente:** Gestión del complejo arqueológico

En este contexto, la propuesta de un modelo de evaluación de gestión sostenible de complejos arqueológicos es importante porque reconoce los puntos clave que deben abordarse para el manejo eficiente y eficaz de patrimonio cultural bajo las condiciones que se presentan en el Perú; ello contribuirá a que las diversas gestiones de entornos similares no pierdan el rumbo y puedan centrarse en aquellos factores que influyen en la sostenibilidad económica, ambiental y

sociocultural del patrimonio arqueológico. Este conocimiento podrá ser tomado en cuenta para la mejora del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna; generando beneficios sostenibles a lo largo del tiempo.

Ello beneficiará en primer lugar al proyecto debido a que se verá fortalecido institucionalmente en los aspectos que necesitan ser reforzados bajo la perspectiva de la sostenibilidad, asimismo a la comunidad científica que verá cómo se consolida la investigación a nivel de gestión en el mencionado complejo, a la población, al asegurar la puesta en valor de su monumento y reforzamiento de su identidad cultural; así como a los visitantes quienes podrán acceder a un complejo arqueológico en el futuro y con una mejor presentación de sus servicios.

Las principales dificultades que afrontó el investigador para el logro de objetivos, estuvieron determinados en primer lugar por la limitada disponibilidad de los expertos del complejo arqueológico para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, debido a los tiempos que manejan y a la reserva que manifestaron para dar opinión respecto a algunos temas sensibles relacionadas con la investigación. En segundo lugar, la falta de información y/o datos incompleta requerida por el modelo de evaluación propuesto, constituyó otras de las barreras a las cuales se enfrentó la investigación. A pesar de ello, se pudieron afrontar las mismas de tal forma que no afectaron al logro de los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

En la proceso de recopilación de investigaciones previas, no se pudo rescatar alguna directamente relacionada con el caso de estudio de la presente tesis; entorno a Huaca de la Luna, se pueden hallar diversas investigación desde las perspectivas arqueológicas o de conservación, pero ninguna referida a la gestión sostenible; dato que abre paso y valida el desarrollo de la presente investigación. Sin embargo se pueden considerar como antecedentes las siguientes investigaciones:

Barboza, S. (2014). *Propuesta de gestión cultural para la promoción y difusión del sitio arqueológico huaca Arco Iris, distrito de la Esperanza, Trujillo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

En esta investigación local, realizada en la misma provincia del caso de estudio que se plante realizar; aborda el estudio del sitio Huaca Arco Iris, situado en el distrito de la Esperanza, y busca entender la problemática entorno al semi abandono del sitio arqueológico, y la falta de conexión entre las instituciones y la comunidad. La hipótesis de investigación es que la implementación de una gestión cultural municipal, mejorará significativamente el actual semi abandono del sitio arqueológico huaca arco iris, distrito de la Esperanza, provincia de Trujillo. La población estuvo determinada por sectores de santa verónica, Jerusalén, Bella Vista, pueblo joven Nueva Esperanza y San Martín; siendo la muestra 382 pobladores. Algunas de las conclusiones a las cuales se arribó fue que investigación demostró la situación crítica del sitio arqueológico huaca arco

iris; el desinterés de las organizaciones e instituciones, desvinculación entre comunidad e instituciones; y que la propuesta de gestión municipal contribuirá a mejorar el conocimiento y fortalecer la identidad de los pobladores. (Ver anexo 01)

Barbero, A. (2011) *La gestión del patrimonio histórico, una herramienta para el desarrollo sostenible. Un caso práctico el proyecto de desarrollo local "Os ambientes do Ar"* (Tesis de doctorado). Universidad de Salamanca, España.

Antecedente de ámbito internacional, que tiene un enfoque social sobre la gestión de un patrimonio cultural; que parte desde el entendimiento detallado y exhaustivo de lo que implica cada variable, hasta el planteamiento de la gestión de los Molinos de Agua de la Comunidad de Souto Bom, bajo una perspectiva de la comunidad como beneficiario de la puesta en valor de éste patrimonio portugués. Los objetivos de la investigación fueron definir los conceptos clave relacionados con la cultura como medio y fin del desarrollo; analizar los recursos existentes en una comunidad, en base a la elaboración de un proyecto de gestión cultural; estudiar y analizar proyectos que tengan como línea de acción, la identificación, valorización y acondicionamiento de recursos patrimoniales; y realizar las investigaciones necesarias en Souto Bom, para poder proponer un proyecto de desarrollo local para esta aldea. Llegando a concluir que la gestión del patrimonio cultural alude a todas las acciones que tienen como fin acercar el legado patrimonial a los ciudadanos, a través de un proyecto integrado de gestión que incluye desde la identificación de los bienes, a su conservación y difusión. La gestión cultural y la gestión del patrimonio cultural son factores

potenciales de cohesión social que contribuyen al crecimiento económico y a la sostenibilidad ambiental. (Ver anexo 2)

1.2 Bases teóricas

Dilema de la gestión y el patrimonio cultural

Cuando abordamos la gestión de un patrimonio cultural, nos adentramos a un campo que relativamente nuevo y que por lo tanto el desarrollo teórico se encuentra en fase de construcción; sin embargo es un hecho que cada día es más abordado debido a la necesidad que refleja el reto de gestionar patrimonio cultural en un entorno complejo y desafiante. En este contexto se puede entender que la *gestión* “puede ser vista como beneficiosa, necesaria y hasta imprescindible o contrariamente como mercantilizante, banalizante y hasta mancilladora” (Ballardó, s.f), debido a la naturaleza del patrimonio cultural.

En este sentido, se debe comprender que en los bienes culturales el valor económico no es tan relevante como el simbólico, debido a que se considera al patrimonio cultural como un instrumento de comunicación de las diversas formas de vida de una sociedad en particular; siendo éste punto la esencia de su valoración. Teniendo en cuenta este aspecto y que la gestión mide la eficiencia y rentabilidad (valor económico) se podría argumentar cierta incompatibilidad, porque algunos autores afirman que al gestionar un patrimonio cultural, se tiende a reducir el manejo de dichos bienes culturales bajo parámetros e indicadores de producción, es decir bajo un enfoque económico. Sin embargo es importante poder medir las acciones que se realizan entorno al patrimonio cultural, considerando que las mismas deben reflejar un avance progresivo en los diversos planos que ello implica. Asimismo, tal como plantea

Ballart, J. y Treserras, J. (2001) “nuestra época ha redescubierto las posibilidades de una gestión integral del patrimonio que se plantea, además del reto de la conservación, encontrar los mejores usos para nuestro patrimonio histórico común sin menoscabo de su preservación ni su valoración social” (p.15). Por tanto estas afirmaciones sustentan la necesidad de la gestión en el plano cultural, que de alguna u otra forma, contribuyan a la mejora del tratamiento del patrimonio cultural en pro de su desarrollo integral. Complementariamente Ballardó (s.f.) sustenta:

La importancia de poner la gestión cultural en manos de profesionales con formación específica en cuestiones gestionarias y en cuestiones culturales...La gestión tiene tiempos más acelerados e imprevisibles que los ritmos pausados y meditados de la investigación académica, pero esta última resulta fundamental para diagnosticar adecuadamente situaciones, para formular proyectos culturales y para evaluar sus resultados. (pp. 4-5)

Reafirmando que hoy en día la gestión es una necesidad ligada todos los bienes culturales, entre ellos el patrimonio cultural, pero que a su vez plantea el reto de que quienes asuman dicha gestión, deben de reunir una serie de competencias que aseguren los resultados esperados, basado siempre en la rigurosidad de la investigación científica.

Gestión cultural en el Proyecto Huacas del Sol y de la Luna

En este contexto aparece el caso Huaca del Sol y de la Luna, que es un complejo arqueológico ubicado en el distrito de Moche, provincia de Trujillo; y que es parte del patrimonio cultural de la nación. En el mismo se han realizado

diversas intervenciones arqueológicas itinerantes en el siglo XX, sin embargo el proyecto que lleva el mismo nombre del complejo, según el Patronato huacas del Valle de Moche (2010):

Se inició en 1991, al inicio como un proyecto de investigación y conservación. Rápidamente adquirió su naturaleza actual, la de un programa de investigación multi e interdisciplinario. Su gestión, al inicio, estuvo a cargo de la Universidad Nacional de Trujillo; pero a partir de 2002 se creó el Patronato huacas del Valle de Moche, dirigido por personalidades trujillanas, con el fin de administrar los fondos privados que se obtuvieran. La universidad administra los fondos públicos (p. 15).

Ello refleja el crecimiento progresivo que ha demandado la gestión del proyecto arqueológico a lo largo de sus más de 20 años de vida como institución, siendo la misma compleja tanto por los tipos de fondos que maneja, sino también por la interdisciplinariedad que ello refiere. La arqueología, conservación, uso social y desarrollo comunitario son los grandes componentes que abarca éste proyecto y que forman parte del día a día de la intervención, ya no sólo en el patrimonio cultural, sino también en la población mochera heredera del mismo. Asimismo en el proyecto financiado por Fondoempleo, el Patronato Huacas del Valle de Moche, incluyó dentro de su población beneficiaria no sólo a los artesanos con los que se comenzó a trabajar desde el 2008, sino también a los empresarios y empleados de ramadas y restaurante de la campiña de Moche. Actualmente todas estas intervenciones han quedado en el pasado y no hay forma alguna de poder determinar la sostenibilidad de las intervenciones

pasadas, al no existir forma de poder medir en qué medida se mantiene en pie las iniciativas logradas en cada una de las intervenciones mencionadas.

Modelo de gestión sostenible

En los últimos años, diferentes organizaciones en su afán por asegurar el desarrollo sostenible entorno a la actividad turística han generado diversos modelos de gestión que pretenden guiar la gestión bajo el enfoque de la sostenibilidad.

En primer lugar, es necesario comprender que éste término proviene del concepto desarrollo sostenible, que se entiende como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987). A todas luces esto refleja la concepción de una perspectiva a largo plazo, al asumir que toda acción presente, tiene una repercusión en el futuro; por lo tanto, es fundamental interiorizar que la huella generada en el presente, debería permitir a las futuras generaciones disfrutar en igual o mayor medida de los beneficios presentes. Asimismo, el desarrollo sostenible tiene tres pilares que implica “lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente” (Organización de la Naciones Unidas ONU, s.f., párr. 1). Ello implica que cada intervención que pretenda ser sostenible, deber tener en cuenta estos tres elementos fundamentales.

Teniendo como punto de partida estos pilares de la sostenibilidad, se han generado aportes importantes en relación a documentos guía que contribuyan a la gestión sostenible en el plano turístico. Por un lado los Criterios Globales

de Turismo Sostenible “son un esfuerzo por alcanzar una forma compartida de entender qué es un destino sostenible, y representan los compromisos mínimos que una organización de gestión turística que quiera ser sostenible debe cumplir” (Consejo Global de Turismo Sostenible CGTS, 2013, p. 1). Estos criterios se encuentran articulados con los Objetivos del Milenio planteados por la Organización de la Naciones Unidas y brindan a las organizaciones directrices básicas que contribuyan a la sostenibilidad en su gestión.

Por otra parte, el Sistema Europeo de Indicadores de Turísticos tiene como fin “contribuir a mejorar la gestión sostenible de los destinos. Su finalidad es ayudar a estos y a las partes interesadas a medir sus procesos de gestión de la sostenibilidad, permitiéndoles supervisar su rendimiento y los progresos realizados a lo largo del tiempo” (Unión Europea, 2017, p.11). En este sentido, brindan una serie de indicadores principales y opcionales que permiten medir la gestión en relación a un destino turístico, cuyos resultados pueden determinar la brecha que existe para denominar a una gestión como sostenible.

Ambos aportes tienen dos características en común; primero, agrupan criterios e indicadores en cuatro categorías: gestión, ambiental, económico y socio cultural; característica que refuerza el enfoque de sus diseños, basados en los pilares de la sostenibilidad. En segundo lugar, ambos se encuentran orientados a guiar la gestión de destinos turísticos, enfoque macro y que implica diversos elementos, dentro de los cuales se encuentran los complejos arqueológicos; por lo tanto no se ajustan a los mismos. Sin embargo se consideran aportes importantes que pueden servir como guía para plantear un modelo que permita a los gestores de complejos arqueológicos tener un norte que oriente su intervención bajo la lupa de la sostenibilidad.

1.3 Definición de términos básicos

Gestión Cultural

Conjunto de acciones que potencian, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad (Guédez y Menéndez, citado en Bayardó, s.f).

Patrimonio Cultural

Manifestación del quehacer humano -material o inmaterial- que por su importancia, valor y significado paleontológico, arqueológico, arquitectónico, histórico, artístico, militar, social, antropológico, tradicional, religioso, etnológico, científico, tecnológico o intelectual, sea expresamente declarado como tal o sobre el que exista la presunción legal de serlo. Dichos bienes tienen la condición de propiedad pública o privada con las limitaciones que establece la presente Ley. (Instituto Nacional de Cultura, 2004, p.07)

Complejo Arqueológico

Conjuntos o centros urbanos y/o ceremoniales, cuya magnitud, complejidad e integración con el paisaje, les confiere un valor singular y excepcional. (MINCU, s.f., párr.5)

Sostenible

Característica que hace referencia a la capacidad de mantenerse a lo largo del tiempo, conservando sus atributos y permitiendo un equilibrio social, cultural, ambiental y económico.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Diseño metodológico

La presente investigación de acuerdo al enfoque metodológico es cualitativa, porque busca que profundizar los conocimientos sobre la sostenibilidad de la gestión del patrimonio cultural del caso de estudio, en base a la propuesta de un modelo de evaluación; por dicha naturaleza, la investigación no es cuantificable.

De acuerdo al grado de control de las variables, es una investigación no experimental. Es importante destacar que no se pretende manipular las variables en el proceso investigativo.

Asimismo, por la amplitud, se puede definir que la investigación es correlacional debido a que se plantea analizar la relación entre las variables modelo de evaluación y gestión del complejo arqueológico. (*Ver anexo 3*)

Para la investigación se aplicó el Diseño investigación-acción y el procedimiento fue:

1. Descripción de la gestión actual del Complejo Arqueológico, reconocer puntos críticos.
2. Diseño de un modelo de evaluación de sostenibilidad.
3. Identificación los resultados de la gestión del complejo arqueológico en relación al modelo de evaluación propuesto. Determinación las posibles brechas existentes.

El diseño se ajusta a la investigación, en primer lugar porque es de tipo no experimental y pretende determinar a relación entre la variable independiente y la dependiente. De forma complementaria, se aseguró el logro de los objetivos de investigación planteados previamente, en base a una secuencia lógica y

articulada de problemas – objetivos – técnicas - instrumento de recolección de datos.

2.2. Diseño muestral

La muestra fue no probabilística, es decir no dependió de métodos estadísticos para su determinación, sino de la naturaleza de la investigación. Para ello se propuso que frente a dicha realidad, la unidad de análisis estaría conformada por los responsables de áreas relacionadas a la gestión del proyecto Huacas del Sol y de la Luna.

Se consideró pertinente que el muestreo se realice por conveniencia, por lo tanto el investigador decidió los responsables a los cuales se aplicó los instrumentos de recolección de datos, en función a su aporte de información profunda y de calidad.

La muestra inicial que se planteó fue de 3 responsables de áreas relacionadas a la gestión del complejo arqueológico. Sin embargo en el proceso de recolección de datos, se amplió a 5 personas.

Se consideró oportuna ésta muestra, debido a que son ellos los que manejan la información de primera mano, las fortalezas y puntos críticos que afrontan. Se abordaron a los responsables de diversas áreas como: arqueología, turismo, registro /catalogación, conservación y dirección general.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Para recopilar información con el fin de lograr los objetivos de la investigación, se aplicaron las técnicas de entrevista y análisis documental, con sus instrumentos guía de entrevista y fichas de registro de datos respectivamente. En relación a la entrevista, fue semiestructurada, con fin de dirigir la opinión de los responsables de la gestión para lograr el objetivo específico 1 de la investigación; sin embargo no se limitaron sus respuestas a fin de evitar sesgo u opinión recortada, dando cabida a la obtención de datos no previstos. Por ese motivo en los casos en que el experto proporcionó algún dato relevante con la investigación, el entrevistador alentó e indagó sobre ello a pesar de no encontrarse plasmado en la guía de entrevista. Ello permitió obtener información que contribuyó al logro del objetivo específico 3.

En cuanto al análisis documental, se utilizó a fin de complementar el logro del objetivo específico 1, y alcanzar los objetivos específicos 2 y 3. Al respecto, se consideró documentos que brindaron información que sirvió para alimentar el modelo de evaluación propuesto para evaluar la sostenibilidad de la gestión del complejo arqueológico.

2.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Debido a que la información que se recolectará será a través de la técnica de la entrevista con su respectivo cuestionario (*Ver anexo 4*) y la técnica de análisis documental con ficha de registro de datos (*Ver anexo 5*), no se procederá a utilizar técnica estadística alguna para el procesamiento de información; debido a su naturaleza cualitativa.

Para trasladar los datos obtenidos en la entrevista, se utilizará una matriz en donde se consolidarán las respuestas de los responsables de la gestión del complejo, asimismo se realizará el análisis de cada una de las opiniones que brinden, destacando aquellas en las que coincidan los diversos especialistas. Es preciso indicar que se buscará profundizar en el análisis de cada dato identificado como parte del modelo de evaluación de sostenibilidad de la gestión del complejo arqueológico.

2.5. Aspectos éticos

Para el caso de las entrevistas, se contactaron con los responsables áreas relacionadas a la gestión del complejo arqueológico, a quienes inicialmente se les dió a conocer los objetivos de la investigación y el uso que se dio a la información que brindaron; sólo bajo su consentimiento informado, se procedió a aplicar el instrumento y obtención de los datos. Es importante destacar que se tuvo en cuenta que si en algún momento los expertos hubieran deseado no ser tomados en cuenta, se hubiera procedido a aceptar dicha decisión. Asimismo, en busca de obtener resultados verídicos y válidos, el investigador trató la información de forma objetiva sin manipularla, evitando así la distorsión de resultados; esto aplica tanto a los datos obtenidos mediante el uso de la guía de entrevista como a aquellos resultado del análisis documental.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

GESTIÓN DEL PROYECTO ARQUEOLÓGICO HUACAS

DEL SOL Y DE LA LUNA

Ubicado en la campiña de Moche, a veinte minutos al sur de la ciudad de Trujillo, el complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna, tiene una extensión aproximada de 100 hectáreas. Está conformado por las huacas del Sol y de la Luna, y entre ellos, el núcleo urbano; “en conjunto, ambos monumentos constituyen la ciudad sagrada más importante de los moches” (Uceda, Morales y Mujica, 2016, p.41). Dos edificaciones modernas inspiradas en los patrones culturales de los moche complementan el complejo, El museo Huacas de Moche “Santiago Uceda Castillo” que se ubica en la zona sur y el parador turístico, al sur oeste de Huaca de la Luna.

El proyecto arqueológico Huacas del Sol y de la Luna, nombre oficial de la organización que se encarga de la gestión y administración, cuenta con oficinas en el complejo arqueológico (parador turístico y museo) y en local central de la Universidad Nacional de Trujillo, ubicado en el centro de la ciudad del mismo nombre. Es importante comprender que el complejo es propiedad del Estado, por tanto, para realizar las labores en este patrimonio el proyecto arqueológico cuenta con el reconocimiento y aval del Ministerio de Cultura, a quien eleva reportes de las intervenciones que se realizan.

Para comprender mejor la gestión actual del proyecto arqueológico es fundamental conocer el génesis de ésta intervención, puesto es allí comienza a tomar forma la gestión del complejo arqueológico. En el año 1991 los profesores de la Universidad de Trujillo Santiago Uceda y Ricardo Morales deciden emprender un proyecto

académico basado en dos componentes fundamentales: arqueología y conservación; dos ejes que a lo largo del tiempo han permanecido en la gestión del proyecto y que han sido la base para el desarrollo otros.

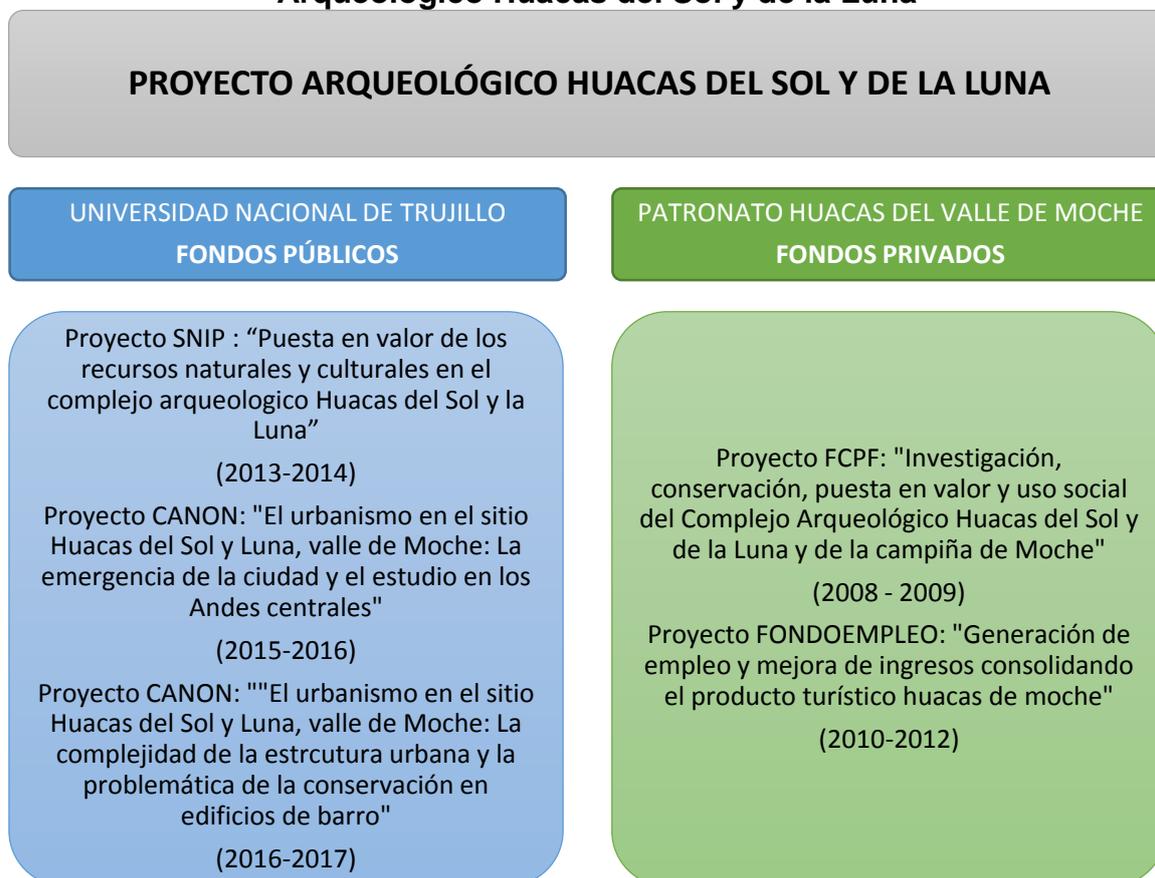
El deseo por emprender dicho proyecto nace el 20 de octubre de 1990, día en que el conservador Ricardo Morales descubrió, en el lado sur de Huaca de la Luna, dos adobes y fragmentos con relieves policromos entre los escombros acumulados a causa del huaqueo y el derrumbe de estructuras. (Uceda et al., 2016, p.32). Es a partir de ese momento que se plantea a través de la Universidad Nacional de Trujillo, plantear un proyecto académico el cual fue financiado por la Fundación Ford. Las actividades iniciaron oficialmente un 15 de mayo de 1991, con un equipo de trabajo integrado por tres arqueólogos, tres conservadores, dos vigilantes y cinco auxiliares, todos liderados por los codirectores Uceda y Morales. (Uceda et al. 2016, p.35).

Casi 28 años han pasado desde aquella fecha y el proyecto arqueológico ha funcionado ininterrumpidamente, realizando diversas labores que han logrado no sólo investigar y conservar el patrimonio cultural, sino que también han involucrado a los pobladores del distrito de Moche, a la comunidad científica y a los turistas.

En este contexto, muchas entidades como Backus, World Monumet Fund, FONDOEMPLEO, Fondo Contravalor Perú – Francia (FCPF), Municipalidad Provincial de Trujillo, Plan Copesco Nacional, entre otros, se han sumado al esfuerzo por rescatar y poner en valor las Huacas de Moche. Ello trajo consigo nuevos retos a la gestión del proyecto arqueológico, generar una figura adecuada para manejo de dos tipos de financiamiento: público y privado. En respuesta a esa necesidad surge el Patronato Huacas del Valle de Moche (PHVM), organización sin fines de lucro que contribuye al manejo de fondos privados del proyecto

arqueológico. De forma complementaria Universidad Nacional de Trujillo ha sido el canal para acceder a los fondos públicos del estado.

Figura # 01. Últimos proyectos específicos ejecutados por el Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna



*Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna
Elaboración propia*

Esta característica le ha permitido al proyecto acceder a financiamiento diverso a lo largo del tiempo, en gran medida gracias a la gestión de sus co directores Santiago Uceda y Ricardo Morales; quienes permanentemente han buscado la forma de dotar de recursos financieros al complejo arqueológico para las labores antes descritas, debido a que el presupuesto anual asignado por el estado, difícilmente cubre las necesidades de operación y mantenimiento de los servicios del complejo arqueológico.

La dirección del proyecto desde sus inicios ha sido encabezada por el Dr. Uceda y el Dr. Morales, arqueólogo y conservador respectivamente, dualidad que permitió el desarrollo del complejo arqueológico. Sin embargo en enero del 2018, producto de una falla cardiaca, falleció el Dr. Uceda (Aurazo, 2018); recayendo la dirección del proyecto en el Dr. Morales hasta la fecha.

En la actualidad se distinguen claramente cuatro componentes: Investigación, Conservación, Uso Turístico y Desarrollo Comunitario. (R. Morales, comunicación personal, 4 de diciembre de 2018). Paralelamente existe un área administrativa que se encarga del manejo de los recursos del proyecto arqueológico.

La investigación es uno de los componentes fundamentales del proyecto, y tal como se describía previamente junto con el de conservación, fueron los dos con los que se inició la intervención en el complejo. “El objetivo de la investigación arqueológica apunta a dos propósitos fundamentales: el primero, de carácter científico, es ampliar el conocimiento; el otro, de carácter más práctico, tiene que ver con el incremento del turismo” (Patronato Huacas del Valle de Moche PHVM, 2010, p. 25).

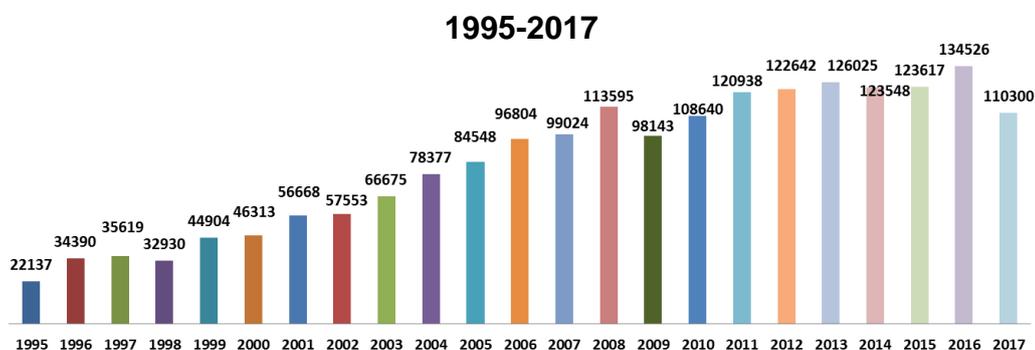
Los resultados de este componente saltan a la vista al revisar toda la producción científica y asimismo cuando se realiza la visita turística el complejo arqueológico. Las labores de investigación se realizan cuando se ejecuta un proyecto específico, es decir, cada vez que los codirectores gestionan presupuesto para algún proyecto, que por lo general duran entre uno a dos años, se ejecuta la investigación en nuevas zonas y/o se complementan en aquellas donde se requiera.

Cuando no se presenta este escenario, el proyecto cuenta con presupuesto básico (modalidad CAS) para contratar a personal que realiza actividades mínimas de investigación, que principalmente se enfocan a labores de gabinete. Por lo tanto la producción es escasa o nula.

El componente de conservación, actualmente se mantiene el precepto de la preservación del ambiente como pre requisito para la preservación del monumento. (R. Morales, comunicación personal, 4 de diciembre de 2018). En dicha línea la intervención de este componente se gestiona como “una actividad paralela y complementaria a la excavación arqueológica, a fin de evitar deterioros en las estructuras y superficies arquitectónicas, así como en los materiales culturales muebles” (PHVM, 2010, p. 111). De igual manera que el componente de investigación, se realizan actividades mayores cuando se gestiona presupuesto para ejecutar proyectos específicos, en tanto no se realice alguno, las actividades de conservación se realizan en menor escala con el objetivo de mantener las infraestructuras, accesos y protección del patrimonio cultural frágil.

Uso Turístico fue el primer componente que surgió en el proceso de intervención del complejo arqueológico. Los frutos de las labores de investigación y conservación abrieron sus puertas a los visitantes en 1995, año en el que registró más de 22 mil visitas. Hoy en día el complejo arqueológico recibe la visita de más de 120 mil visitantes por año, quienes tienen la oportunidad de visitar el Museo Huacas de Moche “Santiago Uceda Castillo” y Huaca de la Luna. La huaca del Sol aún no forma parte de la secuencia de visita del complejo arqueológico.

Figura # 02. Flujo de visitantes pagantes al complejo arqueológico



Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna

De forma permanente el proyecto cuenta con personal en este componente que permite la atención al visitante; entre ellos se encuentran profesionales en turismo y guías oficiales de planta; paralelamente cuenta con guías practicantes que complementan el equipo de trabajo.

En relación al componente Desarrollo Comunitario, “desde el inicio... se tuvo la clara visión de desarrollar una intervención interdisciplinaria... que pudiera dar un uso social adecuado a través de la visita turística y que ello genere una dinámica favorable para el desarrollo económico de la población local”. (PHVM, 2010, p.223) Fue entonces que se inició la intervención con el proyecto financiado por Fondo Contra Valor Perú-Francia involucrando a los pobladores de la campiña de Moche, localidad adyacente al complejo arqueológico. En dicha oportunidad se orientó la intervención a emprendedores del sector artesanal, sin embargo en proyectos posteriores, se amplió la influencia al sector de alimentos & bebidas, así como productores de chicha de jora.

Este componente depende exclusivamente de la gestión de presupuestos extra, que se ejecutan a través de proyectos específicos como los mencionados previamente.

Tabla # 01. Desarrollo de labores por componentes de acuerdo al personal

COMPONENTE	PERSONAL PERMANENTE (MODALIDAD CAS)	PERSONAL TEMPORAL (PROYECTOS)
ADMINISTRATIVO	Si Labores administrativas	No Ninguna
INVESTIGACIÓN	Si Labores de gabinete	Si Investigación: campo y gabinete
CONSERVACIÓN	Si Labores de gabinete y de mantenimiento de las áreas abiertas a la visita	Si Conservación de nuevas áreas y/o intervenciones significativas
USO SOCIAL	Si Labores relacionadas a la atención al visitante	Si Desarrollo de estudios como guión turístico u otros similares
DESARROLLO COMUNITARIO	No Ninguna	Si Intervenciones orientadas a la comunidad de la campaña de moche

*Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna
Elaboración propia*

La gestión del complejo arqueológico es compleja, sumado a trabajo multidisciplinario y retos que cualquier organización afronta, el hecho que el complejo es propiedad del estado peruano, somete la intervención a las políticas del Ministerio de Cultura y procedimientos del Estado. En ese contexto responsabilidades como el Museo, a cargo de la Universidad Nacional de Trujillo, suman una carga adicional a la labor gerencial del proyecto arqueológico.

Sin perjuicio de lo anterior, la gestión del proyecto arqueológico ha sido varias veces reconocida por su aporte en los diversos ámbitos que implica su intervención:

2001: Premio a la Creatividad Empresarial. Cultura por Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

2004: Premio a las Buenas Prácticas de Gestión de Turismo Cultural

2005: IV Premio Reina Sofía de Conservación y Restauración del Patrimonio Cultural, por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

2007: Buenas Prácticas Gubernamentales en la categoría Promoción de la Cultura e Identidad, por ONG Ciudadanos al Día.

2013: Dentro de los 10 principales proyectos de investigación arqueológica del mundo por Shanghai Archaeology Forum (SAF)

Todas estas distinciones reflejan los logros que ha obtenido la gestión del proyecto arqueológico en diversos planos, sin embargo ninguno de ellas están relacionadas a la sostenibilidad.

MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN SOSTENIBLE

La sostenibilidad en la actividad turística es un tema que viene siendo abordando incisivamente con el propósito de la que misma se convierta en una política inseparable al momento de gestionar el turismo en distintos niveles. En este contexto el Consejo Global de Turismo Sostenible CGTS generó Los criterios globales de turismo sostenible a nivel de destino que consideran 04 secciones:

1. Gestión sostenible del destino
2. Beneficios económicos
3. Beneficios para la comunidad, visitantes y cultura
4. Beneficios para el medio ambiente (CGTS, 2013)

Este modelo toma en cuenta los tres pilares de la sostenibilidad propuesto por la ONU, de la misma forma, integra un cuatro componente relacionado con la gestión, esencial en cualquier organización.

Por otro lado la Unión Europea (2017) en su publicación El Sistema Europeo de Indicadores Turísticos agrupa los criterios básicos entorno a cuatro secciones:

Gestión de Destinos, Valor Económico, Impacto Social y cultural E impacto ambiental.

Ambas metodologías, coinciden en abordar estas cuatro secciones. Tomando como referencia estos modelos, surge una propuesta de modelo de evaluación de gestión sostenible de complejos arqueológicos:

MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN SOSTENIBLE APLICABLE A COMPLEJOS ARQUEOLÓGICOS.	
SECCIÓN A: GESTIÓN DEL COMPLEJO ARQUEOLÓGICO	
Criterios	
A.1. Desarrolla la gestión en base a un documento guía de planificación actualizado del complejo arqueológico.	
A.2. Realiza seguimiento sistematizado y/o planificado de las acciones contempladas en el plan del complejo arqueológico.	
A.3. Cuenta con una o más herramientas (Organigrama, MOF, ROF u otro afin) actualizadas que se utilizan para organizar el recurso humano en función a las necesidad del complejo arqueológico	
A.4. Cuenta con reconocimientos y/o distinciones en relación a sostenibilidad de la gestión.	
A.5. Los visitantes se encuentran satisfechos con la experiencia en general en el complejo arqueológico.	
SECCIÓN B: IMPACTO ECONÓMICO	
Criterios	
B.1. Monitorea el flujo de visitantes al complejo arqueológico	
B.2. Monitorea la contribución económica generada por ingresos al complejo	
B.3. Brinda oportunidad de trabajo a los pobladores locales de forma directa	
B.4. Brinda oportunidad de trabajo a los pobladores locales de forma indirecta	

SECCIÓN C: IMPACTO SOCIO-CULTURAL

Criterios

C.1. Monitorea el impacto que genera el turismo en la comunidad

C.2. Cuenta con políticas y acciones de protección del patrimonio cultural mueble e inmueble.

C.3. Garantiza la seguridad del visitante durante su experiencia en el complejo arqueológico.

C.4. Brinda igualdad de oportunidades laborales sin distinción de género.

C.5. El sendero de visita permite el acceso a personas con discapacidad.

C.6. Brinda facilidades para la visita a personas vulnerables (adultos mayores, niños, personas de bajos recursos u otros.)

C.7. Brinda facilidades para la visita a pobladores locales

C.8. Realiza investigación arqueológica en el complejo arqueológico

C.9. Realiza conservación de patrimonio mueble e inmueble del complejo arqueológico

C.10. Mantiene un inventario actualizado de los bienes culturales muebles.

C.11. Exhibe permanentemente el patrimonio cultural investigado y conservado.

C.12. Participa en exposiciones externas mediante mecanismos que aseguran la conservación de las piezas.

C.13. Realiza actividades culturales que fortalece la identidad cultural de la comunidad aledaña.

C.14. Cuenta con un estudio de capacidad de carga del monumento.

C.15. Las investigaciones arqueológicas son difundidas a la comunidad científica y público en general.

C.16. Cuenta con instalaciones turísticas (boletería, senderos, señalización, servicios higiénicos, estacionamiento, tachos de basura, zonas de descanso, entre otros) que permiten recibir flujo de visitantes sin afectar el patrimonio.

SECCIÓN D: IMPACTO AMBIENTAL

Criterio

D.1. La gestión ha detectado riesgos ambientales y cuenta con un sistema para afrontarlos.

D.2. Controla y fomenta la disminución del consumo de agua dentro del complejo arqueológico.
D.3. Monitorea la generación de residuos sólidos y fomenta su disminución dentro del complejo arqueológico.
D.4. Controla y fomenta la disminución del consumo de energía dentro del complejo arqueológico.

Fuente: Elaboración propia

Este modelo cualitativo tiene el objetivo de orientar la gestión sostenible de complejos arqueológicos, en base a criterios agrupados en gestión del complejo arqueológico, impacto económico, socio-cultural y ambiental.

Su aplicación es similar a una lista de chequeo, aquellos criterios que se cumplen, pasan a ser fortalezas que deben mantenerse en el tiempo; por otro lado aquellos criterios que se cumplen parcialmente o no se cumplen, deben ser considerados en un plan de mejora, a fin de dotarle de sostenibilidad a la gestión.

SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN DEL COMPLEJO ARQUEOLÓGICO

En base al modelo propuesto previamente, se procedió a levantar información organizada según sección y criterio, los resultados fueron:

SECCIÓN A: GESTIÓN DEL COMPLEJO ARQUEOLÓGICO

A.1. Desarrolla la gestión en base a un documento guía de planificación actualizado del complejo arqueológico.

Desde el año 1991 la gestión del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna ha respondido a la visión articulada de sus co-directores, quienes en el proceso han encaminado las intervenciones de cada uno de sus componentes; sin embargo, esta fortaleza a su vez es su debilidad y ello quedó en evidencia frente a

la repentina muerte de uno de sus co directores, pues la gestión ya no recibe la retroalimentación de ambas partes.

Sumado a esto, es importante destacar que el complejo arqueológico no cuenta con un documento de planificación a largo plazo actualizado que guíe la intervención del mencionado sitio, limitando la optimización de sus recursos en pro de lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo que encaminen la gestión hacia futuro deseado.

Los proyectos específicos que pudieran gestionarse, no se desprenden de un plan macro del complejo, sino que forma parte de las buenas voluntades de las diversas personas que participan en el proceso.

A.2. Realiza seguimiento sistematizado y/o planificado de las acciones contempladas en el plan del complejo arqueológico.

El complejo arqueológico realiza monitoreo planificado de las intervenciones que realiza a nivel de las actividades propuestas en proyectos específicos, es decir, se busca cumplir con los objetivos específicos planteados en cada una de estas intervenciones a corto y/o mediano plazo.

Por ejemplo en relación al proyecto SNIP “Puesta en valor de los recursos naturales y culturales en el complejo arqueológico Huacas del Sol y la Luna” que contó con 8 perfiles, se realizó seguimiento de las actividades contempladas en cada uno. Dicho monitoreo se realizó con miras a la presentación y cierre del proyecto.

Tabla # 02. Monitoreo de resultados del Perfil 5 Proyecto PIP

ACTIVIDADES PERFIL 5	PROGRAMADO	EJECUTADO	PORCENTAJE	OBSERVACIONES
Asistencia técnica en diseño en la línea de cerámica	1	1	100%	
Asistencia técnica en diseño en la línea de madera	1	1	100%	
Asistencia técnica en diseño en la línea de mate	1	1	100%	
Asistencia técnica en producción en la línea de cerámica	1	1	100%	
Asistencia técnica en producción en la línea de madera	1	1	100%	
Asistencia técnica en producción en la línea de mate	1	1	100%	
Asistencia técnica en las líneas de cuero, textilera y cestería	1	0,6	60%	Por cierre de proyecto, se resolvió contrato
Exhibición artesanal local	1	1	100%	
Participación en feria nacional	1	0	0%	Tramitado pero con respuesta negativa
Identificación y contacto de cartera de clientes	1	1	100%	
Elaboración de material promocional	1	1	100%	

Nota: Recuperado de Informe Final: Servicio de Asistente para fortalecimiento de capacidades productivas del PIP Puesta en valor de los recursos naturales y culturales encontrados en el complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna. Sánchez, C. (2014)

En la tabla 02 se aprecia las actividades programadas para el perfil 5, de la misma manera, su porcentaje de ejecución al cierre del proyecto y justificación en los casos donde no se llegó a alcanzar las metas.

Por otro lado, el proyecto arqueológico al no contar con un plan macro que guíe la gestión general, no cuenta tampoco con un sistema macro de seguimiento, que permita tener un panorama claro del logro de las intervenciones en función a lo planificado en el largo plazo y que articule los logros específicos que se logran con cada proyecto ejecutado como el descrito previamente.

A.3. Cuenta con una o más herramientas (Organigrama, MOF, ROF u otro afin) actualizadas que se utilizan para organizar el recurso humano en función a las necesidad del complejo arqueológico

El recurso humano del proyecto está organizado en relación al componente al que pertenece, cada uno tiene un responsable que está cargo de un grupo humano que desarrolla las actividades propias del área.

En ese sentido el proyecto arqueológico cuenta con 1 director, 1 administrador, 1 residente de arqueología, 1 residente de conservación y 1 administradora del centro de visitantes.

No existe un organigrama formal actualizado de conocimiento público u otro documento que especifique el perfil y funciones del personal que labora en el proyecto. A la fecha se han elaborado borradores, aproximaciones que no han sido validadas; por lo tanto, no son utilizadas para organizar eficientemente el recurso humano.

De forma paralela, no existe un mapeo formal de los procesos y procedimientos entorno a la gestión del proyecto. Los mismos se vienen desarrollando de forma espontánea y son asumidas tácitamente por los encargados de cada área.

A.4. Cuenta con reconocimientos y/o distinciones en relación a sostenibilidad de la gestión.

El proyecto arqueológico a lo largo de sus casi 28 de gestión, ha sido reconocido por diferentes entidades nacionales como internacionales, entre las cuales destacan:

2001: Premio a la Creatividad Empresarial. Cultura por Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

2004: Premio a las Buenas Prácticas de Gestión de Turismo Cultural

2005: IV Premio Reina Sofía de Conservación y Restauración del Patrimonio Cultural, por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

2007: Buenas Prácticas Gubernamentales en la categoría Promoción de la Cultura e Identidad, por ONG Ciudadanos al Día.

2013: Dentro de los 10 principales proyectos de investigación arqueológica del mundo por Shanghai Archaeology Forum (SAF)

Todos estos reconocimientos apuntan a resaltar aspectos importantes como investigación arqueológica, buenas prácticas de gestión, conservación, restauración entre otros, hecho que refleja logros importantes en cada uno de estos temas.

Sin embargo, las mismas no giran en torno a sostenibilidad, eje central de la presente investigación.

A.5. Los visitantes se encuentran satisfechos con la experiencia en general en el complejo arqueológico.

Año a año la satisfacción de los visitantes es medida a través de encuestas que son aplicadas en Semana Santa y Fiestas Patrias. En este contexto, los resultados de marzo de 2016 son lo que se encuentran disponibles para su análisis. La muestra fue de 280 visitantes, de los cuales 180 fueron nacionales, mientras que los 100 restantes extranjeros.

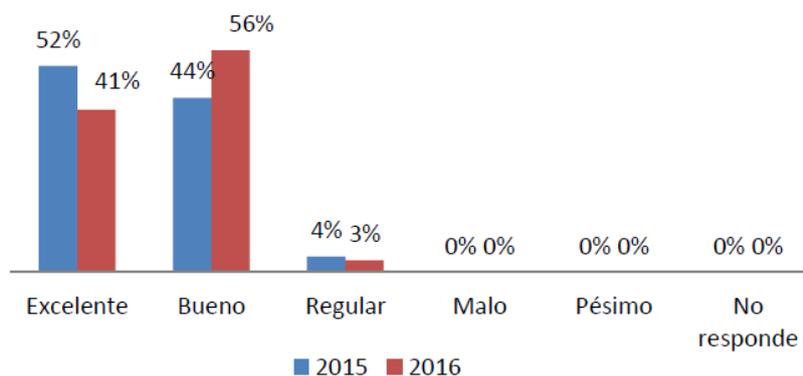
El instrumento de recolección de datos aplicado toma en cuenta los siguientes puntos:

1. Número de visitantes en Semana Santa
2. Nacionales y Extranjeros
3. Sexo
4. Edad
5. Profesión u ocupación
6. Situación Laboral
7. Lugar de residencia

8. Fuentes de información
9. Transporte utilizado
10. Servicio de Guías
11. Información del Guía
12. Presentación del Guía
13. Lenguaje del guía
14. Servicios higiénicos
15. Infraestructura
16. Tienda de souvenirs
17. Producto de la tienda
18. Artesanos – servicio
19. Artesanos – calidad del producto
20. Cafetería – atención
21. Cafetería - presentación del personal
22. Cafetería – producto
23. Circuito de visita – limpieza
24. Circuito de visita - Señalización
25. Circuito de visita - Duración
26. Compra de artesanía
27. Precio/calidad – Ingreso a la Huaca
28. Precio/calidad – cafetería
29. Precio/calidad – Souvenirs
30. Precio/calidad – artesanía
31. Frecuencia de visita
32. Calificación de la visita

- 33. Servicio ofrecido
- 34. Sugerencias
- 35. Preferencias
- 36. Problema en la visita
- 37. Intención de retorno
- 38. Intención de recomendar la Huaca
- 39. Visita al Museo Huacas de Moche
- 40. Calificación de la visita al Museo
- 41. Sugerencia – servicio del museo

Figura # 03. Calificación de la visita al Monumento Huaca de la Luna

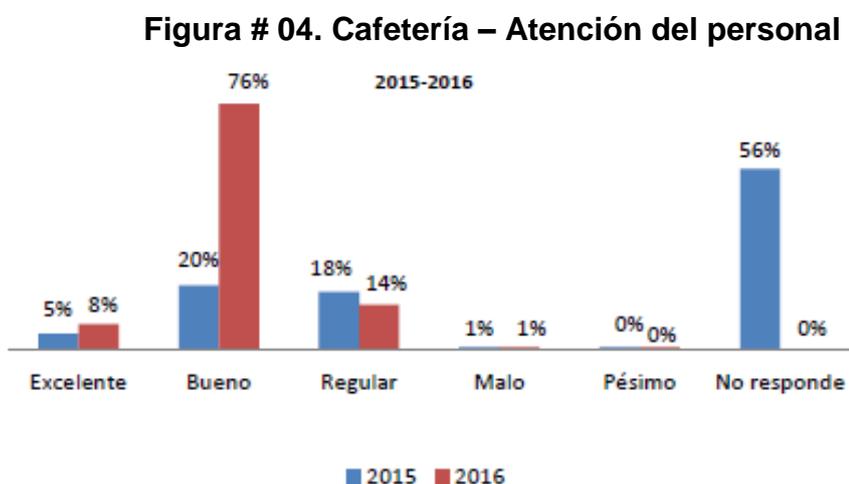


Nota: Recuperado de Indicadores de nivel de satisfacción de los visitantes Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna. Castillo, M. (2017)

En la figura 03 se aprecia uno de los parámetros globales que permitieron tener una visión general del resultado de la gestión en los años 2015-2016: Calificación de la Visita al Monumento; al respecto, se registró una disminución del 11% de aquellos que la calificaban como excelente, mientras que hubo un incremento del 12% en relación a aquellos que consideraron la visita como buena. Por otro lado hubo un porcentaje mínimo que consideró regular en ambos años y ninguno la consideró mala o pésima.

Estos resultados de forma global reflejan una buena percepción en general del visitante en relación a su satisfacción, a pesar de que un porcentaje pequeño pasó de excelente a bueno de un año a otro. Los motivos de dicha variación no se aprecian en el mismo informe.

Ello indica que de manera global el visitante tiene una buena percepción de los servicios recibidos en el complejo arqueológico.



Nota: Recuperado de Indicadores de nivel de satisfacción de los visitantes Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna. Castillo, M. (2017)

Otro de los parámetros rescatados del Informe es la satisfacción en relación a la atención del personal en cafetería, en la figura 04 se aprecia que solo un porcentaje mejor (5% y 8%) consideró excelente la atención en el 2015 y 2016, mientras que el 20 % y 76% manifestaron que fue buena; de la misma forma, el 18% y 14% indicaron que fue regular.

Los datos reflejan primero que existe una deficiencia en la atención en el cafetín del complejo arqueológico, en segundo lugar que al 2016 prácticamente se repiten y no muestran una mejora significativa en relación a este punto.

Estos datos reflejan que no se toman medidas correctivas para cerrar brechas encontradas a través de ésta encuesta, o que las mismas, no son efectivas.

A través del análisis de estos dos gráficos, se evidencia una preocupación de la gestión por conocer la opinión del visitantes entorno a los servicios ofrecidos en el complejo arqueológico, hecho que se constituye en una fortaleza; de la misma forma los resultados globales son positivos y también podría considerar como un factor interno positivo.

Por otro lado es importante destacar que la encuesta tiene como objetivo la mejora continua, es decir la reducción de brechas encontradas en torno a cada uno de los factores medidos, por ello, es una debilidad que no se tomen acciones efectivas para la reducción de dichas brechas. Asimismo no se realiza un análisis de la evolución de la satisfacción del visitante a través de los años, solo se realiza un comparativo de dos años. Sumado a ello, el análisis de los datos se realiza de forma desfasada, es decir, no se tienen disponibles los resultados de las últimas encuestas para una toma de decisión oportuna.

SECCIÓN B: IMPACTO ECONÓMICO

B.1. Monitorea el flujo de visitantes al complejo arqueológico

El complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna, realiza un monitoreo constante de flujo de visitantes, ello es posible gracias al análisis de boletos vendidos por concepto de ingreso a Huaca de la Luna y al control que se realiza en el centro de visitantes. En el mismo los guías abordan a los visitantes y consultan la procedencia de los mismos, datos que son registrados en una ficha física la cual posteriormente es procesada digitalmente y consolidada.

Tabla # 03. Procedencia del flujo de visitantes 2018

MES	PERÚ		AMÉRICA		EUROPA	ASIA	OCEANIA	AFRICA	TOTAL
	LA LIBERTAD	OTROS	SUDAMÉRICA	NORTEAMÉRICA					
ENERO	1,321	7,479	1071	1225	1067	80	68	2	12,313
FEBRERO	1,337	7,651	630	828	1068	37	34	11	11,596
MARZO	977	5,550	434	1868	1345	61	72	0	10,307
ABRIL	1,078	2,509	268	338	1145	40	43	3	5,424
MAYO	1,364	2,532	294	506	1234	63	53	0	6,046
JUNIO	4,058	2,546	309	595	985	57	60	2	8,612
JULIO	8,773	6,894	481	577	1583	65	60	0	18,433
AGOSTO	4,610	7,231	545	397	1887	73	49	21	14,813
SEPTIEMBRE	5,565	4,235	462	636	1565	124	80	6	12,673
OCTUBRE	2,912	5,845	330	527	1427	64	72	11	11,188
NOVIEMBRE	2,524	6,167	340	561	1339	49	89	5	11,074
DICIEMBRE	929	4,080	407	771	969	64	43	3	7,266
TOTAL	35,448	62,719	5571	8829	15614	777	723	64	129,745

Nota: Recuperado de Estadística de visitantes a la Huaca de la Luna. Castillo, M. (2018)

El seguimiento oportuno que se brinda al flujo de visitas, permite tener un panorama claro de su evolución año a año, que en un balance general es positivo debido a su incremento sostenido desde el año 1995.

Por otro lado el análisis mes a mes permite determinar la estacionalidad de la demanda, ello debería conllevar a la toma de acciones oportunas para contrarrestar las temporadas bajas. Sin embargo, esa utilidad aún no está siendo aprovechada en su totalidad.

B.2. Monitorea la contribución económica generada por ingresos al complejo

La venta de boletos en el complejo arqueológico, permite monitorear mes a mes los ingresos generados por este concepto. Es importante tener en cuenta que el Ministerio de Cultura, a través de la Dirección Desconcentrada de Cultura La Libertad, es quien supervisa la venta de los boletos para el ingreso a Huaca de la Luna, paralelamente, la Universidad Nacional de Trujillo está a cargo de la venta de boleto para ingresar al museo Huacas de Moche Santiago Uceda Castillo.

Los precios de los boletos según visitante son:

Tabla # 04. Tarifa de ingreso a Huaca de la Luna

Tipo de visitante	Precio
Adulto	s/. 10.00
Jubilado o estudiante	s/. 5.00
Niños	s/. 1.00

*Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna
Elaboración propia*

Tabla # 05. Tarifa de ingreso a Museo

Tipo de visitante	Precio
Adulto	s/. 5.00
Jubilado o estudiante	s/. 3.00
Niños	s/. 1.00

*Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna
Elaboración propia*

Según se aprecia en la tabla #06 los ingresos en el año 2018 superaron los 850 mil soles, monto superior al registrado en el 2017. En la misma tabla se aprecia la evolución de los ingresos desde el año 2014.

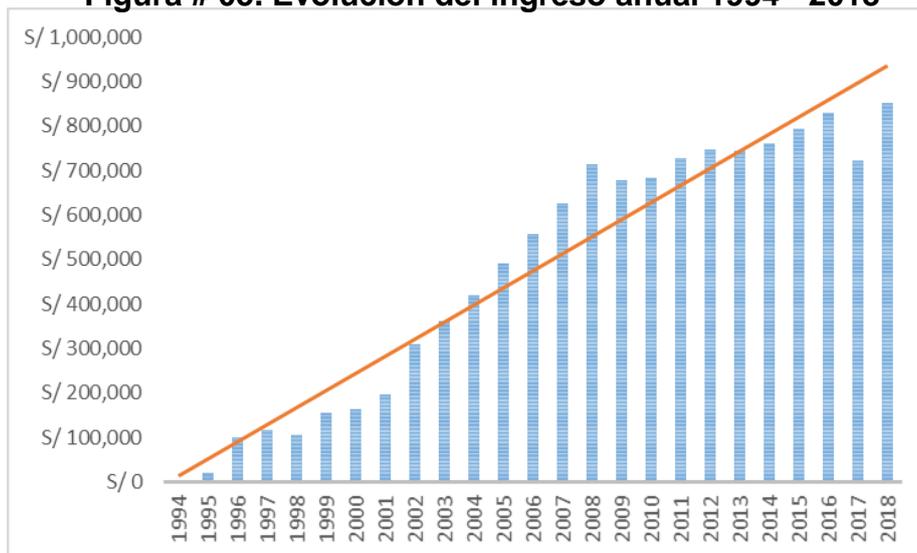
Tabla # 06. Ingreso en soles 2014-2018

MES	2014	2015	2016	2017	2018
ENERO	S/ 72,805	S/ 92,880	S/ 84,502	S/ 94,531	S/ 92,914
FEBRERO	S/ 71,326	S/ 74,398	S/ 78,424	S/ 69,691	S/ 88,177
MARZO	S/ 47,679	S/ 45,598	S/ 63,752	S/ 32,918	S/ 86,853
ABRIL	S/ 57,648	S/ 63,610	S/ 49,963	S/ 28,313	S/ 42,190
MAYO	S/ 41,330	S/ 55,004	S/ 48,307	S/ 35,059	S/ 43,452
JUNIO	S/ 44,768	S/ 44,549	S/ 50,058	S/ 45,771	S/ 49,874
JULIO	S/ 88,389	S/ 99,585	S/ 113,071	S/ 101,866	S/ 103,232
AGOSTO	S/ 84,319	S/ 80,749	S/ 88,240	S/ 78,469	S/ 92,381
SETIEMBRE	S/ 59,509	S/ 55,145	S/ 60,214	S/ 53,544	S/ 68,768
OCTUBRE	S/ 77,716	S/ 80,966	S/ 77,543	S/ 64,641	S/ 67,770
NOVIEMBRE	S/ 63,234	S/ 59,234	S/ 68,890	S/ 57,614	S/ 63,540
DICIEMBRE	S/ 52,045	S/ 41,348	S/ 45,568	S/ 60,131	S/ 53,394
TOTAL	S/ 760,768	S/ 793,066	S/ 828,532	S/ 722,548	S/ 852,545

Nota: Recuperado de Estadística de visitantes a la Huaca de la Luna. Castillo, M. (2018)

Una constante que se aprecia en todos los años es que los ingresos alcanzan su pico más alto en el mes de julio, temporada alta, por otro parte, en marzo, abril, mayo y diciembre, son los meses en los cuales se registran los ingresos más bajos. Ello ayuda a tener un mejor panorama sobre los meses de mayor y menor flujo de visitantes.

Figura # 05. Evolución del ingreso anual 1994 - 2018



*Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna
Elaboración propia*

En la figura 05 se puede apreciar el flujo de ingresos en soles desde el año 1994 hasta el 2018, en tanto, a partir del año 1995 se registra el inicio de ingresos por pago de tickets de entrada, cuya línea de tendencia ascendente marca la evolución general al 2018. Sin embargo se puede observar que en los últimos 2 años se registraron ingresos por debajo de la línea de tendencia. En el caso del año 2017 uno de los factores que afectó significativamente a todo el norte del Perú, fueron los efectos del Niño Costero, mientras que para el 2018, se superó los ingresos del año anterior pero no fueron los suficientemente altos para alcanzar la tendencia general. Esta figura refleja un estancamiento de ingresos, que de mantenerse, marcaría un punto de quiebre en la evolución por años.

Por otro lado, el ingreso generado por pago de tickets de entrada, no se dirige directamente al presupuesto del proyecto arqueológico, sino que van al Ministerio de Cultura y Universidad Nacional de Trujillo. Posteriormente retorna al proyecto arqueológico, sin embargo el mismo no es suficiente para cubrir los costos de operación y mantenimiento del complejo. (R. Morales, comunicación personal, 4 de diciembre de 2018).

B.3. Brinda oportunidad de trabajo a los pobladores locales de forma directa

Una política que contribuye a la conservación del patrimonio es el involucramiento de la comunidad local en el equipo de trabajo multidisciplinario. En este contexto el proyecto arqueológico comenzó sus labores en 1991 con 13 integrantes y en el proceso ha alcanzado picos de más de 160 trabajadores, sin embargo hoy en día cuenta con 38 colaboradores de diversas especialidades, muchos de ellos de la campiña de Moche (R. Morales, comunicación personal, 4 de diciembre de 2018)

Figura # 06. Comparativo personal en 1991 y 2012



Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna

Estos datos indican que en los últimos años se ha reducido considerablemente el número de colaboradores en el proyecto arqueológico, esto coincide con la falta de

financiamiento para ejecutar proyectos específicos. Las labores principales realizadas por los pobladores locales son de conservación, vigilancia, auxiliares de áreas y mantenimiento.

B.4. Brinda oportunidad de trabajo a los pobladores locales de forma indirecta

Dentro del parador turístico de Huaca de la Luna, se encuentra la Plaza de artesanos, espacio destinado para la exhibición y venta de artesanía de los productores locales de piezas en cerámica, cuero, mate, madera, textiles y bisutería.

La plaza cuenta espacio para la ubicación de 17 mesas, el proyecto arqueológico brinda estos espacios gratuitamente a 17 talleres artesanales que benefician indirectamente a cada uno de los miembros que componen cada taller. Cabe resaltar que cada unidad productiva tiene la característica de ser familiar, es decir los miembros de cada taller lo conforman familiares en su mayoría.

Tabla # 07. Miembros de Talleres artesanales beneficiados indirectamente

N°	Taller	Número	Línea productiva	Nombre
1	Artesanía Ai Apaec	1	Cerámica	Jorge Ovalle Valera
		2	Cerámica	Leidi Ovalle Zavaleta
2	Artesanía Alex	3	Cuero	Álex Ewear Vásquez Anhuamán
		4	Cuero	Loren Libertad Vásquez Anhuamán
		5	Cuero	Damaris Elizabeth Alfaro Contreras
		6	Cuero	Nally Vásquez Anhuamán
		7	Cuero	Ana Contreras
3	Artesanías Centeno	8	Madera	Oscar Apolinar Centeno Ñique
		9	Madera	Rosa Elena Valencia García de Centeno
		10	Madera	Lucia Centeno Valencia
		11	Madera	Jesús Berardo Centeno Valencia
		12	Madera	Marcos Valencia García
4	Artesanía Espejo	13	Cerámica	Juan Manuel Espejo Araujo
		14	Cerámica	John Brando Espejo Quiroz
		15	Cerámica	Juan Manuel Espejo Quiroz

		16	Cerámica	Juan Carlos Contreras
5	Artesanía Estela	17	Cerámica	Victoria Asunción Estela Palomino
		18	Cerámica - mate	Luis Nicolas Espíritu Estela
		19	Cerámica - mate	Liliana Carolina Espíritu Estela
6	Arte moche 2 (Unidad de la Cruz)	20	Cuero	Luz Marina de la Cruz Holguín
		21	Cuero	Nilton Dominguez Haro
		22	Cuero	Julisa Esquivel Rodríguez
	Arte moche 1 (Unidad de la Cruz)	23	Cuero	Leonila Leonides Holguín Alvarado
		24	Cuero	Jackeline Marina de la Cruz Holguín
		25	Cuero	Pamela Vega
		26	Cuero	Diana Azañero Asmat
27	Cuero	Jose Daniel de la Cruz Holguín		
7	Caimanes	28	Mate - Cerámica	Carlos Einer García Vásquez
		29	Mate - Cerámica	Luis Santos García Asmat
		30	Mate - Cerámica	Joselyn Yemida García Escudero
8	Cerro Blanco	31	Cerámica	Jesús Esteban Enco García
		32	Cerámica	Adan Carlo Enco García
		33	Cerámica	Isabel Neyra Jimenez
9	Creaciones muchik 1 (Unidad Holguín)	34	Cuero	Digna Liliana Holguín Alvarado
		35	Cuero	Sandy Lisbeth Paredes Holguín
		36	Cuero	Heidy Azabache Holguín
		37	Cuero	Candy Edita Azabache Yupanqui
10	Creaciones muchik 2 (Unidad Holguín)	38	Cuero	Lidia Isabel Holguín Alvarado
		39	Cuero	Elvia Alvarado Trujillo
		40	Cuero	Victor Armas Espíritu
11	Destellos muchik	41	Mate	Daniel Alejandro Castro Biminchumo
		42	Mate	Flor Mery Sánchez Asmat
12	El rostro inconcebible	43	Textiles	Elsa García Vásquez
		44	Cerámica	Segundo Evaristo García Vásquez
		45	Cerámica	Javier Alberto García Vásquez
		46	Cerámica	Julio Nelson García Vásquez
		47	Cerámica	Jose Carlos Armas García
		48	Cerámica	Paulino García Vásquez
13	Herencia Mochica	49	Chantre	Arasely Laxmi García Rosales
		50	Chantre	Erika Janeth Monzón Sare
		51	Cerámica	Sergio Gustavo Rosales Zapata
14	Lampex	52	Madera	Nelson Flavio Mendoza Sánchez
15	Lily Flor arte y labor	53	Textiles	Rosa Lily Flores Rubio
		54	Textiles	María Pilar Ordoñez Flores
		55	Textiles	Carmen Ivonne Cecilia García Flores
16	Manos Mocheras	56	Cuero	Doris Elcira Asmat Azabache
		57	Cuero	Ricardo Rafael González León

		58	Cuero	Ariana Maricel Paredes Enco
		59	Cuero	Raquel de la Cruz Perales
		60	Cuero	Daniela García Asmat
		61	Cuero	Noelia Paola González Asmat
17	Proyectando el arte	62	Cuero	María Asmat
		63	Cuero	Soraida Rosmery Azañero Asmat
		64	Cuero	Adela Marina Holguín Alvarado
		65	Cuero	Benito Gaspar Ríos Paredes

Nota: Recuperado de Monitoreo de talleres artesanales – Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna. Sánchez, C. (2014)

Otro de los sectores que se han beneficiado indirectamente son los establecimientos de alimentos y bebidas de la campiña de Moche, el cual ha crecido exponencialmente desde el inicio de la gestión del proyecto arqueológico.

Los mismos se encuentran localizados en el camino que une la carretera panamericana norte y el complejo arqueológico, ruta principal de acceso para la visita.

Tabla # 08. Evolución de Establecimientos de alimentos y bebidas en la campiña de Moche

Año	Número de establecimientos	Empleos
1991	5	23
2012	42	287

*Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna
Elaboración propia*

En ese contexto, muchos de los visitantes del complejo arqueológico, llegan a los establecimientos de alimentos y bebidas de la campiña.

Asimismo, en su labor de promoción de la actividad turística en el complejo arqueológico, se fomenta la visita de los turistas a lo diversos emprendimientos de artesanía y gastronomía que se encuentran en la Campiña de Moche, brindando oportunidad de empleo indirecto a estas familias de la localidad.

proyectos específicos. Por ello no se realizan actividades sistémicas de monitoreo del impacto social que genera la gestión de las huacas de Moche.

C.2. Cuenta con políticas y acciones de protección del patrimonio cultural mueble e inmueble.

El complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna al ser patrimonio de la nación, está sujeto a la Ley 28296 que establece las “políticas nacionales de defensa, protección, promoción, propiedad y régimen legal y el destino de los bienes que constituyen el Patrimonio Cultural de la Nación” (Ley 28296, 2006). En ese contexto la intervención en el complejo se rige a dichas políticas, toda vez que la Universidad Nacional de Trujillo y el Ministerio de Cultura, mantienen un convenio que establece el accionar del Proyecto arqueológico dentro de los parámetros que brinda el marco legal.

Está sujeto a dicha protección todo el patrimonio inmueble, conformado por Huaca del Sol, núcleo urbano y Huaca de la Luna; y todo el patrimonio mueble hallado producto de las labores de investigación y conservación.

El convenio vigente fue firmado en el 2012 y está próximo a expirar, razón por la cual se encuentra en proceso de renovación.

C.3. Garantiza la seguridad del visitante durante su experiencia en el complejo arqueológico.

La secuencia de visita al complejo arqueológico garantiza la seguridad del visitante, en el Museo, parador turístico y Huaca de la Luna; en ese sentido existe un sendero de visita establecido que cuenta con medidas de seguridad necesarias. Sumado al componente físico, existe recurso humano propio encargado de vigilar el correcto

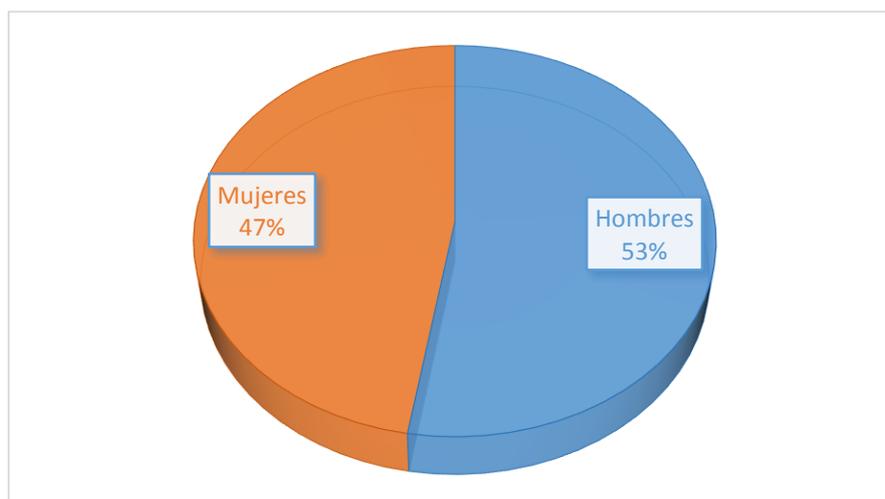
cumplimiento del reglamento de visita del complejo arqueológico. Paralelamente, la división de turismo de la Policía Nacional del Perú realiza rondas durante el horario de atención en el complejo arqueológico a fin de garantizar la seguridad de los visitantes nacionales y extranjeros.

No son parte de la secuencia de visita Huaca del Sol, Cerro Blanco y/o alrededores del complejo arqueológico, que en ocasiones son visitados irregularmente. Todas estas áreas no cuentan con instalaciones turísticas necesarias para recibir flujo de visitantes sin afectar el recurso turístico y garantizar la visita.

Se han suscitado eventualmente en incidentes como robos o accidentes que la prensa a través de sus titulares invitan a creer que ocurrieron en Huaca de la Luna, sin embargo este tipo de hechos suceden en los alrededores del complejo, lugar en donde la gestión no tiene injerencia. En dicho sentido el proyecto arqueológico promueve la visita dentro del complejo, en los espacios y horarios establecidos para tal fin. (R. Morales, comunicación personal, 4 de diciembre de 2018).

C.4. Brinda igualdad de oportunidades laborales sin distinción de género.

Figura # 08. Distribución de Mujeres y Hombres que laboran en el complejo



*Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna
Elaboración propia*

De los actuales 38 trabajadores con los que cuenta el proyecto arqueológico casi el 48% son mujeres, mientras que el 51% son varones. De la misma forma tanto hombres como mujeres ocupan cargo de distintos niveles, desde personal operativo, hasta de mando medio y responsable de áreas.

Ello refleja que se aplican una política de igualdad de oportunidad sin distinción de género.

C.5. El sendero de visita permite el acceso a personas con discapacidad.

Huaca de la Luna, el monumento eje de la visita turística del complejo arqueológico, es un templo Moche caracterizado por su construcción bajo un patrón de edificios superpuestos, “la fachada del edificio principal mide casi 28 m de altura en el extremo del lado este y 21 m en el del lado oeste” (Uceda et al., 2016, p.88). Esta característica determina que el sendero de visita cuente con una pendiente pronunciada en la zona sur del monumento, dificultando el acceso a personas con limitaciones físicas por el recorrido regular.

“En ocasiones personas con discapacidad han subido a duras penas con ayuda de los guías, vigilantes o familiares, pero por lo general les brindamos facilidades para que la movilidad lo lleve directo a la fachada norte” (M. Bustamante, comunicación personal, 9 de noviembre de 2018)

Por otro lado tanto el museo como el parador turístico cuentan con estacionamiento y servicios higiénicos para personas con capacidades limitadas.

C.6. Brinda facilidades para la visita a personas vulnerables (adultos mayores, niños, personas de bajos recursos u otros.)

Como parte de las gestiones del proyecto arqueológico, mes a mes se brinda facilidades de ingreso al complejo a grupo de personas que lo solicitan. Los principales grupos a los que se benefician de éstas exoneraciones son: pobladores del distrito de Moche, personal de organizaciones gubernamentales, grupos de adultos mayores y estudiantes de colegios públicos.

Tabla # 09. Cantidad de personas exoneradas de pago octubre 2018

Tipo de visitante	Cantidad
Niños	116
Adultos	592
TOTAL	708

*Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna
Elaboración propia*

Solo en octubre de 2018 se brindó facilidades de visita a 708 visitantes, de los cuales 116 fueron niños y los 592 restantes fueron adultos.

C.7. Brinda facilidades para la visita a pobladores locales

La gestión del complejo arqueológico entiende que el patrimonio cultural pertenece a la sociedad Moche, por ende sus descendientes son los herederos de sus vestigios, en razón a ello, todos los pobladores del distrito del mismo nombre, tienen la posibilidad de ingresar de forma gratuita al museo y huaca de la luna presentando solo su DNI. (M. Bustamante, comunicación personal, 9 de noviembre de 2018)

Tabla # 10. Pobladores de Moche exoneradas de pago octubre 2018

Tipo de visitante	Cantidad
Niños	7
Adultos	31
TOTAL	38

*Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna
Elaboración propia*

Solo en el mes de octubre del 2018 ingresaron un total de 38 pobladores de de Moche, de los cuales 7 fueron niños y 31 adultos; en ambos casos no pagaron monto alguno por realizar la visita turística.

C.8. Realiza investigación arqueológica en el complejo arqueológico.

Desde el inicio de la intervención, la investigación arqueológica ha sido considerada uno de los componentes fundamentales del proyecto, en consecuencia los resultados se pueden resumir en dos grandes aspectos: la generación de conocimiento científico obtenido sobre el complejo arqueológico y la exposición del patrimonio mueble e inmueble al turismo.

En ese sentido la investigación se realiza a partir de proyectos específicos que cuentan con presupuesto para lograr los objetivos planteados. Las labores en este sentido se realizan en dos momentos: labores de campo y labores de gabinete.

Figura # 09. Labor campo: excavación de rellenos de material

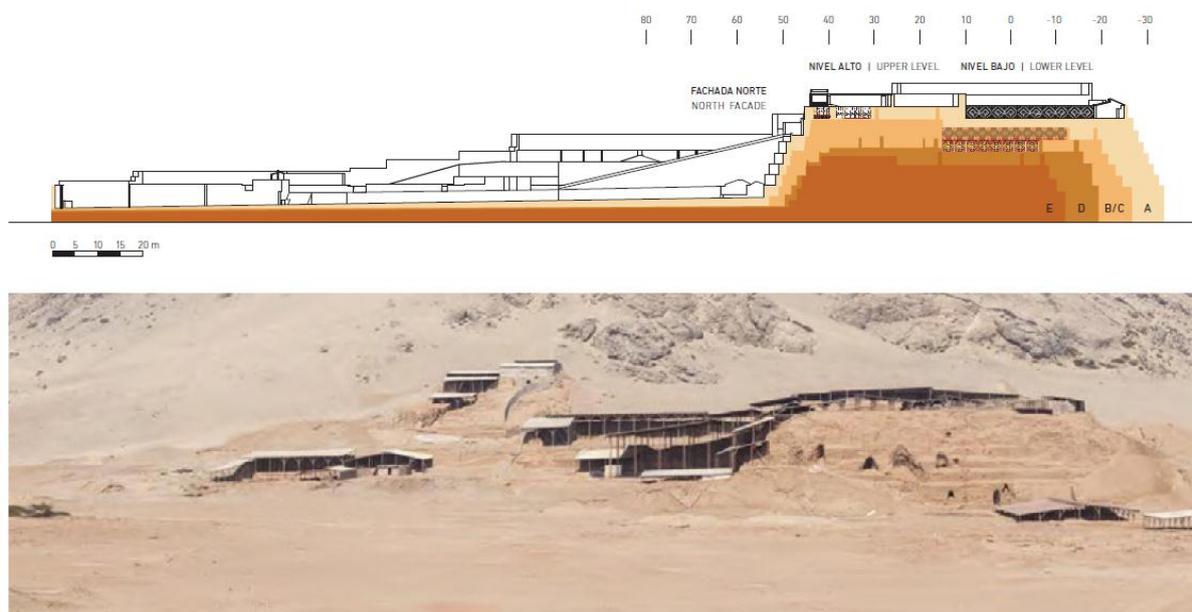


Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna

Las labores de campo están relacionadas con aquellas realizadas “in situ” en la cual arqueólogos, asistentes, auxiliares y dibujantes excavan las áreas asignadas en el proyecto específico autorizado siempre por el Ministerio de Cultura. (R. Tello, comunicación personal, 9 de noviembre de 2018). Por lo general en un proyecto específico de 1 año, el trabajo de campo abarca 4 meses.

De forma complementaria las labores de gabinete se realizan post labor de campo, en la cual se analizan los materiales y se procesa la información obtenida en el proceso de excavación in situ. (R. Tello, comunicación personal, 9 de noviembre de 2018).

Figura # 10. Labor de gabinete: procesamiento de información obtenida en campo



Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna

Las labores de gabinete en un proyecto específico de un año, corresponde aproximadamente el 66% del tiempo de intervención, es decir 8 meses en promedio.

Es importante destacar que durante las épocas que no hay intervención a través de un proyecto específico, el proyecto solo cuenta con un personal mínimo para el desarrollo de gestión y/o elaboración de proyectos.

Tal como se mostró en la figura de últimos proyectos específicos, la última intervención arqueológica se culminó a inicios del 2017, dicho proyecto a la fecha no ha sido cerrado formalmente; requisito indispensable para gestionar uno nuevo. De la misma manera, no se ha dado hasta el momento la renovación del convenio marco firmado con el Ministerio de Cultura que permita la presentación de nuevos proyectos, ni se cuenta con un proyecto específico elaborado para ser presentado.

C.9. Realiza conservación de patrimonio mueble e inmueble del complejo arqueológico

Conjuntamente con la investigación arqueológica, la conservación del patrimonio es un imperativo asociado con la intervención de cualquier complejo. En dicho contexto el equipo de conservación está conformado por un grupo humano multidisciplinario entre los que se encuentran: conservadores, ingenieros químicos, ingenieros estructurales, ingenieros de materiales y auxiliares.

Las intervenciones mayores están asociadas a la ejecución de proyectos específicos, en la medida que como resultado de la excavación arqueológica surge patrimonio que requiere ser conservado y protegido del viento, lluvia, sol y otros factores que puedan atentar con su potencial deterioro o pérdida. (M. Asmat, comunicación personal, 10 de enero de 2019)

Figura # 11. Conservación del patrimonio inmueble a través de consolidación química



Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna

Dentro de las técnicas utilizadas para conservar el patrimonio cultural inmueble tenemos la anastilosis, consolidación química, pisos de sacrificio, colocación de cubiertas y para vientos, fijación de color entre otros. ” (PHVM, 2010, p. 116-129).

Figura # 12. Conservación del Patrimonio muebles mediante adhesión fragmentos



Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna

De la misma forma, el patrimonio mueble también requiere de la aplicación de métodos de conservación que aseguren su preservación, en ese sentido las piezas muebles como: cerámica, textiles, metales y otros similares, son tratados en el centro de investigación Robert Wilson ubicado dentro del museo.

El último proyecto específico se ejecutó del 2016 a 2017, los periodos en los cuales no se presenta este escenario, la conservación solo se centra en el mantenimiento de drenajes, cubiertas, paravientos y otras estructuras que protegen al monumento de factores naturales que pudieran afectarlo y de la misma forma que permiten el desarrollo de la actividad turística en el complejo.

C.10. Mantiene un inventario actualizado de los bienes culturales muebles.

El registro y catalogación de patrimonio cultural mueble es una de las labores principales que se realizan en el proyecto arqueológico, dichas acciones se llevan a cabo en el centro de investigación del museo. Al respecto, todas las piezas muebles halladas en las excavaciones son debidamente registradas en una ficha física, la cual sirve de base para su catalogación. Uno de los retos que afronta esta área es la digitalización de dichas fichas para una mejor gestión del patrimonio.

De las más de 5000 piezas muebles disponibles, 2384 tienen ficha digital de patrimonio cultural mueble, las cuales han sido elevadas al Ministerio de Cultura, para su respectiva incorporación al registro nacional de patrimonio cultural mueble. Cabe destacar que el manejo de dichos documentos son internos por parte del proyecto arqueológico y el ministerio de cultura.

C.11. Exhibe permanentemente el patrimonio cultural investigado y conservado.

En el Museo Huacas de Moche “Santiago Uceda Castillo” se exponen permanentemente 260 piezas muebles, las cuales son producto de un minucioso proceso de investigación y conservación, a fin de asegurar su preservación. En dicho sentido todas las piezas exhibidas han sido encontradas en el complejo arqueológico y la interpretación considerada en la museografía, corresponde a la labor de investigación de gabinete que se realiza. (M. Tufinio, comunicación personal, 10 de enero de 2019)

Figura # 13. Sala de exhibición principal del museo Huacas de Moche



Fuente: Archivo fotográfico del investigador

C.12. Participa en exposiciones externas mediante mecanismos que aseguran la conservación de las piezas.

A través de la autorización del Ministerio de Cultura, piezas moche pertenecientes al complejo arqueológico, han sido exhibidas en museo de otros países como Francia, Canadá, Estados Unidos, Shanghai, España, entre otros.

Actualmente 6 piezas de cerámica se encuentran en el museo Quai Branly de Francia, las cuales están en exposición desde noviembre de 2018 hasta junio de 2019; posteriormente se viene preparando otro préstamo de piezas a un museo de Japón, en octubre de 2019 (M. Tufinio, comunicación personal, 10 de enero de 2019)

C.13. Realiza actividades culturales que fortalece la identidad cultural de la comunidad aledaña.

El proyecto arqueológico periódicamente organiza diversas actividades orientadas a reforzar la identidad cultural de los pobladores de la campiña de Moche.

Dentro de ellas tenemos:

- Escenificaciones en fechas festivas
- Pasacalles en la ciudad de Trujillo en fechas especiales.
- Festivales Gastronómicos en el Museo
- Venta de artesanía itinerantes

(M. Bustamante, comunicación personal, 9 de noviembre de 2018)

Figura # 14. Actividades culturales en Fiestas Patrias 2018



Fuente: Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna

Las actividades son anunciadas a través de la página de la red social Facebook que maneja el proyecto. A la fecha la página web se encuentra en mantenimiento.

C.14. Cuenta con un estudio de capacidad de carga del monumento.

El complejo arqueológico Huacas del sol y de la Luna tiene una secuencia de visita que involucra el museo y Huaca de la Luna, por ello es importante destacar que la capacidad de carga es el número máximo de visitantes que un recurso turístico puede recibir sin afectar el mismo, mantenimiento sus características en el presente y futuro.

En dicho sentido existen metodologías para calcularla como la de Cifuentes, que es aceptada por el MINCETUR y MEF, ello se refleja en la Guía para la formulación

de proyectos exitosos en turismo, en donde se toma como referencia dicha metodología.

Huaca de la Luna, monumento abierto a la actividad turística, tiene una capacidad de carga de 800 (R. Morales, comunicación personal, 4 de diciembre de 2018). Sin embargo dicha cifra fue obtenida mediante un análisis basado en el juicio experto por parte de los encargados de la conservación del complejo.

En resumen no existe un cálculo de la capacidad de carga basado en un estudio científico actualizado que asegure la precisión de la cifra.

C.15. Las investigaciones arqueológicas son difundidas a la comunidad científica y público en general.

El complejo arqueológico es un importante lugar generador de conocimiento científico, en ese sentido el Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna (s.f.) afirma cuenta con:

- 58 informes de prácticas pre profesionales,
- 43 proyectos de licenciatura
- 8 tesis de maestría nacionales y 7 de extranjeros
- 15 tesis doctorales.
- 201 informes técnicos, 173 artículos en el marco de las publicaciones editadas por el Proyecto
- 102 artículos diversos
- folletos y libros, como la serie monográfica “Investigaciones en la Huaca de la Luna”

- Libro como “Moche: Pasado y Presente”, “Guión de Interpretación Huacas de Moche” “El producto turístico Huacas de Moche En la Ruta hacia su consolidación” y “Huaca de la Luna: templos y dioses moches”. (p.2)

Figura # 15. Publicaciones de investigaciones del complejo arqueológico



Fuente: Archivo fotográfico del investigador

Todas las publicaciones se encuentran disponibles para uso en sala de la centro de documentación del Museo; mientras que algunas de dichas publicaciones se encuentran a la venta al público en general dentro del museo.

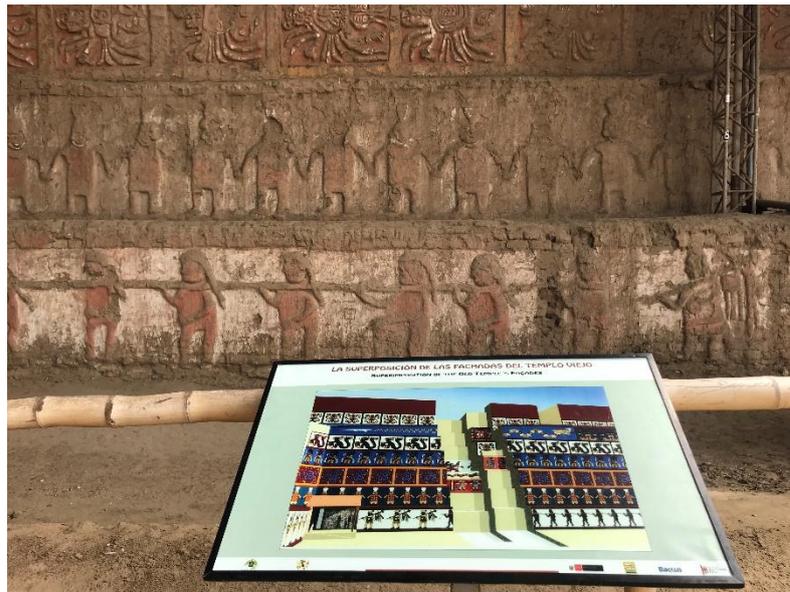
C.16. Cuenta con instalaciones turísticas (boletería, senderos, señalización, servicios higiénicos, estacionamiento, tachos de basura, zonas de descanso, entre otros) que permiten recibir flujo de visitantes sin afectar el patrimonio.

Desde el 1995 año en el que el complejo arqueológico abrió sus puertas al turismo, las instalaciones turísticas han sido incorporadas progresivamente al circuito de visita, en dicho sentido el complejo cuenta con: señalización, servicios higiénicos,

estacionamiento, basureros, sendero de visita, zonas de descanso, boletería, cafetín, tienda de souvenir y plaza de artesanos.

Todas estas instalaciones permiten el desarrollo de la actividad turística sostenible en el complejo.

Figura # 16. Paneles interpretativos para una mejor experiencia del visitante



Fuente: Archivo fotográfico del investigador

Figura # 17. Sendero de visita delimitado con estructuras de bambú



Fuente: Archivo fotográfico del investigador

Figura # 18. Servicios higiénicos del parador turístico



Fuente: Archivo fotográfico del investigador

Figura # 19. Parador turístico que cuenta con boletería



Fuente: Archivo fotográfico del investigador

SECCIÓN D: IMPACTO AMBIENTAL

D.1. La gestión ha detectado riesgos ambientales y cuenta con un sistema para afrontarlos.

Los principales riesgos ambientales que puede generar la gestión del complejo en el medio ambiente, están determinadas por aquellas relacionadas con la generación de residuos que se aborda en los criterios posteriores.

Por otro lado los riesgos ambientales que enfrenta el complejo arqueológico principalmente son dos, el primero en relación de los fuertes vientos que levantan arena y desgastan los murales polícromos del monumento y segundo las lluvias que se desencadenan por efecto del evento de “El Niño” (R. Morales, comunicación personal, 4 de diciembre de 2018).

Las labores de conservación relacionadas con paravientos, cubiertas y sistemas de drenajes contribuyen a contrarrestar los riesgos ambientales antes descritos, asegurando la conservación del monumento y desarrollo de la actividad turística con normalidad.

D.2. Controla y fomenta la disminución del consumo de agua dentro del complejo arqueológico

Todas las instalaciones del complejo arqueológico que requieren de agua, son abastecidas por un pozo que recoge agua del subsuelo. El agua de estos pozos colectores se distribuye tanto al parador turístico como al Museo. (M. Asmat, comunicación personal, 10 de enero de 2019)

Sin embargo no existe una medición ni control del consumo del mismo, limitando la gestión que asegure su uso sostenible.

Por otro lado, los residuos líquidos que se generan son tratados y posteriormente utilizados para riego de plantas del complejo.

D.3. Monitorea la generación de residuos sólidos y fomenta su disminución dentro del complejo arqueológico

La gestión del complejo arqueológico monitorea la producción de residuos sólidos generados los cuales son pesados por auxiliares de conservación. Dichos datos permite conocer con precisión la basura generada en todo el complejo.

Las acciones en relación a los residuos sólidos llegan hasta este punto, debido a que un camión recolector de la Municipalidad Distrital de Moche es el encargado de su recolección y disposición final según protocolo de esta entidad pública. (M. Asmat, comunicación personal, 10 de enero de 2019)

De la misma forma no se realizan acciones específicas orientadas a su disminución, ni se existen tachos diferenciados por colores durante la secuencia de visita.

D.4. Controla y fomenta la disminución del consumo de energía dentro del complejo arqueológico.

El proyecto impulsa acciones que contribuyen a la disminución del consumo de energía, una de ellas es el uso de mecanismos de toma de aire en el museo para mantener ventiladas las salas de exhibición, en reemplazo de aire acondicionado. Esta medida eco amigable, utiliza energía renovable que no sólo protege el medio ambiente sino que también ahorra un gasto importante de consumo de luz.

Sin perjuicio de lo anterior, no existe un control del consumo de energía eléctrica en el complejo ni otras acciones complementarias que fomenten su disminución.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

La gestión del patrimonio cultural es adentrarse a un territorio complejo y desafiante, debido a la multiplicidad de acciones que se deben de realizar en post de lograr objetivos de corto y largo plazo.

Los resultados mostrados en el capítulo previo demuestran que la gestión del complejo arqueológico huacas del Sol y de la Luna es complejo debido a varios factores, en este escenario el proyecto ha sabido abrirse paso y alcanzar logros importantes teniendo como base la conservación del patrimonio, tal como lo plantean Ballart y Treserras, otros usos han sido incorporados a la gestión, como el uso social y desarrollo comunitario para el caso de huaca de la Luna.

A pesar de las perspectivas positivas y negativas con las que puede ser vista la gestión de un patrimonio cultural según Ballardó, el caso del complejo arqueológico huacas del Sol y de la Luna demuestra que los logros culturales son importantes y fundamentales, sin embargo, no puede dejar de lado el aspecto organizacional, necesario para el éxito de cualquier entidad y/o institución cultural sea que el fin que persiga o naturaleza de su existencia.

En este punto se pueden determinar fortalezas significativas como la investigación que se realiza en el complejo y la conservación del patrimonio tanto mueble como inmueble; estos dos pilares permiten el desarrollo de la actividad turística en el museo y huaca de la luna.

Sin embargo posee puntos críticos importantes que no son abordados óptimamente como la planificación a largo plazo y organización de los recursos del proyecto arqueológico. Al no tener un documento de planificación que dirija los proyectos específicos, actividades o cualquier intervención ejecutada, no puede asegurar la

contribución de cada una de ellos a un objetivo estratégico de largo plazo; por otro al no tener un organigrama ni manual de organización y funciones, se corre el riesgo de dejar tareas sin ser realizadas, ambigüedad en las funciones que se deben realizar, duplicidad en su aplicación entre otros que no permiten optimizar el desempeño del recurso humano, vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. En dicho contexto un seguimiento sistémico es fundamental para el aseguramiento del logro de los objetivos planteados.

De forma paralela un punto crítico importante es el financiamiento de proyectos específicos; pues como se ha visto a lo largo de la existencia del proyecto arqueológico, este tipo de intervenciones han dotado en suma todas las características actuales que posee el complejo. Sin embargo a la fecha no se ha logrado obtener financiamiento extra, ni se ha diseñado proyecto alguno que permita complementar los logros conseguidos previamente. Ello limita el accionar en los diversos componentes de investigación, conservación, uso social y desarrollo comunitario, evidenciando un claro estancamiento de las actividades en cada una de estas áreas.

Todo este proceso al cual el investigador de la presente investigación denomina estancamiento, coincide con la pérdida de una de las cabezas en la dirección del proyecto. Varios autores coinciden en que las buenas ideas y procedimientos que realiza un líder, deben estar documentadas, para que las mismas sean adoptadas por toda la organización y no dependan solo de dicha persona. En el presente caso de investigación se deduce que las habilidades en gestión y objetivos tácitos que tenía el fallecido director, han sido un punto clave para el desarrollo del proyecto arqueológico, sin embargo también se ha convertido en su debilidad, en razón a que su ausencia en la actualidad, merma el desarrollo que ha venido registrando la

organización, dejando a la misma en un escenario de incertidumbre que sólo es anestesiado temporalmente por actividades particulares que se puedan realizar.

Por ello es fundamental abordar las debilidades y considerarlas desde una perspectiva positiva como oportunidades de mejora, a fin de dotar a la gestión actual proyecto de aquellos elementos necesarios para que sea considerada como sostenible, en base al modelo de evaluación propuesto.

En relación a todo expuesto, es fundamental mantener y mejorar cada una de las fortalezas que tiene el proyecto, por otro lado es necesario complementar dichas fortalezas abordando los siguientes objetivos específicos, relacionados a los criterios del modelo

A.1. Generar, validar y utilizar un documento de planificación a largo plazo práctico basado en la realidad del complejo arqueológico y conservando a sus cuatro componentes.

A.2. Implementar un mecanismo de seguimiento de las intervenciones planificadas con el fin de asegurar que los logros particulares sumen al conjunto y a su vez que permita identificar potenciales fallas en la ejecución, brindando al proyecto las herramientas necesarias para la toma de acciones correctivas.

A.3. Validar los avances de organización de los recursos a través de un organigrama, MOF e identificación de procesos que permitan la optimización de los mismos.

A.5. Complementar el actual proceso de aplicación de encuestas, articulando los resultados a acciones correctivas específicas permitan el logro de objetivos planificados.

B.3. Asegurar mecanismos que permitan la estabilidad laboral del personal que labora en el complejo arqueológico, bajo un enfoque de meritocracia y beneficio a la comunidad local.

B.4. Fortalecer los mecanismos de promoción de los emprendimiento locales que contribuyan a mejorar el impacto económico en la campiña de Moche.

C.1. Implementar un mecanismo de monitoreo permanente del impacto social del proyecto cuyos resultados permita mejorar la relación entre la gestión del complejo y la comunidad mochera.

C.2. Asegurar el cumplimiento de las políticas del patrimonio cultural a través de la actualización del convenio entre la Universidad Nacional de Trujillo y el Ministerio de Cultura, cuyas cláusulas favorezcan el desarrollo del complejo arqueológico

C.5. Mejorar y mantener las instalaciones turísticas en función a las necesidades de personas con discapacidad, especialmente los senderos de visita, señalización y paneles de interpretación.

C.8. y C.9. Asegurar el diseño y presentación de proyectos específicos que permitan intervenciones permanentes en el largo plazo, es fundamental que todos los objetivos de cada proyecto específico se articulen con los objetivos estratégicos de largo plazo del documento de planificación del complejo.

C.10. Continuar con el proceso de digitalización de las fichas de inventario del patrimonio mueble obtenido en la proceso investigativo del complejo.

C.13. Mejorar la difusión e impacto que generan las actividades culturales gestionadas por el proyecto arqueológico.

C.14. Realizar un estudio técnico de capacidad de carga del complejo arqueológico; y promover su actualización periódica.

C.16. Asegurar el mantenimiento adecuado de las diversas instalaciones turísticas que permitan brindar un servicio de calidad adecuado al visitante. Es fundamental la puesta a punto tanto del componente físico como el recurso humano que lo opera. De la misma forma, fortalecer los procedimientos de seguridad en caso de accidentes y/o desastres.

D.1. Implementar un sistema de reducción de impactos ambientales que genera el proyecto arqueológico, involucrando a los agentes que intervienen en el desarrollo de las actividades del complejo.

D.2. Fomentar y monitorear el consumo mínimo de agua por parte de colaboradores, visitantes y todas aquellas personas que realicen algún tipo de actividad en el complejo.

D.3. Monitorear generación de residuos sólidos y fomentar su disminución a través de actividades innovadoras para tal fin.

D.4. Fomentar y monitorear el consumo mínimo de energía eléctrica por parte de colaboradores del complejo. Implementar usos adicionales de energías renovables.

Existe una relación directa entre cada uno de los elementos propuestos con los criterios que el complejo no aborda adecuadamente en la actualidad, por ello es importante incorporarlas a la gestión, de tal forma que se fortalezca y avance en su camino a la sostenibilidad.

CONCLUSIONES

1. Se describió la gestión actual del complejo arqueológico huacas del Sol y de la Luna, determinando que cuenta con cuatro componentes, de los cuales arqueología y conservación fueron los pilares iniciales de la intervención, sumándose posteriormente uso social y desarrollo comunitario. De la misma forma se identificó la necesidad de generar proyectos específicos con sus respectivos presupuestos para la obtención de resultados significativos en cada uno de sus componentes y su permanente desarrollo, en este contexto, el componente desarrollo comunitario solo se activa con financiamiento adicional.
2. Se propuso un modelo de evaluación de gestión sostenible de complejos arqueológicos, basado en cuatro secciones que abordan la gestión, impactos económicos, socio-culturales y ambientales. Cada una de ellas posee criterios que en su conjunto permiten valorar cualitativamente el cumplimiento integral del modelo, entendiéndose que al abordar cada uno de estos criterios positivamente, la gestión podrá considerarse como sostenible. Si ello no fuera el caso, aquellos criterios en donde se detecte alguna brecha, formarán a ser considerados en un plan de mejora, cuya implementación permitirá alcanzar su carácter sostenible.
3. Se determinó los resultados de la evaluación de la gestión del proyecto arqueológico Huacas del Sol y de la Luna por cada criterio del modelo, identificando aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades). Como

resultado global se determina que la gestión ha logrado avanzar significativamente en el plano de la sostenibilidad, sin embargo en la actualidad, adolece de ciertos aspectos fundamentales que le impiden ser considerada como una gestión sostenible.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la actual gestión del proyecto considere mantener sus cuatro componentes activos de forma permanente; de tal forma que asegure el desarrollo de cada uno, especialmente del componente de desarrollo comunitario, que a la fecha permanece inactivo.
2. A fin de mejorar el modelo de evaluación, se recomienda realizar investigaciones similares, en donde se replique su aplicación en otros complejos arqueológicos, de tal forma que permita reafirmar su funcionalidad y transversalidad; a su vez, se nutra con la retroalimentación necesaria para su perfeccionamiento.
3. Para asegurar el éxito de la implementación de la propuesta de mejora, elaborada a partir del cierre de brecha identificada en la evaluación, es necesario que todos los involucrados en el proyecto arqueológico comprendan la importancia de la adopción de la mejora y establezcan estrategias que posibiliten el logro de cada objetivo. Sin tener en cuenta lo antes mencionado, será difícil la aplicación de procesos y cambios que conlleven a la sostenibilidad de la gestión del proyecto. Asimismo es fundamental la asignación de recursos para tal fin y establecer plazos con el fin de optimizar los mismos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aurazo, J. (15 de enero de 2018) Trujillo: falleció el reconocido arqueólogo Santiago Uceda. El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/libertad/trujillo-fallecio-reconocido-arqueologo-santiago-uceda-noticia-489172>
- Ballardó, R. (s.f.) *Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural*
- Ballart, J. y Treserras, J. (2001) *Gestión del patrimonio cultural*. Editorial Ariel S.A. Barcelona, España.
- Castillo, M. (2017) *Indicadores del nivel de satisfacción de visitantes Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna, Trujillo- Perú*
- Castillo, M. (2018) *Estadística de visitantes a Huaca de la Luna, Trujillo- Perú*
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987) *Informe Nuestro Futuro Común*. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Congreso de la República del Perú (01 de junio de 2006) *Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación*. [Ley 28296 de 1994]. Diario El Peruano
- Consejo Global de Turismo Sostenible (2013) *Criterios Globales de Turismo Sostenible para Destinos Turísticos*. Recuperado de <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2017/01/Spanish-GSTC-Dv1-1nov13-2.pdf>

Instituto Nacional de Cultura (21/07/2004) *Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación* (Ley N° 28296) Publicado en el diario oficial El Peruano el 22/07/2004

Ministerio de Cultura MINCU (s.f.) *Glosario*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/servicios/glosario>

Organización de las Naciones Unidas ONU (s.f.) *Desarrollo Sostenible: Antecedentes*. Recuperado de <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Patronato Huacas del Valle de Moche (2010) *Moche Pasado y Presente*. Trujillo, Perú.

Patronato Huacas del Valle de Moche (2012) *El producto turístico Huacas de Moche En la Ruta hacia su consolidación*. Trujillo, Perú.

Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna (s.f.) *Nota – Logros Obtenidos*. Trujillo, Perú.

Sánchez, C. (2014) *Monitoreo de talleres artesanales – Proyecto Arqueológico Huacas del Sol y de la Luna*. Trujillo, Perú.

Sánchez, C. (2014) *Informe Final: Servicio de Asistente para fortalecimiento de capacidades productivas del PIP Puesta en valor de los recursos naturales y culturales encontrados en el complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna*. Trujillo, Perú.

Unión Europea (2017) *El Sistema Europeo de Indicadores Turísticos. Herramientas del ETIS para la gestión de destinos sostenibles*. doi: 10.2873/671106

Uceda, S., Morales, R., y Mujica, E. (2016) *Huacas de la Luna: Templos y Dioses Moche*. Lima, Perú

ANEXO 1
MATRIZ DE ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES - MAIA 1

AÑO LUGAR DE EJECUCIÓN	AUTOR	TÍTULO	OBJETIVOS HIPÓTESIS	POBLACIÓN MUESTRA	PROCEDIMIENTOS MATERIALES INSTRUMENTOS	CONCLUSIONES
2014 TRUJILLO	BARBOZA ALARCÓN SILVANA	PROPUESTA DE GESTIÓN CULTURAL PARA LA PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL SITIO ARQUEOLÓGICO HUACA ARCO IRIS, DISTRITO DE LA ESPERANZA, TRUJILLO	<p>HIPÓTESIS LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL, MEJORARÁ SIGNIFICATIVAMENTE EL ACTUAL SEMI ABANDONO DEL SITIO ARQUEOLÓGICO HUACA ARCO IRIS, DISTRITO DE LA ESPERANZA, PROVINCIA DE TRUJILLO.</p> <p>OBJETIVOS 1. DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL, QUE SEA PERTINENTE Y COHERENTE CON EL CONTEXTO DONDE SE ENCUENTRA EL SITIO ARQUEOLÓGICO HUACA ARCO IRIS EN EL DISTRITO DE LA ESPERANZA. 2. GENERAR SINERGIAS INSTITUCIONALES ENTRE LA DIRECCIÓN DESCONCENTRADA DE CULTURA, DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN LA LIBERTAD (DRELL), MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA, QUE PERMITA UN TRABAJO EN CONJUNTO E INTEGRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES PARA VALORAR Y FORTALECER NUESTRA CULTURA E IDENTIDAD LOCAL. 3. PROPONER MEDIDAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL ENTORNO INMEDIATO DE HUACA ARCO IRIS, CONSIDERANDO EL CRITERIO TÉCNICO DE UNA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO. 4. ELABORAR UN PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN QUE INVOLUCRE A LA COMUNIDAD QUE VIVE EN EL ENTORNO DE HUACA ARCO IRIS, Y LOS QUE COMPROMETA EN LA PARTICIPACIÓN Y PROMOCIÓN DEL SITIO ARQUEOLÓGICO, CONTRIBUYENDO A POTENCIAR Y MEJORAR LA ACTUAL CONDICIÓN EN QUE SE ENCUENTRA</p>	<p>POBLACIÓN: SECTORES DE SANTA VERÓNICA, JERUSALÉN, BELLA VISTA, PUEBLO JOVEN NUEVA ESPERANZA Y SAN MARTÍN.</p> <p>MUESTRA: 382 PERSONAS MAYORES DE 18 AÑOS DE EDAD, ESTRATIFICADAS POR GÉNERO, EDAD Y SECTOR.</p>	<p>OBSERVACIÓN DIRECTA PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA</p> <p>CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE 18 PREGUNTAS APLICADAS A 382 PERSONAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. INVESTIGACIÓN DEMUESTRA SITUACIÓN CRÍTICA DEL SITIO ARQUEOLÓGICO HUACA ARCO IRIS. 2. DESINTERÉS DE LAS ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES, DESVINCULACIÓN ENTRE COMUNIDAD E INSTITUCIONES 3. LA PROPUESTA DE GESTIÓN MUNICIPAL CONTRIBUIRÁ A MEJORAR EL CONOCIMIENTO Y FORTALECER LA IDENTIDAD DE LOS POBLADORES. 4. PAISAJE CULTURAL DEL SITIO AFECTADO POR CONSTRUCCIONES MAL PLANIFICADAS. 5. CRECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN ALTERA EL PAISAJE CULTURAL DEL SITIO. 6. EL IMPACTO DE UNA GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL FORTALECERÁ LA IDENTIDAD DE LA COMUNIDAD.

ANEXO 2

MATRIZ DE ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES – MAIA 2

AÑO LUGAR DE EJECUCIÓN	AUTOR	TÍTULO	OBJETIVOS HIPÓTESIS	POBLACIÓN MUESTRA	PROCEDIMIENTOS MATERIALES INSTRUMENTOS	CONCLUSIONES
2011 PORTUGAL	BARBERO FRANCO ANA MARÍA	LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO, UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. UN CASO PRÁCTICO EL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL "OS AMBIENTES DO AR"	<p>HIPÓTESIS UN PROYECTO DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL DEBE SER CONSIDERADO UN PROYECTO SOCIAL DE DESARROLLO COMUNITARIO.</p> <p>OBJETIVOS DEFINIR LOS CONCEPTOS CLAVE RELACIONADOS CON LA CULTURA COMO MEDIO Y FIN DEL DESARROLLO. ANALIZAR LOS RECURSOS EXISTENTES EN UNA COMUNIDAD, EN BASE A LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE GESTIÓN CULTURAL. ESTUDIAR Y ANALIZAR PROYECTOS QUE TENGAN COMO LÍNEA DE ACCIÓN, LA IDENTIFICACIÓN, VALORIZACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE RECURSOS PATRIMONIALES. REALIZAR LAS INVESTIGACIONES NECESARIAS EN SOUTO BOM, PARA PODER PROPONER UN PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL PARA ESTA ALDEA.</p>	CASO DE ESTUDIO LOS MOLINOS DE AGUA COMUNITARIOS DE LA ALDEA DE SOUTO BOM (ALDEA SITUADA EN TONDELA, DISTRITO DE VISEU, PORTUGAL)	OBSERVACIÓN DIRECTA ANÁLISIS DE CASOS CUESTIONARIO DE ENTREVISTA FICHAS DE OBSERVACIÓN DIARIO DE CAMPO	LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL ALUDE A TODAS LAS ACCIONES QUE TIENEN COMO FIN ACERCAR EL LEGADO PATRIMONIAL A LOS CIUDADANOS, A TRAVÉS DE UN PROYECTO INTEGRADO DE GESTIÓN QUE INCLUYE DESDE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS BIENES, A SU CONSERVACIÓN Y DIFUSIÓN. LA GESTIÓN CULTURAL Y LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL (Y MÁS ESPECÍFICAMENTE DEL PATRIMONIO HISTÓRICO CONSTRUIDO FORMADO POR LOS OBJETOS MATERIALES QUE AYUDAN A SIMBOLIZAR LOS VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS QUE SUBYACEN A LA NATURALEZA CREATIVA HUMANA), SON FACTORES POTENCIALES DE COHESIÓN SOCIAL QUE CONTRIBUYEN AL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y A LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL.

ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO	PROCEDIMIENTO
<p>GENERAL</p> <p>¿Qué modelo de evaluación puede determinar la sostenibilidad de la gestión del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Proponer un modelo de evaluación que determine la sostenibilidad de la gestión del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna</p>	<p>INDEPENDIENTE: Modelo de Evaluación</p> <p>DEPENDIENTE: Gestión del Complejo arqueológico</p>	<p>ENFOQUE Investigación Cualitativa</p> <p>ALCANCE Investigación Correlacional</p> <p>CONTROL DE VARIABLES Investigación no experimental</p> <p>DISEÑO ESPECÍFICO Diseño investigación-acción</p>	<p>PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de la gestión actual del Complejo Arqueológico, reconocer puntos críticos. 2. Diseño de un modelo de evaluación de sostenibilidad. 3. Identificación de los resultados de la gestión del complejo arqueológico en relación al modelo de evaluación propuesto. Determinación de posibles brechas.
<p>ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De qué manera se realiza la gestión del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna? 2. ¿Cuál sería el diseño del modelo de evaluación propuesta de gestión sostenible aplicable a complejos arqueológicos? 3. ¿Cuál es el resultado de la gestión del complejo arqueológico en relación al modelo de evaluación propuesto? 	<p>ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir la gestión actual del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna. 2. Diseñar un modelo de evaluación de gestión sostenible aplicable a complejos arqueológicos. 3. Determinar los resultados de la evaluación de la gestión del complejo arqueológico en base al modelo propuesto. 			<p>TÉCNICA/INSTRUMENTO</p> <p>Entrevista/Guía de entrevista</p> <p>Análisis documental/Ficha de registro de datos</p>

ANEXO 4

Guía de entrevista - modelo



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
TURISMO Y PSICOLOGÍA

GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado Sr. _____, en el proceso de la elaboración de mi investigación de posgrado en la USMP, vengo estudiando la gestión sostenible del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna, lo cual servirá para mejorar la gestión actual del mencionado caso de estudio.

Por ello le agradecería pueda responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo describiría la gestión actual del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna en relación al área que el compete?
2. ¿Cuáles considera usted son factores (puntos críticos) que afronta la gestión del complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna?
3. ¿Podría describir cada uno de estos factores?
4. ¿De qué manera se relacionan cada uno de los factores con la sostenibilidad de la gestión?

*En caso el experto desee profundizar algún tópico adicional ligado a la investigación, será tomado en cuenta.

Muchas gracias por su opinión

ANEXO 5

Ficha de registro de datos – modelo

 USMP <small>SAN MARTÍN DE PÓRRES</small>		FICHA DE REGISTRO DE DATOS	
		MODELO DE EVALUACIÓN	
		COMPLEJO ARQUEOLÓGICO HUACAS DEL SOL Y DE LA LUNA	
SECCION			
	CODIGO	DENOMINACIÓN	
CRITERIO			
INDICADOR			
DOCUMENTO			
AUTOR			
EDITORIAL/OTRO			
AÑO		PAGINA	
DATOS			