

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

**“Limitaciones en la implementación de políticas públicas en el Complejo  
Arqueológico Chan Chan en el periodo 2007 - 2013”**

**Tesis para optar el grado de:  
Magíster en Ciencia Política**

**AUTORA**

**INDIRA AMADA MEGO ARMAS**

**ASESORA**

**MERCEDES AMALIA CRISÓSTOMO MEZA**

**JURADO**

**JESSICA VIOLETA BENSA MORALES**

**FRANK RENATO CASAS SULCA**

**LIMA – PERÚ**

**2015**



Dedicado con gratitud y orgullo a la memoria de *José y Elva*,  
mis padres.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores de la Escuela de Gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por las exigencias en todos los trabajos de investigación y en especial en la que se convirtió en mi tesis. Agradezco de forma especial a mi profesora Mercedes Crisóstomo por su asesoría que ha sido fundamental en el desarrollo de este trabajo, reconozco su exigencia, apoyo y comprensión, así como el interés por el Patrimonio Cultural desde la ciencia política como tema de tesis.

Mi participación en el proceso de actualización del Plan Maestro para la Conservación y Manejo del Complejo Arqueológico Chan Chan fue de gran utilidad, los debates e información de éste proceso ayudaron al análisis y reflexión de la investigación, del proceso reconozco los aportes de los especialistas Alfredo Narváez y Ana María Hoyle. Quiero agradecer también la disposición de todos mis entrevistados, sus experiencias laborales con Patrimonio Cultural y en el sector público, sus comentarios y reflexiones hicieron posible analizar la problemática desde perspectivas distintas. En especial a la arqueóloga Nadia Gamarra por su disposición inmediata de apoyar, por sus conocimientos y apreciaciones sobre la gestión del patrimonio cultural arqueológico.

Finalmente, agradezco a Dios; el costo oportunidad del tiempo que me brindó mi madre en ésta investigación, así como las enseñanzas que junto a mi padre me dejaron. Agradezco a mis hermanos Carlos y Sonia por su comprensión y exigencia en salir adelante; a Valdemar por su apoyo constante en la búsqueda de bibliografía y felicidad. A todos ellos por los ánimos que me dieron en culminar ésta investigación y la maestría.

Lima, noviembre del 2015.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL .....	8
<b>1.1. Marco Teórico: Sobre Patrimonio Cultural, gestión y políticas</b> .....	8
<b>A. Cultura: Cimiento de nuestra historia</b> .....	8
<b>B. Patrimonio Cultural como herencia que debemos proteger</b> .....	11
<b>C. Estrategias para gestionar, conservar y preservar nuestra identidad</b> .....	14
<b>1.2. Políticas y gestión de patrimonio: El estado de la cuestión</b> .....	17
<b>A. Estudios sobre Gestión del Patrimonio Cultural: El mandato de continuar lo heredado</b> .....	18
<b>B. Estudios sobre políticas culturales en patrimonio y sus limitantes en la implementación: Compromisos para asumir la gestión del patrimonio</b> .....	23
<b>1.3. Marco Institucional y/o normativo: Normas Internacionales y locales sobre nuestra herencia</b> .....	25
<b>A. Legislación Internacional:</b> .....	26
<b>B. Legislación nacional:</b> .....	27
<b>2.1. La ciudad de barro considerada patrimonio mundial</b> .....	31
<b>2.2. El rol de Estado con el legado de todos: Chan Chan</b> .....	35
<b>2.3. Definiendo el norte en las intervenciones en Chan Chan</b> .....	38
CAPÍTULO III: ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN CHAN CHAN ...	42
<b>3.1. Estructuras organizacionales que intervienen en Chan Chan</b> .....	43
Departamento de Arquitectura.....	57
Departamento de Monumentos Arqueológicos.....	57
Departamento de Restauración.....	57
Dirección de Promoción de la Cultura.....	57
<b>3.2. Interacción de procesos</b> .....	59
<b>3.3. Principales Limitaciones: Causas y consecuencias de las limitaciones</b> .....	66
<b>3.3.1. Limitaciones Técnicas</b> .....	66
<b>3.3.2. Limitaciones de Gestión</b> .....	67
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA:.....	71

## INTRODUCCIÓN

En 1986, la Unesco declara al Complejo Arqueológico Chan Chan como Patrimonio de la Humanidad, en esta década y parte de la siguiente, los esfuerzos del Estado peruano para la conservación del monumento fueron limitados. Recién a finales de los años noventa se concreta la elaboración de un instrumento con carácter de Ley que marcaría el norte de las acciones a ejecutar con fines de conservación y protección de este patrimonio - gestiona y aprueba el Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan- seis años después (2006) se brinda el soporte financiero para su implementación y ejecución a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan (Pecach).

Los proyectos planificados y ejecutados por el Pecach obedecen a un esquema y metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública (2006); que permite la solución integral de una problemática social; sin embargo, El 47% (63) proyectos planificados en el plan maestro (2000) están conceptualizados como actividades y no como proyectos SNIP. Ello debido además de la temporalidad observada en los años antes indicados a la evolución del SNIP que en sus inicios no consideró la naturaleza de intervención en sitios arqueológicos que difiere de las obras constructivas convencionales.

Los recursos financieros en inversión pública para las intervenciones en Chan Chan, administrados por el Pecach, superan los 38 millones de nuevos soles, esta cifra que corresponde sólo a la inversión de proyectos es de carácter histórica en cuanto a la asignación otorgada por el Estado para la recuperación de Chan Chan. Sin embargo, para la comunidad científica y la población en general, las condiciones de conservación así como las áreas sin intervención y uso social (Conjunto Amurallado Tschudi, Huaca Arco Iris, Huaca La Esmeralda y el Museo de Sitio Chan Chan) evidencian un avance mínimo.

Esta problemática motivó la investigación de esta tesis. La pregunta central de la investigación fue ¿Cuáles fueron las limitaciones en la implementación de las políticas públicas del patrimonio arqueológico Chan Chan entre los años 2007 - 2013? A su vez las preguntas específicas fueron: ¿Conoce usted de alguna política de Estado que favorezca a Chan Chan? ¿Cuál?, ¿Cómo describiría el estado de conservación actual de Chan Chan?, ¿Qué instituciones tiene el manejo administrativo y técnico de Chan Chan?, ¿Cree conveniente que el manejo de Chan Chan esté bajo la responsabilidad de una sola institución? ¿Por qué?, ¿Qué dificultades percibe en la institución donde labora?, ¿Cuál considera usted la mayor dificultad que enfrentó al laborar en Chan Chan?, ¿Cómo se han venido desarrollado los proyectos de inversión pública en Chan Chan?, entre otras. El objetivo general de esta investigación fue analizar las políticas públicas del Estado peruano para la conservación y preservación del Complejo Arqueológico Chan Chan, su implementación, limitaciones y causas.

El objeto de estudio y el desarrollo de la investigación, es de orden cualitativo, analizando la aplicación de la política pública de creación del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan y la ejecución de los proyectos en un periodo de siete años (entre 2007 y 2013). También se analizaron las acciones de instituciones como el Instituto Nacional de Cultura y el Ministerio de Cultura. A partir de ellos se buscó la comprensión de la interacción de las instituciones involucradas en la gestión del Chan Chan, sus acciones ejecutadas y los resultados alcanzados. Asimismo, se identificaron lecciones aprendidas y posibles recomendaciones.

En ese sentido, las principales técnicas de investigación han sido las entrevistas semi estructuradas y la revisión de documentos. Las primeras han permitido recoger las opiniones y aportes de actores involucrados y especialistas en el campo de la arqueología y la conservación y gestión del patrimonio cultural. Se entrevistó a ex funcionarios de Pecach, ex trabajadores en conservación en Chan Chan, arqueólogos, directores de proyectos arqueológicos y especialistas. También se entrevistó a funcionarios del Ministerio de Cultura y expertos en la materia. En total se realizaron 15 entrevistas. La investigación también consideró la revisión de documentos internos, fuentes secundarias (normativas, informes de proyectos, documentos de planificación y otros) y de información oficial respecto a

presupuestos ejecutados fueron importantes para el proceso de investigación. Finalmente, la revisión de bibliografía seleccionada permitió generar el marco conceptual y de contexto para el análisis realizado.

El informe de tesis se divide en tres capítulos. El primero dará cuenta del marco teórico y del estado de la cuestión a cerca de estudios sobre cultura, patrimonio y su gestión. El segundo, explicará a Chan Chan en la historia y su significado cultural, presentará una síntesis de las principales intervenciones que ha realizado el Estado en Chan Chan y por último planteará un análisis del principal documento de gestión que define un norte en la conservación de Chan Chan: el Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan. Finalmente, en el tercer capítulo presentará el análisis de las estructuras organizacionales que intervinieron en Chan Chan, la iteración de los procesos que ejecutaron y las principales limitaciones y sus causas de las principales políticas de conservación para Chan Chan.

Finalmente, presento las principales conclusiones de la investigación: La creación del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan y su Unidad Ejecutora, fueron políticas de Estado transcendentales en la intervención de conservación de Chan Chan. El diseño de proyectos de inversión pública como fuente principal de ejecución de presupuesto para el Pecach, no fue concebida en un inicio para intervenciones en patrimonio cultural, lo que significó serias limitaciones en la ejecución de trabajos de investigación, conservación y aún en el uso social de Chan Chan. La normativa que regula las compras bienes y contrataciones de servicios, exige que el cumplimiento de lo contemplado en los expedientes técnicos de los proyectos de inversión pública para Chan Chan.

Agradezco el apoyo y las facilidades brindadas por quienes me concedieron las entrevistas compartiendo sus conocimientos, percepciones y opiniones. Asimismo, a quienes me facilitaron documentación indispensable para el desarrollo de la investigación.

## CAPÍTULO I: GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

En este capítulo se aborda tres aspectos fundamentales para el desarrollo de nuestra investigación. En primer lugar, explico los principales conceptos sobre cultura, patrimonio cultural y gestión cultural, que se manejarán a lo largo de la investigación, así como las diferentes perspectivas y contextos desde donde se analizan. En segundo lugar, se presenta una síntesis de las principales investigaciones relacionadas con el tema, tanto a nivel regional como nacional. Finalmente, presentaré un resumen del marco institucional y normativo en el que se desarrolla la gestión del patrimonio cultural en el Perú.

### 1.1. Marco Teórico: Sobre Patrimonio Cultural, gestión y políticas

La implementación de políticas públicas sobre investigación, conservación y puesta en valor del patrimonio cultural debe basarse en la comprensión de términos básicos cultura, patrimonio cultural, gestión pública y políticas públicas para la cultura. Veamos y analicemos estos conceptos:

#### A. Cultura: Cimiento de nuestra historia

En la historia de la humanidad encontramos referenciado en diversas formas el concepto de *cultura* y con el pasar del tiempo ha tenido muchas variantes, todas dentro de las ciencias sociales. En la actualidad, la definición de *cultura* se torna en un constante debate entre filósofos, antropólogos, politólogos, sociólogos y otros; sin embargo, una de las conclusiones a lo que todos arriban es que la *cultura* es un factor principal e inseparable de los procesos de desarrollo económico, social y político de la humanidad<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> El análisis de Vargas Hernández a través de su estudio “*La culturocracia organizacional en México. Hitos de Ciencias Económico Administrativa*” resume la concepción de cultura desde perspectivas diferentes como la antropológica, filosófica, ideal, psicológica, tecnológica y sociológica, todas ellas referenciando como ente principal al individuo y su manera de sentir, actuar y todas sus manifestaciones en formas explícitas e implícitas de vida (Vargas Hernández, 2000).



Es la filosofía una de las ciencias que aborda el concepto de cultura teniendo como base a la persona y todo aquello que produce de manera tangible como las edificaciones a lo largo de la historia o intangible como sus costumbres.

Tomando en cuenta las descripciones conceptuales desde diversas perspectivas, manifestada como las costumbres, tradiciones y todo producto del cultivo del hombre, se concluye que la cultura nació con la aparición del hombre. Larrain (2003) nos narra el origen de cultura diferenciando una concepción histórica con una concepción que arriba con la modernidad. Larrain nos remonta al siglo XVIII, cuando se entendía por *cultura* al cuidado y crecimiento de las cosechas y de animales, así como al desarrollo de la mente y el perfeccionamiento de las facultades humanas; fue con La Ilustración<sup>2</sup>, que se empezó a agregarle nuevos significados y así relacionó a la cultura con el término “civilizar” como una adquisición de refinamiento en clara oposición a la barbarie.

Kant (1790), filósofo prusiano, define al desarrollo del movimiento *La Ilustración*, como la época en que el hombre con el uso de la razón y su libertad, alcanza la madurez. Es así que Kant menciona “*La producción de un ser racional, de una facultad que le hace capaz de proponerse fines a su arbitrio, en general (por consiguiente, de la libertad), es lo que se llama la cultura*” (Kant, 1790: 155). El análisis de ésta frase indica que el pensamiento kantiano tiene como fundamento de la cultura (o del desarrollo de una sociedad), a la razón con libertad. Kant señala que es la cultura el fin último de la naturaleza del hombre pero no cualquier cultura, sólo la que se ejerce con libertad. Libertad que le permitirá al hombre hacer uso de sus conocimientos y capacidades parte de su cultura para lograr sus fines.

Hasta finales del siglo XVIII, cultura y civilización eran términos intercambiables, pero luego surgen autores que empiezan a relacionar a la civilización como algo superficial y artificial. Rousseau le da una connotación negativa al afirmar que la civilización está referida al cultivo de propiedades externas como la buena

---

<sup>2</sup> “La Ilustración” fue un movimiento filosófico que se originó y desarrolló en Francia y luego se extendió por toda Europa a lo largo del siglo XVII e inicios del siglo XVIII, cuya principal postura era un apasionamiento por la naturaleza y descubrir sus leyes a través de la razón y la observación, sentando una crítica a la religión y el fanatismo.

educación y el refinamiento en clara contradicción a las necesidades interiores espirituales del hombre. Es también Rousseau quién empieza a darle un sentido a cultura y la asocia con la religión, el arte, la familia, los significados y valores de la vida interior, teniendo como máximas expresiones al arte y la literatura vistos como producción del hombre. El debate entre la cultura y civilización, finalmente concluye considerando que la civilización pasa así a ser algo propio de la nobleza, apareciendo como lo artificial y superficial; mientras que cultura pasa a ser algo propio de los intelectuales, refiriéndose a las necesidades interiores con productos de la creatividad del hombre (Larrain, 2000).

*Eagleton* (2000), crítico literario inglés, también realizó un estudio histórico del surgimiento de *cultura*, y nos relata que luego de diferenciar a la cultura de la civilización surgen, en el posmodernismo<sup>3</sup>, términos que son asociados a la cultura, como comunidad, tradición, arraigo y solidaridad, sosteniendo que la cultura es la existencia de una forma de vida como tal, entendiéndose como todo lo que surge auténticamente de un pueblo.

Podemos deducir entonces que cultura ha sido y es un término complejo de definir; considerando que etimológicamente deriva del latín “*cultūra*” que se refiere al cultivo y control del desarrollo natural, ha estado siempre ligado a la subjetividad del hombre y su comportamiento. No obstante, las concepciones contemporáneas de cultura advierten de análisis más amplios, por ejemplo en el análisis de *Eagleton* define a cultura como una palabra dual que sugiere una división en nuestro propio interior, así menciona: “...es una división entre esa parte de nosotros mismos que cultivamos y refinamos, y esa otra parte que sirve como material crudo para ese refinamiento...” (*Eagleton*, 2000:17), con esta concepción también hace referencia a naturaleza como cultura significa dos cosas, lo que nos rodea y lo que está en nuestro interior.

---

3 Para entender el *Posmodernismo*, es conveniente primero entender el *Modernismo*, corriente filosófica que surge a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, que enfatiza que en los diversos ámbitos de la vida como sociales, políticos, económicos, culturales, deben girar en torno a la razón hasta llegar a expresarse a través de la ciencia. El *Posmodernismo* fue una corriente filosófica que se originó a mediados del siglo XX y se desarrolla a lo largo del siglo XXI, no surge en contra del modernismo, sino invade nuevos ámbitos de la vida destacando la libertad de la actividad del hombre.

Otros autores como Hall y Mellido (2011), relacionan y analizan a la cultura con otras esferas de la vida como la política y el poder. En su obra “La cultura y el poder” mencionan que la cultura está sujeta al comportamiento y entendimiento de las personas, nos manifiesta que el capital moderno no pueda operar fuera de la dimensión de la cultura, esta concepción hace que el capitalismo contemporáneo funcione de modo autoconsciente.

De otro lado, para Malinowski (1944) cultura es una organización de seres humanos en grupos permanentes relacionados por acuerdos, leyes o costumbres que corresponden a lo que Rousseau denomina contrato social, determinado por un ámbito geográfico, equipo de herramientas, una porción de riqueza que les pertenece por derecho.

Finalmente, citamos la descripción de Béjar<sup>4</sup> (1979), quién define a la cultura bajo este enfoque como “la totalidad de logros y el rendimiento humano en la conquista del universo mediante la ciencia, el arte y la técnica”, entendiéndose como parte de ésta definición a todo aquello esfuerzo grupal que el hombre haya hecho y que en la actualidad se ve reflejado como monumentalidades.

Teniendo como base estos aportes, para mi investigación definiré a Cultura como: toda expresión de lo heredado y lo aprendido, íntimamente relacionada a nuestro patrimonio inmaterial y material, que combina nuestro pasado y nuestro presente como rasgo característico de nuestra personalidad grupal que nos define en la sociedad. Entendido cultura como tal, podemos afirmar que tanto la Cultura Chimú y lo que nos dejó como la majestuosa Chan Chan forman parte de un pasado heredado en forma de cultura para nuestra actual sociedad.

## **B. Patrimonio Cultural como herencia que debemos proteger**

Al igual que *Cultura* y a pesar de ser un concepto relativamente reciente, *patrimonio cultural* también es percibido y entendido de diversas formas. Sin embargo, un primer paso para comprender qué implica el *patrimonio cultural* es entender la

---

4 Béjar, Raúl a su vez es citado por Vargas Hernández (2000) describe desde el enfoque antropológico, en su estudio “La Culturocracia organizacional en México”.

definición de *patrimonio*. Según el profesor y museólogo Ballart<sup>5</sup> (2001) desde un plano individual la palabra patrimonio deriva del latín *padri*, representa aquello que proviene de los padres, los bienes que poseemos o heredamos de nuestros ascendientes, de manera parecida Ballart refiere a derechos y obligaciones o incluso en un sentido más abstracto o más espiritual que heredamos. El autor concluye que si comprendemos al patrimonio como el valor que sirve para establecer un vínculo entre individuos y que genera un nexo entre el transmisor y receptor, entonces patrimonio es un activo valioso que transcurre del pasado al futuro relacionando las distintas generaciones.

En otros interesantes estudios de Josep Ballart<sup>6</sup> (2001), profundizan más sobre la concepción de patrimonio cultural y la transmisión de mensajes culturales mediante objetos (grandes, pequeños, muebles e inmuebles), o permanentes testimonios a cerca de hechos de civilizaciones o generaciones pasadas. Asimismo, señala en su estudio *“si el patrimonio está formado por objetos (transmisores de mensajes) que permanecen a pesar del paso del tiempo, en uso o en un museo, y ya que el paso del tiempo es la esencia de la historia, entonces es interesante contemplar al patrimonio cultural como objetos de la historia. Son una materialización de la historia”* (Ballart, 2001:24).

El patrimonio cultural también debe ser entendido desde diversos puntos de vista y como un concepto interdisciplinario. Para el historiador de arte Lull (2005) patrimonio cultural puede ser definido bajo los siguientes enfoques:

Para la **antropología cultural**, el patrimonio cultural es el estudio de todas las expresiones culturales producidas por las sociedades humanas.

---

5 El estudio de Ballart, Josep y Tresserras, Jordi (2001) “Gestión del patrimonio cultural”, también señala la noción de patrimonio desde un plano colectivo, bajo una perspectiva de gentes modernas se da el razonamiento de que de la misma manera que existe una herencia individual también debe existir una herencia colectiva. Por ejemplo para los nativos americanos de las praderas, ríos, cascadas, valles y mesetas constituían una especie de patrimonio colectivo lleno de significados simbólicos.

6 El estudio de Ballart, Josep y Tresserras, Jordi (2001) “Gestión del patrimonio cultural” resume al patrimonio como: historia materializada.

- En **historia del arte**, el estudio de patrimonio cultural es el estudio y la crítica de los bienes culturales bajo la óptica de la Historia y la Estética.
- Para el **derecho**, el estudio de patrimonio cultural es la legislación de las formas de propiedad, transmisión, protección y control político de los bienes culturales.
- Para la **educación**, el estudio de patrimonio cultural es la difusión del valor de los bienes culturales como signos de identidad y referentes de una civilización.

Desde el enfoque antropológico cultural, Llull resume y define a patrimonio cultural como “el conjunto de manifestaciones u objetos nacidos de la producción humana, que una sociedad ha recibido como herencia histórica y que constituyen elementos significativos de su identidad como pueblo” (Llull, 2005:181), el historiador también señala que “tales manifestaciones u objetos constituyen testimonios importantes del progreso de la civilización y ejercen una función modélica o referencial para toda la sociedad, de ahí su consideración como bienes culturales” (Llull, 2005:181).

Los bienes culturales a los que Llull se refiere, tienen un valor que va más allá de su antigüedad o su estética, puesto que se consideran que son de carácter histórico y artístico, pero también los de carácter archivísticos, documentales, bibliográficos, materiales y etnográficos, junto con las creaciones y aportaciones del momento presente y el denominado legado inmaterial.

El enfoque antropológico también cobra fuerza en otros autores, García Cueto quién en su libro Patrimonio cultural: Conceptos Básicos, define a patrimonio cultural como “una forma particular de vida de un pueblo o de un periodo, y la suma de conocimientos, creencias, manifestaciones artísticas, etc.”...”conjunto de bienes materiales e inmateriales, heredados de nuestros antepasados” (García, 2011:17).

Indudablemente para historiadores, antropólogos, arqueólogos y otros científicos que si bien estudian al patrimonio cultural desde diversas ópticas, son indiscutibles que para todos ellos el patrimonio cultural, objetos con mensaje o historia materializada, representan una puerta de acceso al pasado, siendo estímulos para su curiosidad e imaginación profesional.

En base a lo anteriormente planteado la definición de patrimonio cultural que usaré en nuestra investigación es la planteada por García Cueto quién concluye que cuando se habla de patrimonio cultural se habla de una propiedad colectiva, una propiedad de la sociedad; concepto que nos permite centrarnos en el objetivo principal que es la gestión e implementación de políticas culturales en bienes materiales muebles e inmuebles como por ejemplo los complejos arqueológicos. Chan Chan está ubicada dentro de ésta categoría como una obra arquitectónica de la sociedad Chimú.

### C. Estrategias para gestionar, conservar y preservar nuestra identidad

Para un entendimiento del significado de políticas públicas culturales, primero debemos preguntarnos qué entendemos por política pública, así tenemos el concepto del especialista en ciencia política Joan Subirats (2008) quién señala que una política pública es “una serie de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo”<sup>7</sup>.

#### Políticas públicas culturales

Las políticas públicas culturales, contenidas en la gestión pública y desde una perspectiva normativa a nivel internacional, analizan acciones planificadas que apuntan a objetivos de preservación y conservación del patrimonio cultural, es decir una política pública aplicada a la cultura.

El experto filósofo De Zubiría<sup>8</sup> realiza un análisis de los componentes de una política cultural, para quién hablar de Estado y de cultural simultáneamente es un tanto contradictorio y sustenta que “*mientras que el Estado, por su propia naturaleza, busca unificar y controlar, la cultura es diversa y busca escapar del control*” (De

---

7 SUBIRATS, Joan, KNOEPFEL, Peter, LARRUE, Corinne y VARONE, Frédéric (2008). *Análisis de Gestión de Políticas Públicas*. Barcelona: Ariel, p36.

8 DE ZUBIRÍA, Sergio, ABELLO, Ignacio y TABARES, Marta (1998). *Cuadernos Cultura I: Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madrid: Editores Emilia Plaza y Begoña Pérez, p 23.

Zubiría, 1998:23). Bajo esta premisa señala que “*las políticas culturales obedecen a más de una concepción pre determinada de lo que es cultura y de los intereses de orden político que le corresponden, que a una promoción, gestación y re-creación de los distintos procesos en los cuales se desarrollan los valores culturales*” (De Zubiría, 1998:23). Si bien, la lectura de De Zubiría refleja que la relación entre el Estado y la cultura no es tan fácil, el Estado debe buscar el equilibrio entre lo único y diverso a través de la educación y la formación de sus ciudadanos.

Mariscal Orozco (2007) a través de su estudio *Políticas culturales: Una revisión desde la gestión cultural*, nos explica que para el éxito de la implementación de políticas públicas culturales, es importante mostrar la emergencia del gestor cultural como profesionalista que juega un papel fundamental en la reproducción e innovación de las acciones culturales.

Otros autores como García Canclini (1987), realizaron estudios sobre la evolución del concepto de políticas culturales, Canclini señala que por décadas la bibliografía existente sobre políticas culturales giraba en entorno a lo burocrático gubernamental, o refiriéndose en otras palabras a textos post gobiernos que relataba las medidas que se tomó respecto a la cultura de un determinado gobierno de un Estado. Con el pasar de los años, el debate pasó del ámbito burocrático al científico, y hasta en las reuniones técnicas previas a las conferencias internacionales de la Unesco, especialistas debatían las bases conceptuales de las acciones culturales. Así García Canclini define y concibe a la política cultural como el conjunto de acciones que realizan diversos agentes para orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales y obtener consenso o disenso sobre un tipo de orden social.

Las políticas culturales se enfrentan a un gran número de retos para su adecuada y próspera ejecución. Por tanto, que su elaboración responda a establecer parámetros y lineamientos a largo plazo, implica asumir decisiones de complejidad y avanzar asumiendo obstáculos, imprevisiones e imprecisiones constantes.

## Gestión Cultural

La Gestión Cultural como instrumento del planeamiento estratégico, resalta la importancia de que se desarrolle a través de políticas culturales que generen factores de convivencia y de un desarrollo sostenible. Por tanto, si Gestión Cultural constituye una palanca para el desarrollo humano, debemos entender su origen y magnitud.

Desde la perspectiva de ciencias sociales, Bernárdez López (2003) nos señala a la Gestión Cultural, como la administración de los recursos de una organización cultural, con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción (Bernardéz, 2003) 9. Este autor nos demuestra que toda gestión cultural está basada en una planificación y diseño de políticas culturales, por tanto implica un análisis de actores culturales, sus capacidades y contextos de desempeño. Por la misma razón, como lo sostiene Martinell (2001)<sup>10</sup> la gestión cultural implicaría también sensibilidad, comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultural mantiene sinergias importantes.

Autores como Ballart y i Tresserras coinciden en que el punto de partida de toda gestión cultural del patrimonio es su conservación; no obstante, Ballart va más allá y define a la gestión cultural como el “conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de conseguir una óptima conservación de los bienes patrimoniales y un uso adecuado de estos bienes acorde a las exigencias sociales contemporáneas” (Ballart y i Tresserras, 2001:25), rompiendo los conceptos tradicionales de gestión cultural

---

9 BERNARDÉZ hace una comparación entre la gestión de la cultura y la gestión de cualquier otro bien en economía, por ejemplo dice: para el caso de un fabricante de vehículos, sus directivos pueden decidir modificar cualquiera de las características del auto (el color, el material de los asientos, etc.), si se detecta que los autos del color amarillo no se venden al ritmo previsto, se podría volver a pintar de otro color con más “éxito” de ventas. Por otro lado, dice Bernardéz, un gestor cultural no puede “influir” sobre el producto que elabora el creador (cambiar el final de una obra teatral o cambiar el color de marco de una pintura colonial) por la razón de que se vende poco; por lo que la “viabilidad comercial” de un bien cultural dependerá de las habilidades del gestor. .

10 MARTINELLI, Alfons en *La Gestión Cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro*. España: Universidad de Girona, pág. 12.



que la limitan a la preservación del patrimonio cultural, trazándose retos de encontrar nuevas formas de uso social del patrimonio.

Las dos perspectivas anteriores, abarcan aspectos de interés para el estudio presente; sin embargo, Ballart (2001) también hace análisis de gestión cultural como organización que tiene como función principal la implementación de políticas culturales específicas. Si bien el análisis organizacional para la gestión de un bien cultural varía de acuerdo al contexto y al bien, entendemos estas organizaciones deben cumplir funciones generales similares. Ballart señala seis funciones principales:

Saber:

- 1° Identificar, recuperar y reunir grupos de bienes culturales y de colecciones,
- 2° Documentarlos,
- 3° Conservarlos,
- 4° Estudiarlos,
- 5° Presentarlos y exponerlos públicamente e
- 6° Interpretarlos y explicarlos.

Otra de las definiciones para analizar la gestión cultural se da desde la perspectiva económica, perspectiva en la cual los agentes económicos buscan generar y maximizar ingresos económicos a través del patrimonio cultural (para nuestro estudio, entendido como patrimonio cultural arqueológico) ligado al turismo. Para objeto de nuestra investigación, coincidimos con Ballart (2001) al considerar como objetivo central de la gestión cultural la preservación del patrimonio, y como fin último al ciudadano como beneficiario de uso social del patrimonio. Asimismo, coincidimos también en la importancia de la previa conservación del patrimonio con la finalidad de no generar confusiones de contextos del pasado y el presente al gestionar su uso social, respetando su valor histórico original.

## **1.2. Políticas y gestión de patrimonio: El estado de la cuestión**

A pesar de que tanto Estados como la sociedad son cada vez más conscientes del valor y uso social de su patrimonio histórico como instrumento de identidad

colectiva, recurso educativo o como elemento para el desarrollo turístico; en las últimas décadas la gestión del patrimonio cultural ha sido tema considerado en agendas de Estado<sup>11</sup>.

Lamentablemente, aún son escasos los estudios o los avances de formación académicas sobre gestión del patrimonio cultural tanto en Latinoamérica como en el Perú. Del mismo modo, son limitados los estudios acerca de los actores y sus relaciones que participan en la generación e implementación de políticas culturales.

En esta sección describiremos los principales estudios y/o investigaciones a los que hemos podido acceder referidos a los actores y organizaciones que participan en la gestión del patrimonio cultural y sobre las políticas culturales que éstas diseñan e implementan.

#### **A. Estudios sobre Gestión del Patrimonio Cultural: El mandato de continuar lo heredado**

Los estudios sobre gestión de patrimonio cultural se han centrado en dos dimensiones: los estudios sobre la recuperación y preservación de nuestro pasado a través del patrimonio cultural, y los estudios sobre el impacto que la gestión del patrimonio cultural genera en el desarrollo de la sociedad mediante su puesta en valor y uso público. Analizaremos ésta tendencia tanto a nivel de Latinoamérica como de Perú.

#### **En América Latina**

La gestión de patrimonio cultural en el mundo se ha desarrollado indistintamente, en países latinoamericanos como Ecuador, Colombia, Cuba, Venezuela y Brasil se viene desarrollando desde hace más de cuatro décadas. En el caso de Colombia,

---

<sup>11</sup> El análisis de Cornejo Polar (1989) a través de su estudio "*Políticas Culturales en América Latina: Una Reflexión Plural*" resume y relata que la noción de políticas culturales llega a América Latina en los tempranos años sesenta. No obstante, estos surgimientos de Europa, no hubieran tenido mayor acogida en los países latinos si no se hubiera exigido paralelamente cambios en la actitud de Estado en la esfera cultural.

que a decir del estudio de Juan Luis Mejía (2010) titulado *Políticas para la Gestión, Protección y Salvaguarda del patrimonio cultural*, la protección del patrimonio cultural se ha desarrollado desde la primera mitad del siglo XX, cuando se expidieron las primeras leyes para proteger sitios y bienes específicos como las murallas de Cartagena.

El estudio de Mejía no sólo relata el origen de la política pública para la gestión del patrimonio, sino también si es que dichas políticas dadas en Colombia son incluyentes y participativas. Así por ejemplo menciona “... *en concordancia con el Plan Nacional de Cultura 2001 – 2010, la guía de navegación del sector cultural en Colombia y en particular con el campo de política creación y memoria, el patrimonio cultural debe posicionar como factor de bienestar el desarrollo, potencializándolo como una de nuestras mayores riquezas y como nuestro mayor legado*” (Mejía, 2010: 226).

Mejía concluye en su estudio que la gestión del patrimonio cultural debe ser asumida con la participación de los ciudadanos y que ésta sea abordada de manera intersectorial. Asimismo concluye que si la cultura cobra cada vez mayor interés internacional, la cooperación internacional será fundamental para la gestión del patrimonio.

A decir por el experto en políticas culturales, el literato peruano Cornejo Polar en su estudio *Políticas Culturales Latinoamericanas en los Tiempos de las Crisis*, señala que en los países latinos existe una paradoja en la historia de gestión del patrimonio cultural. Cornejo señala que “*los gobernantes latinoamericanos atinan primero a crear los entes llamados a dirigir y aplicar las políticas culturales y sólo después a elevar tales políticas y darles fuerza de ley*” (Cornejo, 1989:27) sustentando que hay una inversión del proceso lógico de la gestión cultural, debido a que “*naturalmente primero tendría que haberse concebido en sus metas y objetivos la política cultural y en un segundo momento haberse creado el organismo adecuado para tal efecto*”(Cornejo, 1989:28).

En efecto, el diseño de políticas públicas, ha sido materia de análisis de diversos estudios en diferentes países, quienes han marcado líneas de trabajo para políticas

de estado en patrimonio cultural. Uno de los países en América Latina, que ha efectuado mayor énfasis en la gestión del patrimonio cultural es México. Estudios como *Modernización y política cultural* de Rafael Tovar (1994), realiza un análisis sobre la institucionalización de la acción cultural por parte del Estado de México, para luego justificar jurídicamente la creación de instituciones como el Consejo Nacional para la Cultura y Bellas Artes.

El estudio de Tovar (1994) centra su interés y análisis en el proceso histórico, marco normativo y en el desarrollo de programas y estrategias del Estado mexicano en torno a la gestión cultural; es decir, se centra en la creación, difusión y consumo cultural. Sin embargo, el estudio no amplía su análisis a otros agentes como el diseño de políticas culturales, la población beneficiaria del entorno al patrimonio y/o los gestores culturales.

Otro estudio interesante sobre gestión del patrimonio cultural, que además del proceso normativo y desarrollo de estrategias, analiza factores como el proceso de construcción de políticas culturales, es el realizado por García Canclini (1987). García Canclini desarrolla toda una investigación de la evolución de las políticas culturales basada en causas estructurales de crisis socioeconómicas y *paradigmas* de desarrollo cultural de los países, que conducían a interrogantes como qué clase de sociedad queremos, para qué trabajar, de qué sirve aumentar el nivel educacional y otros. García Canclini<sup>12</sup> a partir de la relación existente entre los agentes y los modelos de acción cultural (paradigmas), clasifica a los *paradigmas ideológicos* analizando su confrontación con la práctica de los mismos. Sin embargo, el análisis no la relación y el rol de los gestores culturales, aquellos agentes que van más allá de la ejecución de programas establecidos por el Estado.

---

<sup>12</sup> García Canclini (1987) señala también “que no basta una política cultural concebida como administración rutinaria del patrimonio histórico o como una cronología de acciones orientadas al arte y educación, sino de un conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, instituciones civiles y grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico y obtener una transformación social”.

## En Perú

En el Perú, a pesar de la existencia de la diversidad social y cultural de la sociedad, los estudios sobre gestión del patrimonio cultural son escasos y recientes, además del poco interés brindado por parte del Estado para considerarlo en agenda. Al respecto, Ansión (2001) sostiene que el poco interés brindado por parte del Estado al desarrollo y gestión cultural de la sociedad se remonta a la época colonial. Ansión sostiene que el sistema colonial utilizó abiertamente diferencias étnicas como eje de su sistema de dominación y de explotación, con el objetivo de mostrar a las culturas occidentales como inferiores y que luego de la independencia del país, los criollos heredan este desprecio por la población indígena; situación que iba evolucionando poco a poco con la necesidad de construir un Estado en el que se reconociera la existencia de diversidad y al mismo tiempo igualdad de derechos para todos.

En el Perú la gestión de patrimonio cultural, que está representada por el conjunto de políticas, regulaciones y organizaciones institucionales diseñadas para protección y preservación del patrimonio cultural orientadas al desarrollo sostenible de la Nación (Talancha, 2010), no ha estado ligada a una política estructural de Estado.

Talancha señala que a pesar de la legislación existente, la depredación del patrimonio arqueológico tiene dimensiones alarmantes, por lo que plantea que la gestión pública del patrimonio arqueológico, como instrumento de control social, sea una herramienta indispensable para que los operadores de la administración pública cultural desarrolle la política, regulación y administración de bienes arqueológicos.

Otro autor de estudios sobre legislación en el marco del patrimonio cultural es Karelin Tuero. Tuero (2013) en su estudio “Los Delitos contra el patrimonio cultural: Delimitación de los Ámbitos de Responsabilidad penal y administrativa”, señala que en el Perú el primer precedente histórico de protección del patrimonio en el Perú Republicano, fue la creación del Museo Nacional encargada de la protección de sólo bienes culturales muebles, a través del Decreto Supremo N° 89 del 02 de abril de 1822, refrendado por Torre Tagle (Tuero, 2013: 39).

Tuero plantea que luego en 1962, mediante Decreto Supremo N°48 se crea la Casa de la Cultura y se le dio fuerza de Ley por el Decreto Legislativo N°14479 en junio de 1963, la misma que disponía la ejecución de acuerdos del directorio de la entonces Comisión Nacional de Cultura, era además responsable de la protección de los bienes muebles e inmuebles de la Comisión, entendemos entonces que la Casa de la Cultura inicialmente era un órgano operativo de la Comisión Nacional de Cultura. La que fue disuelta en 1971, tras la creación del Instituto Nacional de Cultura y que finalizó sus funciones en setiembre del 2010 para dar paso al Ministerio de Cultura.

En el desarrollo de su estudio, Tuero explica que las normas que regulan los delitos contra el patrimonio cultural originalmente fueron de carácter administrativo basados en convenios y tratados internacionales. Asimismo, el incremento de complejidad y gravedad de los actos delictivos en contra del patrimonio cultural han tenido incluso alcance internacional. Por tanto, bajo el contexto de una regulación simultánea -- administrativa y penal- para las infracciones al patrimonio cultural de la nación, Tuero concluye que hoy en día estas normas presentan conflictos y vacíos en la legislación. Por ejemplo, la infracción de daños con dolo y negligencia al patrimonio cultural, la Ley del Patrimonio Cultural de la Nación las reprime con sanciones que resultan benignas en ocasiones, por el contrario la normal penal aplica sanciones más drásticas. El contexto del ejemplo podría generar conveniencia a la persona que comete la infracción (Tuero, 2013: 230 -231).

En el Perú, a pesar de la existencia de una diversidad cultural gracias a su geografía, la formación de gestores culturales bajo la óptica académica es muy reciente (INC, 2006), más aún el tratamiento del patrimonio cultural desde el aparato estatal, así tenemos que el joven Ministerio de Cultural presentó este año la versión preliminar de Lineamientos de Política Cultural.

Respecto al Complejo Arqueológico Chan Chan, uno de los monumentos más importantes del Perú, inscrito en la lista de Patrimonio Mundial de la Humanidad de la Unesco desde 1986, los estudios y análisis realizados están referidos al manejo y la metodología técnica de intervención arqueológica del monumento y de los bienes

culturales muebles extraíbles del mismo; no obstante, no ha habido un análisis de modelo de gestión para el manejo y la gestión del mismo a través del aparato estatal y en conjunto con la población del entorno al monumento arqueológico.

## **B. Estudios sobre políticas culturales en patrimonio y sus limitantes en la implementación: Compromisos para asumir la gestión del patrimonio**

El desafío de las políticas públicas para la gestión del patrimonio cultural surge en un contexto donde la cultura cobra cada vez más relevancia en las naciones; a decir de la Cumbre sobre los Objetivos del Desarrollo del Milenio (New York, 2011) se reconoció el valor de la diversidad cultural para el enriquecimiento de la humanidad y la importancia de la cultura para el desarrollo, mencionando en particular su contribución a alcanzar los objetivos del milenio.

Por otro lado, la distorsión de la administración pública del patrimonio cultural también se puede convertir fácilmente en un limitante de las políticas de preservación del patrimonio. La Unesco (la gestión, clave para la preservación) califica de *elemento perturbador* a la mala decisión de ubicación de instalaciones construidas en el sitio (edificaciones administrativas, museos, servicios higiénicos) que muchas veces causan daño al patrimonio.

Béjar y Rosales (2005), en su estudio “La identidad Nacional Mexicana como problema político y cultural: Nuevas Miradas”, analizan ensayos de diversos autores que escribieron acerca de la identidad nacional mexicana. El debate central del análisis de estos autores es la reflexión sobre la identidad nacional, no obstante analizan un conjunto de aspectos relacionados a la identidad. En cuanto a identidad y cultura, Béjar y Rosales (2005), las políticas culturales en un contexto neoliberal tienen ciertas tendencias inocultables, entre las que destacan el criterio de actividades culturales rentables, donde se acentúa la mercantilización de bienes simbólicos y se recicla patrimonio cultural como parte de estrategia turística.

Si bien no existen estudios específicos de análisis de limitaciones en la implementación de las políticas de gestión de patrimonio cultural; nuevamente

organismos como el entonces Instituto Nacional de Cultura (INC, 2006) a través de su estudio *Casos de Gestión Cultural en el Perú*, analiza casos particulares de gestión cultural con sus aciertos y dificultades; entre ellos figura en caso de gestión del Museo Nacional de Sicán, el Doctor Carlos Elera Arévalo<sup>13</sup> relata las dificultades para lograr objetivos en los campos del patrimonio cultural en un sistema centralizado en Lima, señala que los principales factores que representaron todo un reto para el logro de objetivos fueron pocos fondos y exiguo personal técnico y logístico.

Elera señala que se desarrollaron diversas estrategias que involucraban a la sociedad civil organizada como la creación de un Comité de Gestión Multisectorial de Santuario Histórico Bosque de Pómac y Zona Reservada de Lakipampa conformado por Consejo provincial de Ferreñafe, INRENA, Rondas campesinas, Universidades, ONGs y guardaparques voluntarios. El Dr. Elera resalta como uno de los logros de éste comité, el juicio exitoso contra invasores que se apropiaron de 1,800 hectáreas del Santuario Histórico Bosque de Pómac.

Por otro lado, Hoyle (2006) en la elaboración del Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico de Chan Chan describe el proceso el proceso de concepción del Plan Maestro, el proceso de organización para su elaboración y finalmente la descripción del proyecto como una herramienta de gestión que aborda una visión integral y multidisciplinaria todas las acciones necesarias para atender la investigación, conservación y el manejo del significado cultural del monumento. El último estudio aborda la problemática de Chan Chan y analiza una herramienta de gestión del monumento como es el Plan Maestro; sin embargo, aun cuando el Plan Maestro fue aprobado en el año 2000, el estudio no analiza el seguimiento de la aplicación del mismo. Por otro lado, el reciente estudio de Henry Gayoso (2013) analiza la situación y el seguimiento de los proyectos contemplados en el Plan Maestro a nivel de estudios de pre inversión ejecutados como proyectos de inversión pública en el marco del sistema nacional de inversión pública, siendo el resultado un 9% de proyectos ejecutados, 37% parcialmente

---

<sup>13</sup> Director del Museo Nacional de Sicán en su artículo El Museo Nacional de Sicán: Estudio de un Caso de Gestión Cultural en el Ámbito Rural de la Provincia de Ferreñafe. *Casos de Gestión Cultural*. INC, 2006.



ejecutado y 54% sin ejecución. Como resultado Gayoso que señala la causa principal tan baja ejecución es:

*El Plan Maestro [...] fue uno de los primeros que se formularon en el Perú y adolece de metas precisas e indicadores que midan el nivel de avance de sus proyectos o el logro de objetivos que pudieran haber orientado las acciones correctivas y toma de decisiones oportunas y efectivas en la ejecución de tareas para la conservación del monumento (Gayoso 2014: 15).*

Este estudio concluye que el proceso de actualización de un documento de gestión de trascendencia para el manejo de dicho monumento arqueológico, como es el Plan Maestro, debe contar con acciones de seguimiento, con indicadores y responsables correspondientes a través de un Plan de Monitoreo. Sin embargo, no se muestra en el estudio un análisis crítico desde la estructura organizacional que tuvo a cargo la implementación de ésta herramienta de gestión.

A su vez, el Ministerio de Cultura a través del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan hoy en día ejecuta el Plan Maestro y realiza actividades de mantenimiento y protección de sus estructuras para lograr contrarrestar el impacto negativo de los factores antrópicos y de la naturaleza. Estas acciones se realizan con el objetivo que en un futuro, a través de un Plan de Uso Público, el sitio integre al componente social y a las instituciones que promueven el resguardo de la zona arqueológica de Chan Chan para su preservación sostenible en el tiempo.

### **1.3. Marco Institucional y/o normativo: Normas Internacionales y locales sobre nuestra herencia**

Para explicar el funcionamiento de la gestión del patrimonio cultural y sus políticas culturales en América Latina y el Perú, es necesario revisar la legislación internacional y posteriormente la nacional.

## A. Legislación Internacional:

El desarrollo de patrimonio cultural a nivel mundial, no sólo ha sido impulsado por su importancia científica, en el caso de patrimonio arqueológico cuando un elemento encontrado puede aportar a la comprensión de entornos históricos del pasado; sino también por su importante relación como bien social y el turismo. Al ser la conservación del patrimonio cultural de interés mundial, ésta obedece también a una legislación internacional sobre su recuperación, conservación, protección y difusión.

La legislación internacional para patrimonio cultural, se puede dar entre países a través de convenciones, cartas culturales, declaraciones o recomendaciones. Entre las principales tenemos:

### Convenciones:

- Convención para la Protección de los Bienes Culturales en Caso de Conflicto Armado y su Reglamento (UNESCO, La Haya, 1954)
- Convención sobre las Medidas que deben Adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y transferencia de la propiedad ilícita de bienes culturales. (Unesco, París, 1970)
- Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural (Unesco, París, 1972)
- Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (Unesco, París, 2001)
- Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial (Unesco, París, 2003)

### Cartas Culturales:

- Carta de Atenas. Conservación de Monumentos de Arte e Historia. (Conferencia Internacional de Atenas, Grecia, 1931)
- Carta de Venecia. Carta Internacional para la Conservación y Restauración de Monumentos y Sitios. (CIAM, Venecia, 1964)
- Carta de Machu Picchu. Ciudades Históricas. (CIAM, Cusco, 1977)

- Carta de ICOMOS sobre los Principios para el Análisis, Conservación y Restauración de las Estructuras de Patrimonio Arquitectónico (ICOMOS, Zimbabwe, 2003)
- Carta de Cracovia 2000. Principios para la conservación y restauración del Patrimonio Construido. (Conferencia Internacional sobre Conservación, Cracovia, 2000)

#### **Declaraciones:**

- Declaración de México sobre los principios que deben regir las políticas culturales (MONDIACULT, México, 1982)
- Declaración de Tokio sobre el papel de los Sitios Sagrados Naturales y Paisajes Culturales en la conservación de la diversidad biológica y cultural (Japón, 2005)
- Declaración sobre nuevas aproximaciones a la conservación Urbana (Jerusalén, 2006)

#### **Recomendaciones:**

- Recomendación que define los principios internacionales que deberán aplicarse a las excavaciones arqueológicas. (UNESCO, Nueva Delhi, 1956)
- Recomendación sobre los medios más eficaces para hacer los Museo Accesibles a todos. (UNESCO, Paris, 1960)
- Recomendación sobre la protección en el ámbito nacional del patrimonio cultural y natural. (UNESCO, Nairobi, 1976)
- Recomendación sobre la protección de bienes culturales muebles. (UNESCO, París, 1978)
- Recomendación sobre la conservación y gestión de centros históricos inscritos en la lista del patrimonio mundial (UNESCO, San Petersburgo, 2007)

### **B. Legislación nacional:**

#### **Legislación Peruana del Patrimonio Arqueológico**

Conformada por todas aquellas normas que han sido expedidas expresamente, deliberadamente, con el propósito de regular las conductas humanas en el proceso de identificación, registro, inventario, defensa, protección, promoción, restauración,

investigación, puesta en valor, difusión y restitución de los bienes arqueológicos. El Perú por ser un país eminentemente arqueológico desde hace mucho tiempo cuenta con normas que directa o indirectamente protegen el patrimonio cultural arqueológico. Entre las principales normas tenemos (Talanca, 2010):

- ✓ Constitución de 1993, Art. 21.
- ✓ Ley General del Patrimonio Cultural, Ley N° 28296<sup>14</sup>, promulgada en el 2006, clasifica a los bienes integrantes del Patrimonio cultural de la Nación en tipos de patrimonio considerando su estado físico y para facilitar su estudio y conservación.

La clasificación se da de la siguiente manera:

#### **Patrimonio cultural material inmueble:**

Referido a los bienes culturales que no pueden trasladarse, comprende de manera no limitativa: edificios, obras de infraestructura, ambientes y conjuntos monumentales, centros históricos y demás construcciones, o evidencias materiales resultantes de la vida y actividad humana que tengan valor arqueológico, histórico, religioso, etnológico, artístico, antropológico, paleontológico, tradicional, científico o tecnológico, su entorno paisajístico y acuático.

#### **Patrimonio cultural material mueble:**

Incluye todos los bienes culturales que pueden trasladarse de un lugar a otro, comprende colecciones y ejemplares singulares de zoología, botánica, mineralogía y especímenes de interés paleontológico; bienes relacionados con la historia en ámbitos científico, técnico, social y biográfico; producto de excavaciones y descubrimientos arqueológicos, bienes de monumentos artísticos o históricos y otros.

---

<sup>14</sup> La clasificación del Patrimonio Cultural Nacional del Perú se encuentra en el Artículo 1° del Capítulo I, Título I de la Ley 28296: Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.

## Patrimonio cultural inmaterial:

Que se refiere a lo que llamamos cultura viva, como lo es el folclor, tradiciones expresadas por individuos de manera unitario o grupal, expresiones de la identidad cultural y social, valores transmitidos oralmente, el saber y conocimiento tradicional como artístico, gastronómico, medicinal, tecnológico, folclórico o religioso, conocimiento colectivos de los pueblos, la medicina tradicional, el arte popular, las leyendas, la cocina típica, las ceremonias y costumbres, etc.

- ✓ Reglamento de la Ley General de Patrimonio Cultural, R.S. N° 004-2000-ED
- ✓ Ley N° 26282. Declaran de interés nacional la conservación y promoción del patrimonio arqueológico de Sipán.
- ✓ Ley N° 27580 dispone medidas de protección que debe aplicar el instituto nacional de cultura para la ejecución de obras en bienes culturales inmuebles.
- ✓ Ley N° 27721. Declara de interés nacional el inventario, catastro, investigación, conservación, protección y difusión de los sitios y zona arqueológicos del país.
- ✓ Ley N° 28778. Ley de repatriación de los objetos arqueológicos que forman parte de la colección Machu Picchu de la Universidad de Yale.
- ✓ Ley N° 29164. Ley de promoción del desarrollo sostenible de servicios turísticos en los bienes inmuebles, integrantes del patrimonio cultural de la nación.
- ✓ Resolución suprema N°004-2000-ED que aprueba el reglamento de investigación arqueológica.
- ✓ D.S. N°027-2001-ED que aprueba la reestructuración organizativa institucional del Instituto Nacional de Cultura INC.
- ✓ D.S. N°014-2003-ED que aprueba el reglamento de organización y funciones del Instituto Nacional de Cultura, I – D.U. N° 047-2008 y N° 010-2009 que establecen plazos para la expedición de la certificación de inexistencia de restos arqueológicos.
- ✓ D.S. N° 004-2009-ED que establecen plazos para la elaboración y aprobación de los proyectos de evaluación arqueológica y de la certificación de inexistencia de restos arqueológicos.
- ✓ D.S. N° 009-2009-ED que modifica el D.S. N° 004-2009-ED, mediante el cual se establecen plazos para la elaboración, aprobación de los informes finales de

los proyectos de evaluación arqueológica y de la certificación de inexistencia de restos arqueológicos, entre otros.

### **Legislación Peruana Casual sobre el Patrimonio Arqueológico**

Integrada por el conjunto de normas que han sido expedidos sin un propósito exclusivo de protección del patrimonio arqueológico, y que pertenecen a otros sistemas jurídicos civiles, penales, administrativos, procesales, etc, pero desde una visión transitoria inciden y tienen relevancia normativa significativa en los asuntos de protección de los bienes arqueológicos. Entre ellos podemos mencionar (Talancha, 2010):

- ✓ Ley N° 27444 que regula el procedimiento administrativo general (Art. 34).
- ✓ Ley N°26875 que modifica el Art. 67 de la Ley Orgánica de Municipalidades en lo referente a (...) cultura, conservación de monumentos, turismo, recreación y deporte.
- ✓ Ley N° 27616 que restituye recursos a los gobiernos locales.
- ✓ Ley N°27752 que modifica el Art. 82 del código procesal civil sobre patrocinio de intereses difusos.
- ✓ Decreto Legislativo N° 295. Código Civil (Arts. 934, 935,936 y 954) del 24-07-1984.
- ✓ Código Penal, Decreto Legislativo 635 que contempla los delitos contra los bienes culturales, particularmente el delito de depredación de monumentos arqueológicos prehispánicos (Art.226 ) y el delito de extracción o retención ilegal de bienes culturales prehispánicos (Art. 228).
- ✓ D.S. N°011-2006-VIVIENDA (08-05-2006)
- ✓ Ley 27244 que modifica los Arts. 228, 230 y 231 del Código Penal, entre otros.

El panorama legislativo de nuestro país al igual que en otros países ricos en patrimonio arqueológico debe adecuarse a las políticas de protección que se van desarrollando a través del tiempo. Desde la casa de la Cultura instaurada en años muy remotos hasta la actualidad con el Ministerio de Cultura.

## CAPÍTULO II: CHAN CHAN Y SU GESTIÓN

En este capítulo abordaremos tres aspectos fundamentales para el desarrollo de nuestra investigación. En primer lugar, explicaremos brevemente a Chan Chan en la historia y su significado cultural. En segundo lugar, realizaremos una síntesis de las principales intervenciones que ha realizado el Estado en Chan Chan. Finalmente, haremos un análisis del principal documento de gestión que define un norte en la conservación de Chan Chan: Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan.

### 2.1. La ciudad de barro considerada patrimonio mundial

Chan Chan ubicada en la costa norte del Perú a pocos kilómetros de la ciudad de Trujillo, ha sido objeto de estudio desde la época colonial por viajeros, estudiosos y en las últimas décadas por especialistas en arqueología, arquitectura, historia y otros.

Dos de las características más imponentes de Chan Chan son: su composición arquitectónica y su extensión. Las estructuras del centro urbano, cubrían aproximadamente 21 kilómetros cuadrados de área territorial en la época de la colonia. Frente a la amenaza de presión urbana alrededor del complejo arqueológico, se planteó la necesidad de contemplar la zona de reserva con elementos urbanos, arquitectónicos y testimonios de ésta sociedad prehispánica. En 1967 el Estado por primera vez registra la zona intangible para Chan Chan (Ver Plano N° 01), fueron 14.145715 kilómetros cuadrados los reconocidos, registrados mediante Resolución Suprema N° 518-67-ED e inscritas en el Margesí de Bienes del Estado indicándose sus límites<sup>15</sup>.

---

15 GUTIERREZ, Rodolfo (1990) *Chan Chan Arquitectura e Implicancias Sociales del Palacio Tschudi*. Lima: Fondo Editorial Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, pp. 17.

Mediante ésta resolución, se reconoce no sólo a los 10 palacios que conforman el Complejo, sino también a otros elementos como: Barrios populares, huacas, huachiques, cercaduras, canchones, caminos y muros perimetrales del área.

### Plano N° 01: Área Intangible del Complejo Arqueológico Chan Chan



Fuente: Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan.

El complejo arqueológico se proyecta desde la línea de playa hasta 3 Km., al norte y presenta una altitud promedio de 16 m.s.n.m. Está conformada por conjuntos amurallados o palacios: Chayhuac, Uhle, Rivero, Tschudi, Anexo Tello, Laberinto, Bandelier, Velarde, Gran Chimú y Squier, y de estructuras piramidales como Conjunto Martínez de Compañón, Huaca Toledo, Las Conchas, El Obispo, la llamada arquitectura intermedia como los barrios y cementerios populares, además de una red de caminos, y un sistema agrícola e hidráulico.



Sobre el origen de Chan Chan, Hoyle (2000) nos relata que los señores chimor, sostuvieron la creencia que descendían de cuatro estrellas llamadas Patá que crearon dos castas sociales: la nobleza y el pueblo. Esta premisa rige los principios de dualidad y cuatripartición de la sociedad chimú a partir de los aspectos social, económico y político. Estos principios se vieron reflejados en su arquitectura, tanto del área nuclear como de la periferia, en el uso de materiales, espacios, ornamentación mural entre otras características<sup>16</sup>.

El arquitecto y urbanista José Canziani (2009) califica a Chan Chan como capital del Estado Chimú y uno de los asentamientos prehispánicos más importantes del área andina del Perú<sup>17</sup>. Canziani resalta también la notable extensión y complejidad de la ciudad y que a pesar de su erosión natural y de la depredación en busca de tesoros desde la época colonial, aún es fuente excepcional para el estudio y conocimiento de la sociedad chimú.

La experta arqueóloga Ana María Hoyle (2000) describe a la ciudad de Chan Chan, como capital política, administrativa y religiosa del reino Chimor, que se desarrolló en la desértica costa de nuestro ahora Perú. Fue en el siglo IX a. C. que surge una de las sociedades complejas más importantes del mundo andino: el reino Chimor, que se extendió por la región costera desde Tumbes hasta Carabaillo (Lima) por más de diez mil años<sup>18</sup>.

La majestuosidad que aún conserva el complejo arqueológico Chan Chan<sup>19</sup>, es reconocida a nivel mundial. A decir por los especialistas entrevistados para esta investigación, Chan Chan guarda entre sus estructuras, revelaciones de la sociedad

---

16 HOYLE, Ana María (2000) *Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan*. Lima: Fondo de Patrimonio Mundial Unesco, pp. 20 - 21.

17 CANZIANI, José (2009) *Ciudad y territorio en los Andes: Contribuciones a la historia del urbanismo prehispánico*. Segunda Edición. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, pp. 369 – 371. Canziani es arquitecto urbanista de la Universidad degli Studi di Firenze (Italia) dedicado a la investigación de la historia del urbanismo, la arquitectura prehispánica y el manejo del territorio.

18 HOYLE, Ana María (2000) *Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan*. Lima: Fondo de Patrimonio Mundial Unesco, pp. 72 - 73.

19 En 1986, el Complejo Arqueológico Chan Chan es declarado Patrimonio Mundial de la Humanidad por la Unesco, a la vez inscrita en la Lista de Patrimonio en Riesgo.

chimú. Coinciden también en que aún falta mucho en materia de investigación para resolver interrogantes como la cronología y funcionalidad de Chan Chan en conjunto.

Los hechos históricos evidencian que las primeras investigaciones en Chan Chan en las épocas colonial y republicana, han sido realizadas por extranjeros interesados en el tesoro o en investigaciones científicas. Así las investigaciones se remontan a los siglos XVI y XVII. Orbegoso (2013)<sup>20</sup> nos relata lo siguiente:

*“Según cronistas peruanos, los primeros trabajos consistieron básicamente en recopilar tradiciones orales, realizar estudios lingüísticos, así como también en levantar planos, por ejemplo el obispo de Trujillo en 1778, Baltasar Jaime Martínez de Compañón, entre 1782 y 1785, realizó una visita pastoral a su Diócesis, que abarcaba mucho más que la actual demarcación de Trujillo; en el transcurso de esta visita hizo levantar planos y efectuó dibujos (Martínez de Compañón, s. XVIII/ Vols. 343-45). Los objetos saqueados por el obispo parecen pertenecer al conjunto Rivero, por las características arquitectónicas que presenta el dibujo de planta que realizó” (sic).*

Las investigaciones del profesor Alberto Pinillos (1998)<sup>21</sup> también coinciden en señalar a Martínez de Compañón como el pionero de los estudios en Chan Chan y señala a su vez que la época vivida por el obispo Compañón fue de depredación, siendo los tiempos republicanos de mayor interés para la comunidad científica nacional y extranjera que vinieron a estudiarla y difundirla.

El mayor ejemplo del interés de viajeros o científicos por Chan Chan, se evidencian las razones de los nombres de algunos Palacios en Chan Chan, como es el caso de Tschudi, Rivero, Bandelier, Uhle y Velarde. El palacio Tschudi hace referencia al lingüista suizo Johan Jaconbo von Tschudi, de quién no se tiene certeza si estuvo en Chan Chan, pero en 1851 participó en la publicación del libro “Antigüedades

---

20 Milagros Orbegoso como arqueóloga realiza un diagnóstico para la intervención en el Palacio Rivero de Chan Chan *Diagnóstico para la Restauración de las Estructuras Internas de los Sectores Norte, Centro y Sur del Conjunto Amurallado Chol An (Ex Palacio Rivero), Complejo Arqueológico Chan Chan*, parte de su estudio son los antecedentes sobre investigaciones arqueológicas en Chan Chan.

21 PINILLOS, Alberto (1988). *Chan Chan Visión de la Metrópoli del Valle Chimor*. Trujillo: Ediciones Oro Chimú, pp. 43 - 45.

Peruanas” junto con el arequipeño ingeniero de minas Mariano Rivero, dicho libro contenía planos de dos palacios que ahora llevan sus nombres<sup>22</sup>.

En cuanto al uso de tecnologías para la investigación en Chan Chan, también fueron investigadores extranjeros los primeros en intervenir en el complejo arqueológico. En 1978, expertos investigadores la Misión Harvard (Universidad de Harvard en Estados Unidos) a través del Proyecto Chan Chan – Valle de Moche, lograron realizar estudios en Chan Chan, teniendo como principal resultado el levantamiento topográfico unificado del complejo y sus componentes arquitectónicos que les permitió arribar a resultados como por ejemplo de patrones funerarios en Chan Chan.

## 2.2. El rol de Estado con el legado de todos: Chan Chan

La presencia del Estado Peruano en la conservación directa o indirecta del Chan Chan es uno de los más grandes e importantes que se ha hecho en uno de los monumentos prehispánicos de tierra construidos en América. La racionalidad de su diseño arquitectónico y la complejidad de su diseño urbano reflejan el alto nivel de organización social, política tecnológica, económica e ideológica alcanzada por la sociedad chimú. Chan Chan constituye un símbolo de identidad cultural para Trujillo, la región y la nación (Instituto Nacional de Cultura, 2000) y es uno de los sitios arqueológicos más importantes del Perú. Por sus valores excepcionales y universales está inscrita en la Lista de los sitios de Patrimonio Mundial de Unesco desde 1986, pero a la vez, en la Lista del Patrimonio Mundial en Peligro, debido al mal estado de conservación y a la vulnerabilidad de sus frágiles materiales.

A nivel de gobierno nacional y gestión de este patrimonio cultural fue promulgada en 1929, con la Ley 6634 mediante la cual el Estado Peruano declara a Chan Chan como Monumento Nacional y por tanto bajo su tutela para defenderlo y conservarlo, en aquel momento la gestión de Chan Chan estaba bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación. Posteriormente, en 1952, mediante Resolución Suprema N° 25, el Estado Peruano aprueba los planos de la Ciudad Arqueológica de Chan Chan,

---

22 PINILLOS, Alberto (1988). *Chan Chan Visión de la Metrópoli del Valle Chimor*. Trujillo: Ediciones Oro Chimú, pp. 127.

los planos<sup>23</sup> de las 10 Ciudadelas o Palacios que conformaban su área nuclear, declarando como intangible la zona señalada en los mismos.

El plano levantado en este primer momento no incluyó grandes e importantes sectores de las áreas nuclear y marginal. Esta omisión se explica por la concepción que en aquel entonces tenía la arqueología, vinculada más a las bellas artes y a la arquitectura, que a las ciencias sociales, esto es el estudio integral del hombre con todas sus expresiones socio culturales.

Asesoría legal de la institución Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan, en adelante lo denominaré Pecach, realiza un recuento del proceso sobre el área reconocida legalmente del complejo, al respecto mencionan: “La mutilación sufrida por Chan Chan al expedirse la Resolución Suprema N° 25, planteó la necesidad de completar la zona de reserva con todos los elementos urbanos, arquitectónicos y testimonios culturales de esta sociedad prehispánica; por lo que en 1967 mediante Resolución Suprema N° 0518-67-ED, a efectos de subsanar estas omisiones, se reconoce como área total de la zona arqueológica de Chan Chan, 14´145,715 m<sup>2</sup>, indicándose sus límites”<sup>24</sup>. De esta manera, en esta Resolución Suprema se incluyeron no sólo las 10 ciudadelas que conformaban Chan Chan, sino también se incorporaron los elementos urbanos del contexto arqueológico que fueron exceptuados: los barrios populares, las huacas, cercaduras, canchones, huachaques, caminos y muros perimetrales que rodeaban el área nuclear.

El Complejo Arqueológico Chan Chan fue inscrito en la lista de sitios de Patrimonio Mundial el 28 de Noviembre de 1986. La gestión del Estado Peruano, a través del Instituto Nacional de Cultura La Libertad (INC-LL) preparó una ficha técnica por parte de un equipo profesional y técnico, fue presentado al Comité de Patrimonio de Unesco para su evaluación y posterior declaración como Patrimonio Cultural de la Humanidad. El estado de conservación y la vulnerabilidad de sus estructuras

---

23 Los planos fueron levantados por el estudiante Emilio González García sobre datos técnicos del Dr. Eulogio Garrido y el Dr. Richard Schaedel.

24 Análisis de la Oficina de Asesoría Legal del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan, en el marco de la actualización del Plan Maestro.

expuestas a un conjunto de agentes ambientales y humanos, fueron razones para que Unesco incluya a Chan Chan en la lista de patrimonio en peligro (INC, 2000).

En los años ochenta, Chan Chan era administrado por el INC-LL, órgano descentralizado del Ministerio de Educación, que dada su naturaleza, tenía como misión principal formular las políticas educacionales en temas curricular y de organización de centros educativos. Esto se hizo sin mayor orientación hacia las políticas culturales de conservación del patrimonio.

A partir del año 2000, con la formulación aprobación del Plan Maestro para la Conservación y Manejo del Complejo Arqueológico Chan Chan, el Estado dio un paso decisivo para la gestión del patrimonio cultural de Chan Chan y afrontar de manera sistemática los problemas críticos que presentaba, los esfuerzos para su conservación, la investigación arqueológica y el uso social. No obstante, no se asignó el soporte administrativo ni económico para la ejecución del mismo.

La política del Estado más concreta para la conservación de Chan Chan, inicia con el Decreto de Urgencia N° 032-2006 que declara en estado de emergencia al Complejo Arqueológico de Chan Chan y se faculta al Ministerio de Economía y Finanzas para que en coordinación con el Ministerio de Educación autorice la creación de la Unidad Ejecutora “Complejo Arqueológico de Chan Chan” que ejecutará el Plan Maestro de Conservación y Manejo del Complejo Arqueológico de Chan Chan.

Luego de ello, el 24 de noviembre de 2006 se emite la Resolución Ministerial N° 0730-2006-ED, mediante la cual se aprueba la creación de la Unidad Ejecutora 110: Complejo Arqueológico Chan Chan en el Pliego 010 del Ministerio de Educación, con la finalidad de transferir recursos para la ejecución de proyectos en el Complejo Arqueológico Chan Chan.

El escenario para la administración del Complejo Arqueológico Chan Chan, se definía de la siguiente manera: El Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan tiene como soporte administrativo y económico una Unidad Ejecutora (UE), adscrita al pliego del Ministerio de Cultura, y cuyas diferentes dependencias o áreas

orientan sus actividades y tareas a contribuir a la investigación, conservación, promoción y puesta en valor de este espectacular monumento arqueológico, con el fin de asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Dicho escenario se desarrolla a sólo 6 años de la implementación del Sistema Nacional de Inversión Pública, y que su mayor avance en materia de intervenciones especializadas era el rubro proyectos de pistas y veredas, proyectos de saneamiento, salud y educación.

Pese a haberse creado en 2010, el Ministerio de Cultura mediante Ley N° 29565, en aquel año el reglamento de intervenciones arqueológicas que manejaba el Ministerio de Educación aún estaba vigente para la gestión cultural de Chan Chan. Como se mencionó anteriormente, el Ministerio de Cultura se encuentra en un proceso de adecuación a las nuevas políticas culturales que se están implementado. Ésta demora en la adecuación, está generando que el patrimonio cultural de Chan Chan no tenga la gestión adecuada con el objetivo ofrecer un servicio que llegue al mayor número de público beneficiario, tal como lo menciona Barnardéz (2003).

Como hemos visto, desde que el Estado comenzó a tener presencia en la conservación de Chan Chan, lo más significativo y relevante fue la creación del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan a finales el 2006. El soporte financiero del Pecach, la Unidad Ejecutora 006 del Ministerio de Cultura, permitió intervenciones integrales en investigación y conservación a nivel de proyectos de inversión pública. Antes de la creación del Pecach, las intervenciones en Chan Chan eran a nivel de actividades puntuales de conservación emergencia y/o mantenimiento.

### **2.3. Definiendo el norte en las intervenciones en Chan Chan**

En el año 1998 el Ministerio de Educación a través del INC-LL se encargó de la formulación del Plan Maestro para la Conservación y Manejo del Complejo Arqueológico Chan Chan, concertado interdisciplinaria y multisectorialmente. El proyecto se desarrolló bajo los auspicios del Comité de Patrimonio Mundial - Unesco con la colaboración del Centro Internacional de Estudios para la Conservación y la Restauración de Bienes Culturales (ICROM) y el Getty Conservation Institute (GCI). Culminado en el año 2000 y presentado a la comunidad nacional e internacional en

ese mismo año, constituyendo un caso sin precedentes para el manejo del Patrimonio cultural del Perú (INC, 2000), debido a que fue el primer instrumento de gestión y manejo para el complejo, además de ser el pionero a nivel nacional en cuanto a gestión de patrimonio de la nación.

El referido Plan Maestro, es un documento de gestión para la conservación y el manejo de los valores excepcionales y universales de Chan Chan. Comprende 07 programas o Zonas de Manejo y 134 proyectos distribuidos en ellas. Los programas y proyectos propuestos en el plan maestro, estaban orientados principalmente a la conservación del monumento, dejando en segundo plano la investigación arqueológica científica que responda a interrogantes sobre la historia de quienes habitaron Chan Chan.

Las Zonas de Manejo son: Zona de Manejo del Área Global, referida a aquellas intervenciones que abarcan al complejo en su totalidad; Zona de Uso Intensivo, referido a aquellas zona aperturadas al uso público; Zona de Uso Extensivo, referidas a aquellas áreas que está en un proceso de intervención a nivel de investigación y conservación para luego pasar al uso público; Zona de Uso Restringido, referidas a aquellas áreas destinadas sólo a la investigación; Zona de Uso Especial, referido a áreas de manejo ambiental; Zona de Amortiguamiento, referido a las áreas del entorno de la zona intangible y el Centro Panamericano de Conservación del Patrimonio de Tierra. Los proyectos están referidos a la investigación, conservación y puesta en valor. Su implementación se encuentra a cargo del Proyecto Especial Complejo Arqueológico de Chan Chan (Pecach) que, desde su creación en el 2006, ha invertido aproximadamente ochenta millones de soles para la implementación de los proyectos del referido Plan (INC, 2000).

El horizonte inicial del Plan Maestro de Chan Chan fue de 10 años. Han pasado más de 13 años de vigencia del Plan Maestro y no se han alcanzado las metas proyectadas, tal como se refleja en los resultados de las investigaciones de la presente tesis.

En el desarrollo de mi investigación, debo mencionar que he desarrollado como función en mi centro de labores, el análisis de la Evaluación de Ejecución del Plan Maestro desde su aprobación (2000) hasta la actualidad (2014) <sup>25</sup>. La información necesaria para la evaluación del plan maestro, fue obtenida del desarrollo de talleres participativos de los que participaron los equipos técnicos de la Dirección Desconcentrada de Cultura – La Libertad y del Pecach. La evaluación analizó la situación de ejecución de cada proyecto del plan maestro (134 proyectos), obteniendo el siguiente resultado:

**Cuadro N° 01: Evaluación de Ejecución del Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan**

Zonas	Ejecutado	Parcial	No Ejecutado
ÁREA GLOBAL	10	11	14
ZONA DE USO INTENSIVO	3	8	9
ZONA DE USO EXTENSIVO	0	5	23
ZONA DE USO RESTRINGIDO	2	8	5
ZONA DE USO ESPECIAL	0	0	4
ZONA DEL ENTORNO	3	3	5
CENTRO PANAMERICANO	1	7	13
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>42</b>	<b>73</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>14%</b>	<b>31%</b>	<b>55%</b>

Fuente: Documento interno del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan.

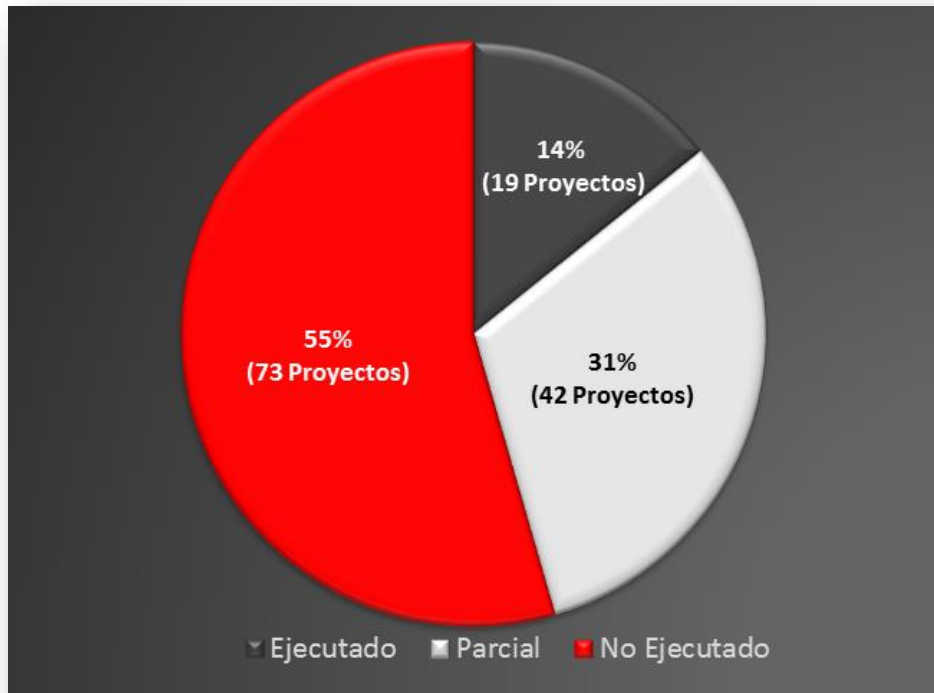
Elaboración propia.

El Cuadro N° 01, nos muestra un análisis por programa que corresponde a cada zona del Plan Maestro, un dato que resalta es en la Zona de Uso Extensivo no hay ningún proyecto ejecutado en su totalidad, sólo 5 proyectos ejecutados parcialmente y 23 proyecto no están ejecutados. En la Zona de Uso Especial, no se ha ejecutado total ni parcialmente ningún proyecto.

<sup>25</sup> Documento interno del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan, en el marco de la actualización del Plan Maestro. El Comité del Patrimonio Mundial de la UNESCO ha solicitado reiteradamente desde el 2010 a la contraparte del Estado Peruano la actualización del referido plan, con el fin de evaluar los progresos realizados hasta la fecha para responder a las condiciones y necesidades actuales (Unesco 2010).



Gráfico N° 01: Ejecución de Proyectos del Plan Maestro 2000



Elaboración propia.

El Gráfico N° 01, nos muestra una que lo programado en un horizonte de 10 años y evaluado en un periodo de 13 años, tan sólo un 14% de los proyectos del Plan Maestro han tenido una ejecución total, un 31% han tenido una ejecución parcial, y más de la mitad, un 56% de los proyectos no han sido ejecutados.

Otro aspecto que resalta el documento de evaluación del Plan Maestro, es que de los 134 proyectos, por naturaleza de ejecución, se identificaron actividades permanentes y actividades puntuales. Es decir, se consideró por ejemplo, la *instalación de una caseta de vigilancia*, no como actividad, sino como proyecto.

Evidenció además, que pese a estar considerado, en el Plan Maestro actividades de seguimiento de cada proyecto, metas, resultados esperados y personal responsable, este seguimiento no se realizó de manera programada y con un instrumento de gestión formal que asegure la ejecución de los proyectos contenidos en el Plan Maestro de Chan Chan, por lo que se propuso la formulación de un Plan de Monitoreo y Seguimiento dentro del Plan Maestro 2014 - 2024.

### CAPÍTULO III: ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN CHAN CHAN

A la mitad del periodo de análisis 2007 – 2013 de la presente investigación, las estructuras organizacionales que gestionaron intervenciones en el Complejo Arqueológico Chan Chan en los tres campos de acción (investigación, conservación y puesta en valor) tuvieron un cambio bastante significativo. En julio del 2010, el Estado peruano crea el Ministerio de Cultura mediante Ley N° 29565 del 21 de julio<sup>26</sup>, cuyo proceso de implementación duraría hasta finales del 2010.

Hasta antes del 2011, las intervenciones en el Complejo Arqueológico Chan Chan estuvieron a cargo de dos organismos dentro del Sector Educación: Unidad Ejecutora 110: Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan (PECACH) y el Instituto Nacional del Cultura (INC) Sede La Libertad. Desde el 2011 a la actualidad dichas intervenciones se desarrollan dentro del nuevo Sector Cultura, a través de tres organismos: Ministerio de Cultura - Sede Central, la Unidad Ejecutora 006: Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan (PECACH) y la Dirección Desconcentrada de Cultura - La Libertad<sup>27</sup>.

En este capítulo abordaremos tres aspectos fundamentales para el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se analiza las estructuras organizacionales que intervienen Chan Chan en el periodo del estudio. En segundo lugar, se analizará la interacción de los procesos que estas estructuras desarrollan. Finalmente, se

---

<sup>26</sup> La Ley N° 29565 de creación del Ministerio de Cultura establece en su Artículo 11° Adscripción de organismos públicos, a los siguientes:

1. Instituto Nacional de Cultura (INC)
2. Biblioteca Nacional del Perú (BNP)
3. Instituto de Radio y Televisión Peruana (IRTP)
4. Academia Mayor de la Lengua Quechua
5. Archivo General de la Nación (AGN)
6. Instituto Nacional de Desarrollo de los Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuanos (Indepa)

Para el caso de la Unidad Ejecutora 110: Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan perteneciente al Ministerio de Educación, pasó por absorción al Ministerio de Cultura, denominándose ahora Unidad Ejecutora 006.

<sup>27</sup> En adelante denominaré **PECACH** para referirme a la Unidad Ejecutora 110 y 006 en sus respectivos periodos.

identificarán las causas y consecuencias de las limitaciones presentadas para la implementación de políticas públicas en beneficio de Chan Chan.

### 3.1. Estructuras organizacionales que intervienen en Chan Chan

Teniendo como antecedente no sólo su declaración de Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1986 por la Unesco, sino también la aprobación del documento de gestión y planificación denominado Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan en el 2000, Plan Maestro en adelante; el siguiente paso del Estado peruano fue de operativizar su intervención en Chan Chan.

#### A. Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan

*El escenario para Chan Chan fue muy distinto a otros Sitios, partió (con el Pecach) con un presupuesto considerable. Pero también su intervención fue distinta, fue destinada a su protección y su conservación.*

*En su inicio quizás la investigación arqueológica no fue el foco central y es entendible porque el Estado tuvo como objetivo intervenir en Chan Chan antes de que se pierda.*

*Nadia Gamarra Carranza  
Arqueóloga II – Pecach.*

En diciembre del 2006 se creó del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan<sup>28</sup> con el objetivo exclusivo de implementar el Plan Maestro, para lo cual se le otorgó autonomía administrativa y financiera a través de los recursos asignados a la Unidad Ejecutora 110. A partir del 2011, esta Unidad Ejecutora del Ministerio de Educación pasó por absorción al Ministerio de Cultura como Unidad Ejecutora 006 y con ella, el Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan.

Según la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, las fuentes de financiamiento presupuestal para una institución pública son tres: recursos ordinarios (RO), recursos directamente recaudados (RDR) y transferencias y donaciones (TyD). En el periodo de análisis, el PECACH, tuvo como principal y única fuente de financiamiento los recursos ordinarios asignados por el tesoro

---

<sup>28</sup> Decreto Supremo N°026-2006-ED del 15 de Diciembre del 2010.

público. La naturaleza de su creación, implementar el Plan Maestro, no le permitió la administración de los recursos directamente recaudados provenientes de las visitas (como servicio turístico) al Palacio Tschudi. Así también, desde el funcionamiento del PECACH a la fecha, no se registran ingresos por la fuente de transferencias o donaciones.

Sin duda, en el año 2006 el escenario para Chan Chan, como manifestó la arqueóloga Nadia Gamarra en la entrevista que le hice para esta investigación, había cambiado y siendo también distintito al de otros sitios arqueológicos en el país. Así tenemos que en el periodo de análisis los presupuestos asignados<sup>29</sup> al PECACH tuvieron la siguiente evolución:

**Cuadro N° 02**  
**PECACH: Evolución de presupuesto asignado y ejecutado**  
**(Nuevos Soles)**

AÑO	PIA	PIM	EJECUTADO	%*
2006	0.00	2,500,000	1,968,043	78.7%
2007	10,000,000	11,200,000	7,486,978	66.8%
2008	5,000,000	8,712,823	8,232,948	94.5%
2009	3,000,000	11,424,915	8,444,848	73.9%
2010	16,301,000	18,409,750	11,833,384	64.3%
2011	11,382,175	11,385,335	8,091,674	71.1%
2012	8,616,000	9,331,170	8,066,906	86.5%
2013	11,669,231	11,451,694	10,548,947	92.1%
<b>Total</b>		<b>84,415,687.00</b>	<b>64,673,728.00</b>	

Fuente: Consulta Amigable - MEF

PIA: Presupuesto Inicial de Apertura

PIM: Presupuesto Inicial Modificado

\*Porcentaje de ejecución respecto al PIM.

Se observa que a pesar de su tardía creación, el 15 de diciembre del 2006, el PECACH contó con un presupuesto asignado para ese año que ascendió a S/. 2'500,000. Según análisis al Plan Operativo (documentos internos) de ese año, que a su vez se basó en el Decreto de Urgencia N°032-2006<sup>30</sup> que declara el estado de

<sup>29</sup> El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) es el asignado a toda entidad pública al inicio de cada año fiscal y está contemplado en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, y el Presupuesto Institucional Modificado, es el actualizado a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.

<sup>30</sup> 14 de noviembre del 2006.

conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan en emergencia, las actividades planificadas para lo que restaba del 2006 eran:

- Implementación administrativa
- Delimitación de ambos lados de autopista Trujillo – Huanchaco
- Señalización del camino de ingreso al Palacio Tschudi
- Resane y relleno de torrenteras de muros
- Calzadura de emergencia en forados
- Cubrimiento de superficies enlucidas
- Limpieza del Complejo Arqueológico Chan Chan

Ex trabajadores del PECACH entrevistados para esta investigación, de la lista precedente se llegaron a ejecutar pocas acciones en sólo dos proyectos: la implementación administrativa y acciones de conservación como resane y relleno de torrenteras de muros. No obstante, se llegó a una ejecución presupuestal del 78.7% para el año 2006. Según lo señalado por un ex funcionario de la PECACH durante la entrevista, la creación de esta entidad se debió principalmente a una gestión política de entonces. Bajo este escenario, las coordinaciones de la implementación del PECACH se dieron con seguridad un mes antes de su creación, basándose sólo en el Decreto de Urgencia N°032-2006<sup>31</sup> que declara el estado de conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan en emergencia.

Por otro lado, en términos operativos, la estructura orgánica de la UE – PECACH llega a consolidarse en el 2007, que respondan al funcionamiento de intervención en Chan Chan. Entre las áreas que se operativizaron se encuentran:

- Dirección
- Administración: Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos, Abastecimiento, Oficina de Planificación y Presupuesto
- Asesoría Jurídica
- Cooperación interinstitucional y cooperación técnica
- Departamento de conservación y puesta en valor

---

<sup>31</sup> Idem 5.

- Departamento de defensa y participación ciudadana e
- Imagen institucional

Y las actividades que planificaron ejecutar eran: la prevención y conservación, limpieza general del campo, implementación administrativa y drenaje. Además, se llegó a formular y viabilizar los siguientes 03 proyectos:

**Cuadro N° 03**  
**PECACH: Proyectos de inversión pública viables 2007**

N°	Proyecto SNIP	Código	Fecha de Declaración de Viabilidad	Problema Identificado
01	Instalación del cerco perimétrico vivo en el Complejo Arqueológico de Chan Chan, distrito de Huanchaco, provincia Trujillo-La Libertad	49838	03/07/2007	Inadecuadas condiciones de seguridad en el complejo arqueológico de chan chan
02	Construcción de cerco vivo, tramo Huanchaquito - Buenos Aires norte del Complejo Arqueológico de Chan Chan, distrito de Huanchaco, provincia Trujillo -La Libertad	52866	17/07/2007	Inadecuadas condiciones de seguridad tramo Huanchaquito- buenos aires norte del complejo arqueológico de Chan Chan, distrito de huanchaco
03	Investigación, conservación y puesta en valor del conjunto amurallado Nik-An (ex palacio Tschudi) Complejo Arqueológico de Chan Chan	51566	04/12/2007	Pérdida de valor cultural del conjunto Amurallado Nik-An del Complejo Arqueológico de Chan Chan

Fuente: Banco de Proyecto – SNIP.

Para el 2007, si bien no se desarrollaron lineamientos de la metodología del marco lógico en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública para intervenciones en patrimonio cultural, sí existían principios básicos para la identificación de la problemática a resolver y el no fraccionamiento de proyectos con un mismo objetivo<sup>32</sup>. Al respecto, los proyectos 01 y 02 de cuadro anterior, muestran una misma problemática a intervenir en tramos distintos del perímetro del complejo arqueológico, lo que evidencia que hubo dificultades en la concepción del problema y el diseño de proyecto como uno sólo. Este aspecto, será analizado más adelante como estadísticas de proyectos de inversión pública en el PECACH.

<sup>32</sup> El literal b del inciso 9.2 del Artículo 8: Funciones y responsabilidades de la Oficina de Programación e Inversiones (OPI), de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública (aprobada por RESOLUCION DIRECTORAL N° 002-2007-EF-68.01) dice: La Unidad Formuladora en el ejercicio de sus funciones, es responsable de No fraccionar proyectos, para lo cual debe tener en cuenta la definición de un PIP contenida en la presente Directiva y demás normas del SNIP.

En todo caso, el análisis de directivas del Sistema Nacional de Inversión Pública, confirma que las pautas para la formulación de proyectos de inversión pública se han ido modificando y mejorando año tras año desde su creación en el año 2000; por lo que era frecuente errores de diseño y metodológico en los proyectos. La dificultad era aún mayor para las intervenciones en patrimonio cultural, tal como nos manifiesta en la entrevista el gerente de planificación del Gobierno Regional La Libertad y consultor en el proceso de actualización del Plan Maestro:

*El Sistema de Inversión Pública es un sistema que ha ordenado todo el proceso de diseño, de decisiones y de ejecución de la inversión pública; capacidad de intervención; capacidad de impacto del Estado, nos ha disciplinado, ha generado toda una especialidad administrativa dedicados a este tema.*

*El sistema no evolucionó al mismo ritmo que evoluciona el Estado.*

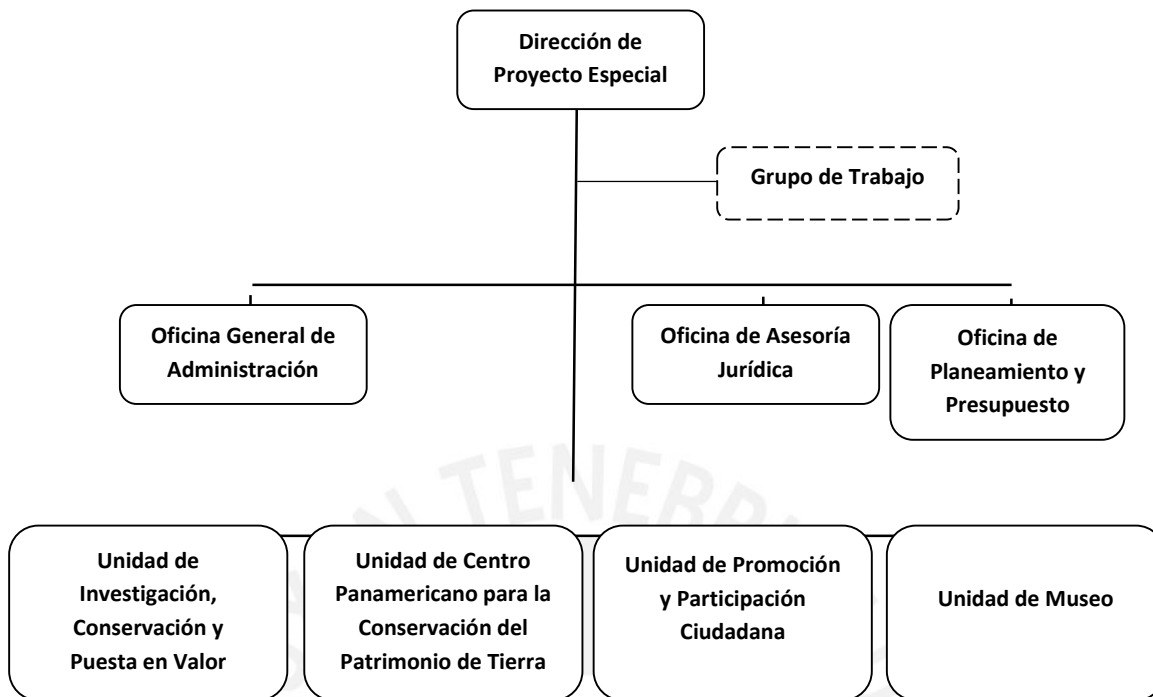
*Marco Zegarra*

*Gerente de Planificación del Gobierno Regional la Libertad.*

El análisis a la estructura orgánica del PECACH, nos muestra que cuenta con cuatro órganos de línea, que debieran funcionar como la columna vertebral de la institución. Sin embargo, desde su creación y a pesar de estar establecido desde el primer Manual de Organización y Funciones institucionales, el PECACH cuenta con la administración del órgano Unidad de Museo. Situación que aún resulta ambigua para el propio Ministerio de Cultura, pues por años la unidad del Museo de Sitio de Chan Chan, coordina sus funciones y acciones con la Dirección Desconcentrada de Cultura La Libertad.

Gráfico N° 01

**Estructura Orgánica de la Unidad Ejecutora 006:  
Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan**



Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto del PECACH.

Por otro lado, según nos relata en la entrevista que hiciera al Lic. Roger Montealegre Barrientos, funcionario de la oficina de Imagen Institucional del PECACH por más de 6 años, al 2013 la Unidad de Centro Panamericano de la Investigación para la Conservación del Patrimonio en Tierra, tal como lo concibe el Plan Maestro, no se llegó a implementar ni con recursos humanos ni con equipos para su funcionamiento. Es importante mencionar que en la concepción del Plan Maestro para este centro, su funcionamiento es fundamental para toda intervención de conservación en campo, puesto que su principal función era la de brindar lineamientos, metodología y técnicas probadas experimentalmente para los trabajos de conservación de patrimonio en tierra.

Considerando que las técnicas de conservación del monumento, están sujetas a los criterios de cada profesional en conservación, la situación analizada del Centro Panamericano se convierte en un factor fundamental que promueve la discrepancia en metodología de intervención que a lo largo de las intervenciones en Chan Chan se muestran. La no implementación de dicho centro desde la creación del Pecach



hasta el 2013, implicaría una limitación de desarrollo de técnicas de conservación en beneficio de la preservación de Chan Chan.

### Principales Logros obtenidos

Uno de los principales objetivos contemplados en el Plan Maestro es la protección del complejo arqueológico. Según ex trabajadores, en sus entrevistas se manifestaron que la actividad de “huaqueo”, como parte de los factores antrópicos agresivos al monumento, era más intensa hace 10 o 15 años atrás. Por lo que, para el PECACH la prioridad de intervención luego de las acciones de emergencia, fueron la intervención de los muros perimetrales de cada palacio. En el periodo de análisis se han formulado 09 proyectos que contemplaban intervenir muros perimetrales de los palacios, de los cuales 06 se han ejecutado al 100% muros perimetrales al 2013. A continuación se muestra la situación de cada proyecto:

**Cuadro N° 04**  
**Pecach: Proyectos de inversión pública viables 2007**

N°	Código SNIP	Proyecto	Monto de Inversión	Ejecución Física al 2013	Ejecución Financiera al 2013	Situación al 2013
1	51566	Investigación, conservación y puesta en valor del conjunto amurallado Nik-An (ex Palacio Tschudi)	6,023,035.28	90%	5,809,901.70	En su primera etapa se intervino los muros perimetrales.
2	88759	Restauración de muros perimetrales, del conjunto amurallado Chol-An, (ex Palacio Rivero)	5,174,000.00	100%	4,467,561.42	Se intervino los muros perimetrales
3	94458	Restauración de muros perimetrales, del sector este del Palacio Uhle	5,205,000.00	100%	4,483,538.75	Se intervino los muros perimetrales del sector este del palacio
4	70028	Restauración de los muros perimetrales y muro de la plataforma funeraria del conjunto amurallado Ñain-an (ex Palacio Bandelier)	5,050,000.00	100%	2,998,206.15	Se intervino la aprox mitad de longitud de muros perimetrales y algunas estructuras internas.
5	52714	Investigación, conservación y puesta en valor de las explanadas centro y sur del conjunto amurallado Ñain-an (ex Palacio Bandelier)	1,946,400.00	100%	1,633,994.96	Se intervino longitud restante de muros perimetrales y otras estructuras.
6	94716	Restauración de los muros perimetrales del conjunto amurallado Ñing-an (ex Palacio Velarde)	2,664,900.00	100%	2,606,247.24	Se intervino los muros perimetrales

7	130241	Restauración de los muros perimetrales del conjunto amurallado Fech ech an (ex Palacio Laberinto)	3,220,418.47	80%	3,014,861.55	Se intervino los muros este y norte perimetrales
8	158197	Restauración de muros perimetrales del sector oeste del Palacio Uhle	3,162,000.00	0%	46,377.60	Ejecución de estudios de pre inversión
9	173402	Restauración de los muros perimetrales del conjunto amurallado Utzh - an, (ex Palacio Gran Chimú)	7,321,000.00	0%	68,800	Ejecución de elaboración de expediente técnico
Total					<b>25,129,489.37</b>	

Fuente: Unidad Formuladora – PECACH. / SOSEM-MEF.

*La sectorización de una “unidad cultural” en áreas, es importante debido a que éstas deben responder al objetivo de investigación del proyecto, ¿qué es lo que quieres saber de determinada cultura o sociedad? ¿En qué áreas podemos encontrar evidencias que den respuesta a nuestras interrogantes?*

*Nilton Ríos Palomino  
Arqueólogo del Ministerio de Cultura*

Se observa nuevamente en el cuadro anterior, que una misma problemática como el deterioro de los muros perimetrales del Palacio Uhle, es tratado y contemplado en dos proyectos diferentes. Así mismo, se observa que la problemática del deterioro de muros perimetrales es tratada por partes, junto a otras áreas. Estas diferencias evidencian que no hubo uniformidad de criterios al intervenir. Al respecto, el arqueólogo Nilton Ríos funcionario del Ministerio de Cultura y con experiencia de ejecución de proyecto de investigación de sitios arqueológicos, resalta la importancia de sectorizar una “unidad cultural” dentro sitios o complejos arqueológicos, previo a su intervención, pues no sólo permitirá un orden en la investigación, sino también permitirá la administración óptima de los recursos financieros asignados.

## B. Instituto Nacional de Cultura, Dirección Desconcentrada de Cultura – La Libertad y Ministerio de Cultura

En la década de los 60 ya existía la Casa de la Cultura<sup>33</sup>, creada como sede de la Comisión Nacional de Cultura, organismo dependiente del Ministerio de Educación que tenía como propósito: orientar, fomentar y difundir la cultura en sus múltiples expresiones dentro del territorio peruano. Dicha Comisión fue disuelta al crearse el Instituto Nacional de Cultura<sup>34</sup> en 1971, como un organismo público descentralizado del sector Educación.

En el año 2007, la estructura del Instituto Nacional de Cultura estaba conformada de la siguiente manera:



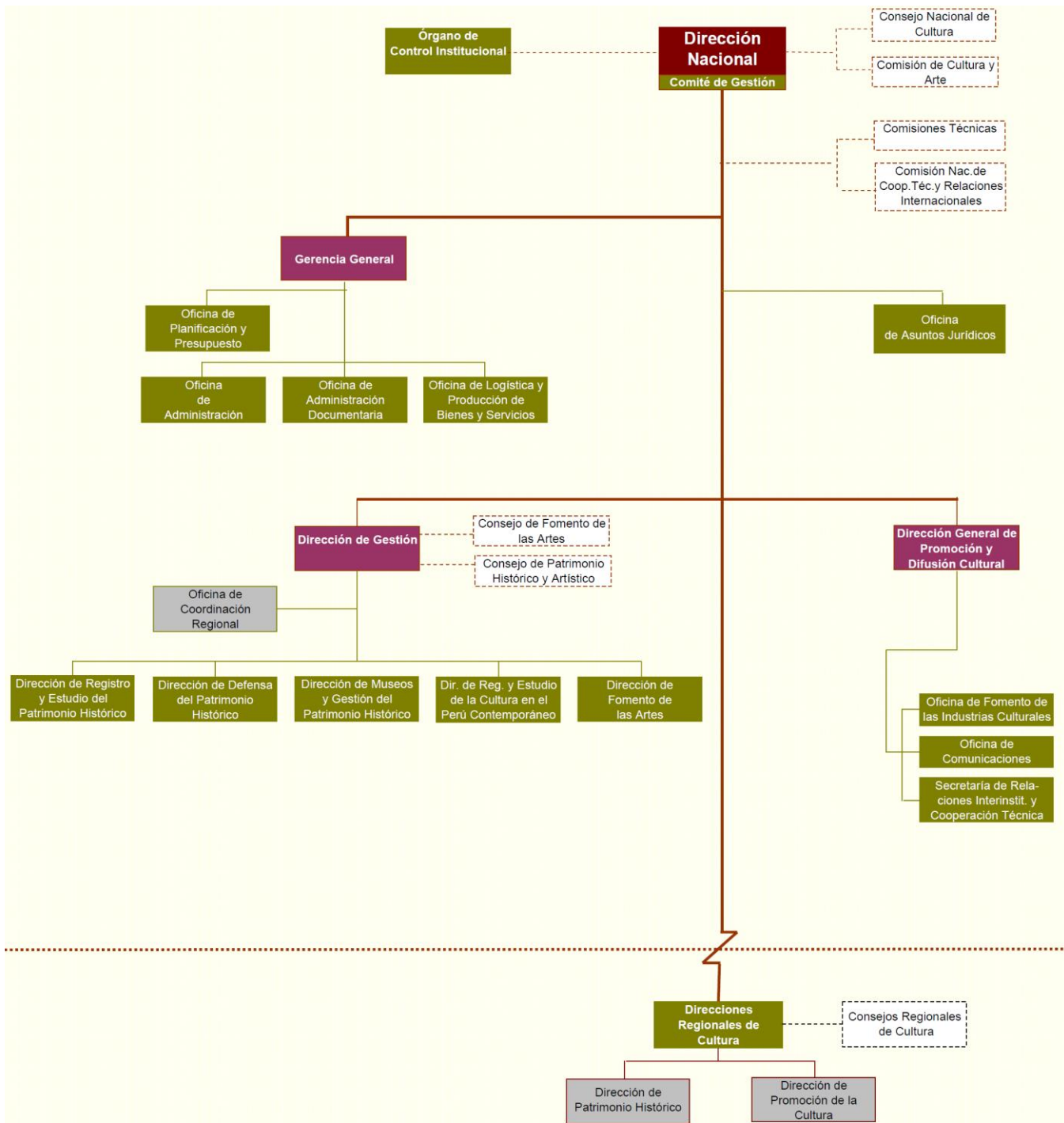
---

<sup>33</sup> La Casa de la Cultura fue creada el 24 de agosto 1962 en cumplimiento del Decreto Supremo N° 48, pero no fue hasta el 17 de junio de 1963 que se le dio fuerza de ley a dicho mandato con el Decreto Ley N°14479, año en que se fundó la Comisión Nacional de Cultura.

<sup>34</sup> Decreto Ley 18799, del 9 de marzo de 1971.

Gráfico N° 02

Estructura Orgánica del Ex Instituto Nacional de Cultura



Fuente: D.S. N°017-2003-ED

Según el gráfico anterior, la estructura orgánica del ex Instituto Nacional de Cultura respondía al objetivo de su creación: la protección de los bienes muebles e inmuebles declarados como patrimonio cultural de la nación. Como entidad máxima del Estado en materia cultural, el INC tenía como una de sus funciones principales el control y seguimiento de todas las intervenciones en patrimonio material mueble como en el Complejo Arqueológico Chan Chan. Siendo de carácter obligatorio para toda intervención en un sitio de patrimonio nacional contar con un proyecto de investigación arqueológica<sup>35</sup> o la que corresponda, el ex INC tenía la facultad de evaluar y aprobar dichos estudios para cualquier intervención.

Asimismo, se observa en su organigrama, que contaba con sedes regionales como la Dirección Regional de Cultura de La Libertad, institución que elaboró, programó, supervisó y evaluó las actividades relacionadas con la defensa, protección, restauración, investigación y conservación del patrimonio cultural mueble e inmueble registrado en el ámbito regional. Este amplio ámbito de intervención, dificultaba que se centre y enfoque la problemática integral de Chan Chan, considerando que debía derivar recursos financieros y humanos a otros sitios en la región. Sin embargo, hasta antes de la creación del PECACH (2006), la dirección regional desarrolló proyectos<sup>36</sup> de conservación, protección y mantenimiento, más no de investigación. Generando desde entonces una demanda de investigación arqueológica científica propiamente dicha.

No obstante, el trabajo de la Dirección Regional de Cultura de La Libertad era de carácter permanente. Técnicos en conservación que participaron en trabajos de conservación, comparten sus apreciaciones:

---

<sup>35</sup> De acuerdo al Reglamento de Investigaciones Arqueológicas aprobado con Resolución Suprema N° 004-2000-ED del 24 de enero del 2000.

<sup>36</sup> La Dirección Regional de Cultura La Libertad, desarrolló principalmente acciones puntuales de conservación y protección del patrimonio, a los que se le consideraba también proyectos, pero éstos no se enmarcaban en el sistema nacional de inversión pública.

- *Los trabajos con el INC eran de grupos pequeños, pero era estable. Hubo un tiempo en que trabajamos dos años de corrido en el Anexo norte del Tschudi.*

- *Inicié mi laboral en Chan Chan cuando el INC ejecutó actividades por el Fenómeno del Niño, en 1997. Mi experiencia se hizo en campo, por eso pienso que la continuidad nos favorece técnicamente.*

*Ex Conservadores de Campo del INC*

A pesar de que el INC a través de su Dirección Regional de Cultural de La Libertad, sólo realizó un proyecto de inversión pública con un presupuesto no significativo<sup>37</sup>, tal como lo manifiestan ex trabajadores conservadores de campo, dicha institución ejecutaba actividades permanentes en distintas áreas en el Complejo Arqueológico Chan Chan. Esto permitía a los trabajadores no sólo estabilidad laboral, sino también especialización en las técnicas de conservación, que siempre eran desarrolladas bajo la supervisión de un profesional en arqueología.

Al entrevistar y contar con las apreciaciones de otros ex trabajadores de campo de proyectos de inversión pública que desarrolló el PECACH con presupuestos designados por el Ministerio de Cultura, se da cuenta de que debido a la magnitud de intervención de estos proyectos, se requería más mano de obra no calificada para la conservación, convocando no sólo al escaso personal con experiencia en conservación en Chan Chan, sino también a personal inexperto en patrimonio. En sus relatos, éstos ex trabajadores nos mencionan que si bien contaban con una remuneración muy por encima del promedio básico de entonces (S/.600 mensuales), se sentían inestables. Inestables, no sólo al finalizar el proyecto donde trabajaban sino al tener la incertidumbre de si te convocarán para un próximo proyecto. Así también, manifestaron sus apreciaciones respecto al trabajo de conservación en el monumento, señalaron que el control de dichos trabajos era mejor mientras más gente había en campo, aun cuando no era necesario.

Con la creación del PECACH (2006), la Dirección Desconcentrada de Cultura – La Libertad, limitó sus intervenciones en Chan Chan a actividades de supervisión de

---

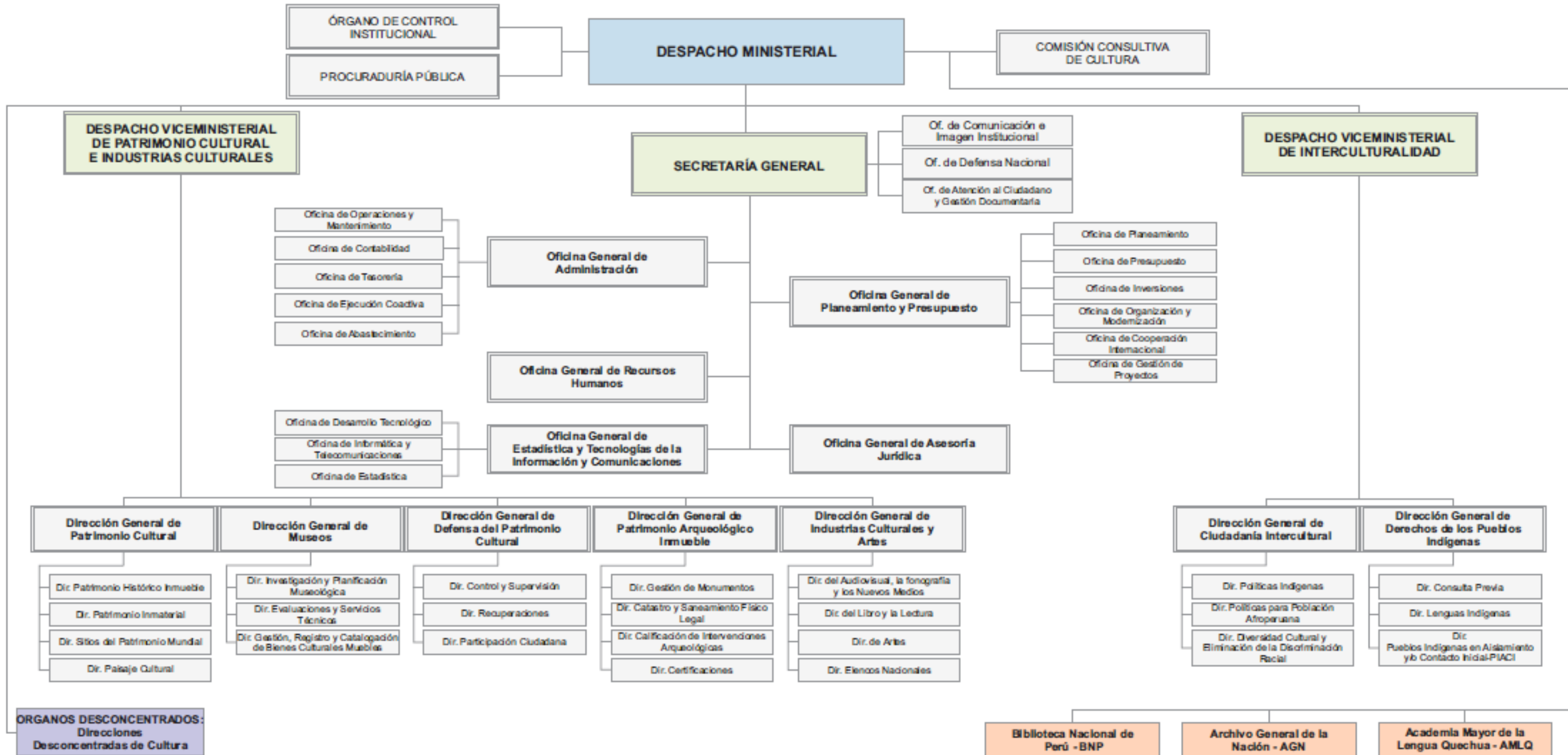
<sup>37</sup> La Dirección Regional de Cultura La Libertad, ejecutó en el 2007 el proyecto SNIP: Rescate y conservación de esculturas en madera del acceso principal del palacio Velarde - Complejo Arqueológico Chan Chan, con un presupuesto mínimo de S/. 91,021.00.

proyectos y actividades pequeñas de mantenimiento en las áreas aperturadas al turismo. Dejando de ésta manera, las actividades de mantenimiento permanentes de las que hacían referencia los ex conservadores entrevistados.

Si a ello añadimos que no existía formación técnica ni profesional de conservación en patrimonio cultural inmueble, y la no existencia de normatividad respecto a la intervención en conservación, tal como nos confirma Roberto Cárdenas actual jefe del Centro Panamericano para la Conservación de Patrimonio en Tierra del PECACH en la entrevista que le hiciera, quedará evidenciado que la capacidad del PECACH para ejercer control sobre la ejecución de trabajos de conservación de los proyectos de inversión pública en Chan Chan, tenía serias limitaciones.

Finalmente, debemos analizar la interpretación del patrimonio y su proyección a la comunidad. Si los presupuestos en investigación y conservación eran limitados en la Dirección Desconcentrada de Cultura, más aún los destinados a trabajos con la comunidad. Esto último es corroborado por el Lic. Montealegre en su entrevista, quién señala que la DDC-LL no desarrollaba con prioridad actividades con la población aledaña, y el PECACH, también aún presupuestos limitados, logró ejecutar programas como “Ciudadanos de Chan Chan” pero era principalmente aportes obtenidos con auspicios. Recordemos también que para Mariscal Orozco (2007) a través de su estudio *Políticas culturales: Una revisión desde la gestión cultural*, nos explica que para el éxito de la implementación de políticas públicas culturales, es importante mostrar la emergencia del gestor cultural como profesionalista que juega un papel fundamental en la reproducción e innovación de las acciones culturales. Entonces en la implementación de proyectos y acciones de proyección social, sensibilización y otros, también se presentaron dificultades de gestión.

Gráfico N° 03  
ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE CULTURA



Fuente: D.S. N° 005-2013-MC



Con la creación del Ministerio de Cultura, la Dirección Regional de Cultura de La Libertad pasó a ser Dirección Desconcentrada de Cultura – La Libertad, con las mismas facultades éste órgano desconcentrado cuenta con las siguiente áreas<sup>38</sup>:

### **Dirección de Conservación del Patrimonio Cultural y Museos**

Esta Dirección controla y supervisa las actividades y proyectos de investigación arqueológica, conservación y restauración, a través de los siguientes departamentos:

#### **Departamento de Arquitectura**

Identifica, evalúa, registra y elabora proyectos para la protección y conservación del patrimonio cultural de la región. Así como propone la declaratoria de inmuebles de condición monumental de arquitectura civil, domestica, industrial, pública y religiosa.

#### **Departamento de Monumentos Arqueológicos**

Identifica, registra y protege el patrimonio arqueológico inmueble y mueble. Efectúa supervisiones técnicas a proyectos de investigación arqueológica nacionales y extranjeros que se ejecutan en la región.

#### **Departamento de Restauración**

Ejecuta trabajos de conservación y restauración de bienes materiales muebles e inmuebles, participa en la catalogación de bienes culturales muebles.

### **Dirección de Promoción de la Cultura**

Encargado de planificar, ejecutar proponer, difundir y promocionar las diversas actividades artísticas culturales de la región. Tiene la facultad de otorgar la

---

<sup>38</sup> <http://www.cultura.gob.pe/es/ddc/la-libertad-1> Consultada el 25 de Setiembre del 2014.

calificación de los espectáculos públicos culturales no deportivos, de acuerdo a la norma vigente.<sup>39</sup>

A partir de las intervenciones del PECACH las funciones de la Dirección Desconcentrada de Cultura La Libertad, si bien no formalmente, se limitaron a la supervisión de los proyectos ejecutados, así como a la custodia, conservación y restauración de los bienes muebles rescatados en cada proyecto. Así lo manifiesta la arqueóloga Lisbet Quijano López, de quién su experiencia profesional es de más de cinco años en Chan Chan:

*Yo entiendo que la DDC es como un intermediario entre el Ministerio y el Pecach, justamente es un ente supervisor. Considero que es un respaldo de lo que nosotros estamos interviniendo ante el Ministerio, tenemos que tener a alguien más que venga a quien nosotros mostremos lo que hacemos y pueda transmitirlo.*

*Lisbet Quijano López*

*Arqueóloga Directora del Proyecto de Investigación Arqueológica: Restauración de los Muros Perimetrales del Palacio Uhle, Complejo Arqueológico Chan Chan.*

En este análisis, de las acciones y proyectos que ejecute el PECACH en el Complejo Arqueológico Chan Chan también tienen como involucrada a la Dirección Desconcentrada de Cultura La Libertad, a través de sus departamentos de Arquitectura, Monumentos Arqueológicos y de Restauración de la Dirección de Conservación del Patrimonio Cultural y Museos.

Finalmente, en el 2010 con la creación del Ministerio de Cultura, tal como se mencionó al inicio del capítulo, pasan por adscripción a este nuevo ministerio seis organismos públicos, entre ellos el INC y con él sus sedes regionales.

---

<sup>39</sup> La Dirección Regional de Cultura también es integrada por otras áreas como: Librería de la DRC La Libertad, Oficina de Asesoría Jurídica, Orquesta Sinfónica de Trujillo y Compañía de Ballet de Trujillo.

Dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Cultura, la Dirección Desconcentrada de Cultura La Libertad se encuentran como órgano desconcentrado, y el PECACH directamente depende de la Dirección General de Patrimonio de Cultura del Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales. Sin embargo para las intervenciones, cual sean sus modalidades (Actividades de emergencia, de mantenimiento, de protección y proyectos de recuperación o puesta en valor de áreas de Chan Chan), la coordinación y gestión es con órganos de apoyo como la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y órganos de línea como la Dirección General de Patrimonio Arqueológico Inmueble.

### 3.2. Interacción de procesos

La forma de intervención de mayores presupuestos desde la creación del PECACH, es a través de los proyectos de inversión pública. Sin embargo, como se mencionó anteriormente que toda intervención en Chan Chan debe regirse al Reglamento de Investigaciones Arqueológicas, los procesos administrativos que se generaron se tornaron complejos y confusos. Los procedimientos técnicos arqueológicos (esquemas, permisos y otros) debían ahora adecuarse al ciclo de proyecto de inversión pública<sup>40</sup> que considera el Sistema Nacional de Inversión Pública.

Así tenemos que para una intervención en campo que contemple acciones de investigación y conservación, es necesario contar con los siguientes estudios aprobados por los órganos competentes:

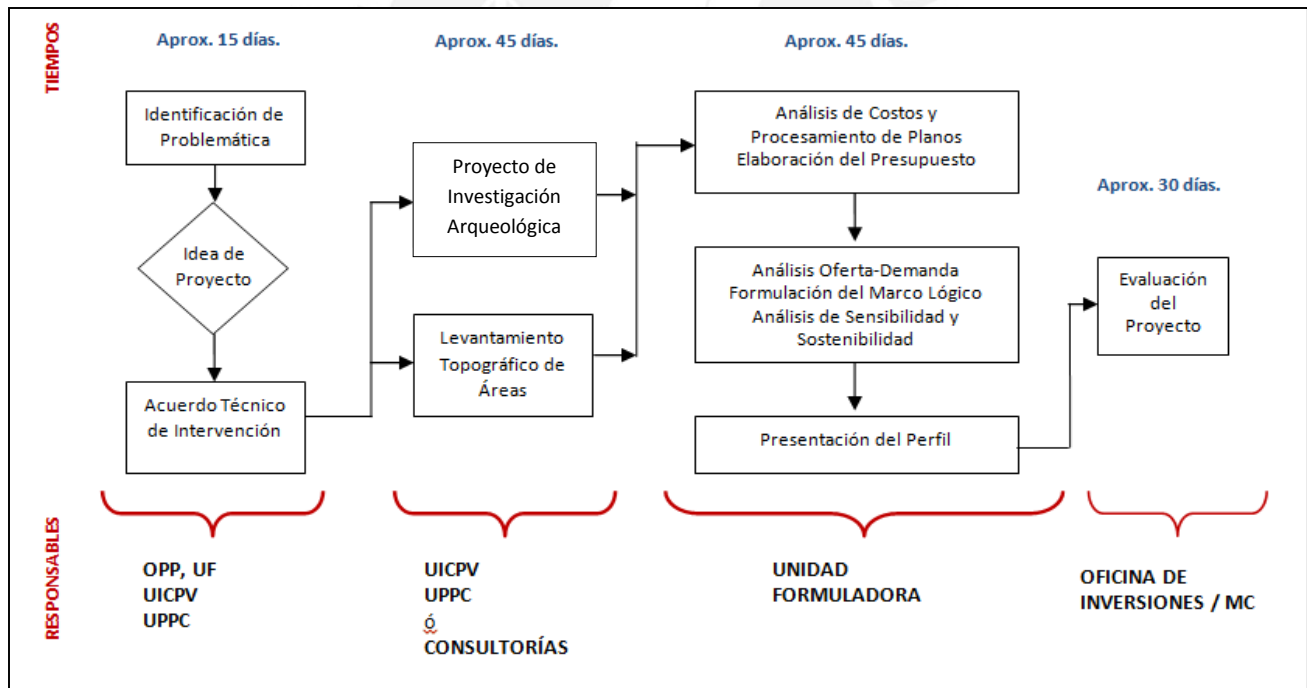
---

<sup>40</sup> La Directiva General del SNIP señala como fases del ciclo de proyecto a: Fase de Pre inversión, Inversión y Post Inversión. Se define que en la Fase de Pre inversión de un proyecto se identifica un problema determinado y luego se analizan y evalúan - en forma iterativa - alternativas de solución que permitan para encontrar la de mayor rentabilidad social.

- 1° **Proyecto de investigación arqueológica (PIA)**, aprobado por el Ministerio de Cultura - Dirección de Calificación de Intervenciones Arqueológicas,
- 2° **Proyecto de inversión pública (PIP)**, viabilizado por el Ministerio de Cultura – Oficina de Inversiones y finalmente
- 3° **Expediente técnico (ET)**, aprobado por Dirección del PECACH.

La Unidad Formuladora del PECACH, desarrolló un flujo grama para la formulación de proyectos de inversión pública arqueológicos que será de ayuda para la descripción de los procesos.

**Gráfico N° 04**  
**PECACH: Flujo grama de formulación de PIP arqueológico**



**Leyenda**

- OPP** : Oficina de Planificación y Presupuesto
- UF** : Unidad Formuladora
- UICPV** : Unidad de Investigación Conservación y Puesta en Valor
- UPPC** : Unidad de Promoción y Participación Ciudadana
- MC** : Ministerio de Cultura

Fuente: Unidad Formuladora del PECACH.

## A. Proyectos de Inversión Pública

La formulación de proyectos de inversión pública en patrimonio cultural surgió como todo un reto para el PECACH, a pesar de que el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP ya tenía seis años de creación en el Perú (2000). Justamente en el año 2000, también es que se aprueba el Plan Maestro para Chan Chan, estos dos sucesos trascendentales y paralelos para el Complejo, evidencian un divorcio en la concepción de un proyecto. Durante el desarrollo de la entrevista al Gerente de Planificación del Gobierno Regional La Libertad, nos brinda una explicación detallada:

*El sistema (SNIP) no evolucionó a la misma velocidad que evolucionamos en el Estado, el sistema que inicialmente se pensó era la inversión pública que en un 90% era inversión en infraestructura, que luego tuvo que empezar a derivar a otras necesidades y el sistema no ha respondido bien: proyectos sociales, productivos, de participación, ambientales y los proyectos en el sector cultura que son de características muy especiales, el sistema no ha recepcionado esa necesidad de tener un enfoque de ese tipo de intervención que faciliten la inversión y resuelvan problemas.*

*Marco Zegarra*

*Gerente de Planificación del Gobierno Regional la Libertad.*

Según lo mencionado Ballart (2001), si bien el objetivo de la gestión de patrimonio cultural es la preservación del patrimonio, es preciso tener en cuenta el fin último del mismo que es el ciudadano como beneficiario de uso social del patrimonio. Por tanto, los proyectos que se formularon para intervenir en Chan Chan a través de la inversión pública, deberían contemplar actividades que no sólo soluciones un problema en el monumento, sino que adecuen el mismo en beneficio del ciudadano.

Siguiendo el Gráfico N° 04: Flujo grama para la formulación del PIP arqueológicos, vemos que el primer paso es identificar el problema a resolver. Asimismo, identificar el problema es un paso que debe basarse en los contenidos del Plan Maestro producto de un diagnóstico general de la situación de Chan Chan. Sin embargo, el diagnóstico que presentaba el Plan Maestro proponía proyectos obedecían a esquemas básicos, más no a la metodología del Marco Lógico en la que se basa la inversión pública.

Según nos explica un ex funcionario del PECACH aproximadamente el 70% de los proyectos del Plan Maestro corresponden, dentro del marco del Sistema Nacional de Inversión Pública, a sólo actividades. Por ejemplo tenemos al proyecto **2.3.2.** Panel Informativo Externo del Palacio Tschudi o al proyecto **1.1.1.c** Limpieza General del Complejo, que corresponde a una actividad puntual de colocar o renovar un panel informativo y a una actividad de mantenimiento respectivamente. No es necesario realizar un diagnóstico o análisis exhaustivo para identificar dichas problemáticas y resolverlas mediante la metodología del Marco Lógico para darle solución, pero sí podrían ser parte de una solución integral de un problema más complejo. De acuerdo a lo mencionado por Ballart, el 70% de los proyectos del Plan maestro no tendrían como fin último el beneficio del ciudadano.

Tenemos entonces por un lado que la fuente de mayores recursos financieros disponibles para Chan Chan, desde la creación del PECACH, es a través de proyectos de inversión pública (gasto de capital). Que el PECACH fue creado para implementar el Plan Maestro, es decir, ejecutar sus proyectos. Y finalmente, tenemos que los proyectos del Plan Maestro no obedecen a soluciones integrales como lo solicita en Sistema Nacional de Inversión Pública. Esto pudo ser la causa de que las áreas y las intervenciones contempladas en los proyectos de inversión pública para Chan Chan, no coincidan con las áreas e intervenciones contempladas en los proyectos de investigaciones arqueológicas.

Así tenemos por ejemplo la intervención en uno de los palacios<sup>41</sup> del Complejo Arqueológico Chan Chan: Palacio Rivero fue distinta en dos de los estudios requisito para la intervención:

**Cuadro N° 05**  
**PECACH: Intervención en el Palacio Rivero**

	Plan Maestro	PIA	PIP
Descripción	Conservación del Palacio Rivero: Muros Perimetrales, Plaza Ceremonial, Patio Noreste y Plataforma Funeraria	Proyecto de Investigación Arqueológica de la <b>Plaza Ceremonial, Patio Noreste y Plataforma Funeraria</b> del Conjunto Amurallado Chol An (Ex Palacio Rivero)	Restauración de <b>Plaza Ceremonial 1 y Patio Nor Este</b> del Palacio Rivero, del Conjunto Amurallado Chol An (Ex Palacio Rivero)
Áreas de Intervención	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muros Perimetrales</li> <li>2. Plaza Ceremonial,</li> <li>3. Patio Noreste y</li> <li>4. Plataforma Funeraria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plaza Ceremonial,</li> <li>2. Patio Noreste y</li> <li>3. Plataforma Funeraria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muros de Plaza Ceremonial,</li> <li>2. Muros de Patio Noreste</li> </ol>
Tipo de Intervención	Conservación	Investigación Conservación	Investigación Conservación

Fuente: Plan Maestro y Banco de Proyectos SNIP.

Al respecto, una ex arqueóloga que formó parte del equipo que ejecutaba proyectos de investigación arqueológica en Chan Chan, nos menciona que en el caso del Palacio Rivero, sin bien el Plan Maestro sólo referenció la intervención en 04 áreas específicas, pudo ser basándose en resolver sólo una situación de emergencia en el estado de conservación y/o también basarse en el escaso presupuesto público destinado a patrimonio en aquel entonces (2000). No obstante, es importante considerar más áreas con

<sup>41</sup> En el Complejo Arqueológico Chan Chan, se denomina *palacios* a las estructuras monumentales encerradas en grandes muros perimetrales. Chan Chan cuenta con 10 palacios como se referenció en el Capítulo II de la presente investigación.

investigación y conservación arqueológica para resolver interrogantes sobre la funcionalidad, ocupación y extensión de dicho Palacio.

A este análisis, debemos agregarle que previo a la ejecución de un proyecto de inversión pública, es necesario contar con el estudio definitivo del expediente técnico, cuya ejecución está regulado por la Ley del Contrataciones Estatales. Ésta ley establece que la responsabilidad penal de ejecución conforme al expediente técnico, recae sobre el Supervisor de Obra<sup>42</sup>. Mientras que, por el otro lado tenemos que en la ejecución de un proyecto de investigación arqueológica, el responsable de dicha investigación, es un el Director Arqueólogo. Al desarrollarse en paralelo ambos estudios, tendremos dos autoridades técnicas en una sólo intervención. Situación que podría resultar compleja, como analizaremos más adelante.

## **B. Proyectos de Investigación Arqueológica**

El proyecto de investigación arqueológica es el documento que contempla la esencia de la intervención, planteándose interrogantes de interés científico como: ¿por qué, cómo y dónde investigar? respecto a un sitio arqueológico o a bienes culturales muebles.

Continuando con el análisis de caso del Palacio Rivero, observamos también que el PIA, contempla tres áreas a intervenir: Plaza Ceremonial, Patio Noreste y Plataforma Funerario. Sin embargo, al sólo ejecutar una parte (muros) dos de ella como lo señala el PIP, se restringe la intervención con inversión pública en dichas áreas por el tiempo del horizonte del PIP (10 años), sino se incurriría en duplicidad.

---

<sup>42</sup> En la Ley de Contrataciones Estatales, el Supervisor de Obra es quién se responsabiliza por cumplir las metas establecidas en el expediente técnico del proyecto de inversión pública.



Por otro lado, la dirección de un proyecto de inversión arqueológica, obedece a la lógica de su naturaleza, por lo que sólo un profesional en arqueología puede ser director de un PIA<sup>43</sup>. De acuerdo a lo explicado durante la entrevista que realicé a la arqueóloga Margarita Peña Aranda que ejecutó proyectos de investigación arqueológica en Chan Chan, cuando un expediente técnico no cuenta con el asesoramiento de un arqueólogo, se presentan dificultades en la ejecución del proyecto de investigación arqueológica. Un ejemplo puntual representa lo un *hallazgo*<sup>44</sup> que requiere de procedimientos y protocolos técnicos no costeados en el expediente técnico, frente a esta situación surgen discrepancias entre el Supervisor de Obra del PIP y el Director del PIA. El arqueólogo querrá seguir los procedimientos técnicos, aun cuando éstos representen más costos y tiempo; mientras que el supervisor, querrá ‘tapar’ nuevamente el hallazgo y esperar a que se intervenga con un nuevo proyecto.

Un escenario de incertidumbre también se presentaba al finalizar las intervenciones de proyectos de investigación arqueológica, así nos manifiesta un ex funcionario del entonces Departamento de Investigación y Conservación Arqueológica del PECACH, cuando nos señala que la preocupación de los arqueólogos directores de proyectos también era la estabilidad laboral y cuando finalizaban los trabajos de campo de sus proyectos, accedían a otras ofertas de trabajo en otros sitios y retrasaban tanto la elaboración como la presentación de sus informes finales de sus proyectos. Estos hechos, según nos explica la arqueóloga Nadia Gamarra, pueden retrasar el inicio de otro proyecto en el mismo sitio, debido que ante el Ministerio de Cultura la entidad ejecutora PECACH estaría en falta. En otras palabras, no pueden aprobar un nuevo proyecto, hasta no aprobar en informe final del proyecto anterior.

---

<sup>43</sup> Regulado por el Reglamento de Investigaciones Arqueológicas.

<sup>44</sup> Hallazgo: Evidencias que dan a conocer supuesto hecho históricos.

El análisis de los proyectos de investigación arqueológica y de los de inversión pública, nos revela que la implementación del Plan Maestro se iba complejizando cada vez más. La formulación de proyectos de inversión pública no sólo dificultaba con la diferenciación de áreas, sino también en la ejecución de los mismos, los procedimientos administrativos a veces representaban trabas en el cumplimiento de objetivos y metas. La falta de orden en las intervenciones, podría no sólo dejar vacíos de áreas sin intervenir, sino también duplicar esfuerzos en la elaboración de proyectos.

### **3.3. Principales Limitaciones: Causas y consecuencias de las limitaciones**

El análisis de los procesos de intervención en el Complejo Arqueológico Chan Chan y a los organismos que gestionaban dichas intervenciones, se pueden identificar limitaciones de dos tipos: las técnicas y las de gestión.

#### **3.3.1. Limitaciones Técnicas**

Metodología del Marco Lógico: Sin bien la metodología empleada por el Sistema Nacional de Inversión Pública, contribuye no sólo a definir con precisión la problemática sistémica a resolver, sino también contribuye a un óptimo uso de los recursos financieros; las intervenciones tanto de investigación como de conservación arqueológica no pueden ser determinadas ni costeadas con certeza. La adecuación de dichas intervenciones arqueológicas al SNIP, genera complicaciones y retrasos.

Orden de formulación de estudios técnicos: Observamos que los proyectos de inversión pública ejecutados en el periodo de análisis, fueron formulados antes de sus respectivos proyectos de investigación arqueológica, lo que implicaba no sólo una desorientación en las razones de interés de la investigación y discrepancias de áreas a intervenir, sino una limitación presupuestal, puesto que el PIA se tenía que adecuar al PIP.

### 3.3.2. Limitaciones de Gestión

Gestión del Plan Maestro: La formulación de éste importante instrumento de gestión para el Complejo Arqueológico Chan Chan, se vio limitada en la implementación de los proyectos referidos al Museo de Sitio de Chan Chan, pues a pesar de figurar en la estructura orgánica del Pecach, el manejo administrativo de ésta área lo tiene la Dirección Desconcentrada de Cultura - La Libertad. Esta divergencia dificulta el desarrollo tecnológico del Museo de Sitio Chan Chan.

Definición ambigua de funciones y competencias: Explicamos que la autoridad máxima y responsable del cumplimiento de metas y objetivos en un proyecto de inversión pública es el Supervisor, y en un proyecto de investigación arqueológica es el Arqueólogo Director. A la fecha no hay normatividad que regule la interacción entre ambos tipos de proyectos, por lo que al ejecutarse en paralelo, surgen discrepancias de ambos responsables. Por un lado el Supervisor se limitará a cumplir sus metas de investigación y conservación, y por el otro lado el Arqueólogo tratará de cumplir con el objetivo de su investigación, aún si esto implica más presupuesto.

## CONCLUSIONES

*Aún hay tantas preguntas por investigar y resolver en Chan Chan y que éstas sean transmitidas a la población.*

Funcionaria Arqueóloga del Ministerio de Cultura

A la aprobación del Plan Maestro (2000), el Instituto Nacional de Cultura – La Libertad (INC-LL), entidad responsable de velar por el patrimonio de nuestro país, no contaba con los recursos financieros necesarios para la implementación de sus proyectos. El INC – LL recurrió a sus exiguos recursos económicos, programas de gobierno y entidades cooperantes para la ejecución de algunos proyectos, que resultaron ser actividades puntuales, como la instalación de casetas de vigilancia. Con la creación de la Unidad Ejecutora en el 2006 y el Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan representó la mayor asignación presupuestal histórica que haya tenido Chan Chan.

En el 2000, año de aprobación del Plan Maestro para la Conservación y Manejo del Complejo Arqueológico, Chan Chan se encontraba en un escenario coyuntural tanto político como institucional que no le permitieron definir políticas culturales precisas para el manejo de sitios patrimoniales. Sin embargo, la creación del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan y la Unidad Ejecutora, fueron políticas de Estado transcendentales en la intervención de conservación de Chan Chan. Sin embargo, el diseño de proyectos de inversión pública como fuente principal de ejecución de presupuesto, no fue concebida en un inicio para intervenciones en patrimonio cultural, lo que significó serias limitaciones en la ejecución de trabajos de investigación, conservación y aún en el uso social de Chan Chan.

La ejecución de los proyectos del Plan Maestro, difiere entre lo ejecutado con lo planificado por el Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan. Por ejemplo, en la elaboración de los Planes Operativos Anuales, no se realizó en

base al Plan Maestro sino en función a otras prioridades que pesaron más que lo programado en el Plan Maestro.

Las responsabilidades para el manejo del sitio entre la Dirección Desconcentrada de Cultura – La Libertad (ex INC - LL) y el Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan, no están bien definidas, lo que ha generado vacíos en la gestión o superposición de funciones y una falta de coordinación entre ambas, esto se ha traducido en decisiones lentas y/o contradictorias.

En un periodo de 13 años desde la aprobación del Plan Maestro de Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan (2000) y su implementación a partir del año 2006 a través de la Unidad Ejecutora, el manejo de este patrimonio no ha asegurado la conservación esperada por un avance mínimo en la ejecución de los proyectos dando como consecuencia que siga en deterioro. Una de las razones en que coinciden los entrevistados, es la ausencia de documentos orientadores para la gestión y manejo de sitios arqueológicos (guías metodológicas para elaboración, actualización, evaluación y monitoreo de planes maestros) que permitan no solo mostrar el avance en ejecución de los proyectos, sino asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Pese a haberse creado en 2010 mediante Ley N° 29565 el Ministerio de Cultura, los reglamentos de intervenciones arqueológicas: Reglamento de Investigaciones Arqueológicas que manejaba el Ministerio de Educación aún estaba vigente hasta Octubre pasado, el Ministerio de Cultura se encuentra en un proceso de adecuación a las nuevas políticas culturales que se están implementado.

Los proyectos que contempló del Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan tuvieron que enfrentarse al nuevo Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y su metodología de marco lógico implementados desde el año 2000. Si bien el SNIP, ha tenido grandes aportes en la optimización de recursos públicos a través de lineamientos en la formulación y

ejecución de los proyectos de inversión pública, éste representó una dificultad en el proceso de formulación de proyectos arqueológico, debido a su naturaleza.

Los proyectos arqueológicos, a diferencia de proyectos de otros sectores como de saneamiento, educación, salud y otros, presentaban dificultades en la identificación de la problemática y el bien o servicio a brindar, consecuentemente no diferenciaban los componentes de las actividades del proyecto, como consecuencia se presentaban limitaciones en la ejecución y seguimiento de los mismos.

De otro lado, la normativa que regula las compras bienes y contrataciones de servicios, exige que el cumplimiento de contemplados en los expedientes técnicos de los proyectos de inversión pública para Chan Chan, por ejemplo, estén al mando de un profesional en Ingeniería civil o arquitectura. Asimismo, la normativa que regula cualquier intervención en patrimonio de la nación, exige que la responsabilidad de un proyecto de investigación arqueológica esté al mando de un profesional en arqueología. Esto, sin duda representó en el periodo de análisis una dificultad a nivel de gestión, pues ambas responsabilidades no definieron sus funciones durante la ejecución de los proyectos.

**BIBLIOGRAFÍA:**

ARIZAGA, Dora

2012 “*La gestión de riesgos del patrimonio cultural: una política de Estado en construcción. El caso ecuatoriano*”. *Patrimonio Cultural de España*. España, 2012, número 6, pp. 45-61.

BÉJAR, Raúl y ROSALES, Héctor

2005 *La identidad Nacional Mexicana como Problema político y cultural. Nuevas miradas*. México: Universidad Autónoma de México.

BALLART, Josep y i TRESSERRAS, Jordi

2001 *Gestión del patrimonio cultural*. España: Editorial Ariel S.A.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2003 *Ley General del Patrimonio Cultural de La Nación - Ley No. 28296*

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2000 Resolución Suprema N°004-2000-ED. *Reglamento de Investigaciones Arqueológicas en el Perú*. 24 de enero.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

1991 Decreto Legislativo N° 635, *Código Penal: Título VII Delitos contra el patrimonio cultural, bienes culturales*. 03 de marzo.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

1985 *Ley General de Amparo al Patrimonio Cultural de La Nación - Ley No. 24047*

CORNEJO, Jorge

1989 *Las Políticas culturales en América Latina: Una Reflexión Plural.*  
Lima: Ediciones APPAC con apoyo CONCYTEC.

DE ZUBIRÍA, Sergio, ABELLO, Ignacio y TABARES, Marta

1998 *Cuadernos Cultura I: Conceptos básicos de administración y gestión cultural.* Madrid: Editores Emilia Plaza y Begoña Pérez.

DO VALLE, Daniela

2012 *Cuba e Brasil: Patrimônio Cultural e Políticas de Patrimonialização.*  
*Universidade Católica de Goiás Prô-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa Instituto Goiano de Pre-História e Antropologia.*

GARCÍA, Pilar

2012 *El patrimonio cultural. Conceptos Básicos.* España: Universidad de Zaragoza.

INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA (INC)

2006 *Casos de Gestión Cultural en el Perú.* Instituto Nacional de Cultura del Perú - INC.

EAGLETON, Terry

2000 *La idea de cultura.* España: Ediciones Paidós Ibérica.

ENDERE, María MARIANO, Carolina y PRADO, José

2010 *El paisaje como unidad de gestión del patrimonio arqueológico y paleontológico regional. El caso de la región pampeana, Argentina.*  
*Argentina: Congreso Iberoamericano sobre Patrimonio Cultural: Experiencias metodológicas en el conocimiento del patrimonio.*



- GAYOSO, Henry y CÓRDOVA, Marco  
2013 *Impacto de un plan de monitoreo en la ejecución de los proyectos del plan maestro para la conservación y manejo del complejo arqueológico Chan Chan en el periodo 2006-2013.* Tesis para optar el grado de Magister en Gestión Pública. Trujillo: Universidad César Vallejo, Escuela de Post Grado.
- HALL, Stuart y MELLIDO, Miguel  
2011 *La cultura y el poder.* Argentina: Amorrortu Editores.
- LACARRIEU, Mónica y ÁLVAREZ, Marcelo  
2008 *“La gestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos”.* Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- LARRAIN, Jorge  
2003 *El concepto de identidad.*  
Chile: Revista FAMECOS: Comunicación y Cultura.
- LLULL, Josué  
2005 *Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural.* España: Universidad de Alcalá.
- LUMBRERAS, Guillermo; QUIROZ, Teresa; REÁTEGUI, Félix y ALFARO, Santiago  
2006 *“Políticas Culturales. Ensayos Críticos”.* Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- MALINOWSKI, Bronislaw  
1981 *Una teoría científica de la cultura.* España: Ediciones Edhasa.

MARISCAL, José Luis

2007 *Políticas culturales: Una revisión desde la gestión cultural.*  
México: EDGVIRTUAL Editores.

MARTINELL, Alfons

2001 *La Gestión Cultural: Singularidad Profesional y Perspectivas de Futuro.* UNESCO. Consulta: 15 mayo 2013.  
<[http://puntoedu.pucp.edu.pe/images/documentos/institucionales/guia\\_pucp\\_para\\_el\\_registro\\_y\\_citado\\_de\\_fuentes\\_documentales\\_2009.pdf](http://puntoedu.pucp.edu.pe/images/documentos/institucionales/guia_pucp_para_el_registro_y_citado_de_fuentes_documentales_2009.pdf)>

MEJÍA, Luis

2010 *Política para la Gestión, Protección y Salvaguarda del Patrimonio Cultural.*  
Compendio de Políticas Culturales, Colombia.

MÍNGUEZ, Carmen

2007 *Planificación y Gestión Turística en destinos patrimoniales: el caso del Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial (Comunidad de Madrid).*  
Universidad Complutense de Madrid.

MINISTERIO DE CULTURA COLOMBIA

2008 *Compendio de Políticas Culturales.*

MINISTERIO DE CULTURA – PERÚ

2012 *Lineamientos de Política Cultural 2013-2016.* Lima 2012. Primera Edición.

MINISTERIO DE CULTURA

2014 *Reglamento de Investigaciones Arqueológicas.* Ministerio de Cultura.

ORBEGOSO, Milagros

2012 *Informe de Diagnóstico del proyecto “Restauración de la Plaza Ceremonial 1 y Patio Noreste del Conjunto Amurallado Chol An (Ex Palacio Rivero) del Complejo Arqueológico Chan Chan”*. PECACH.

#### ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS

2007 *“Conceptos básicos de administración y gestión cultural”*. Madrid: AECI. Universidad de Valencia, Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local, pp.286.

#### PROYECTO ESPECIAL COMPLEJO ARQUEOLÓGICO CHAN CHAN

2006 *Plan Operativo Institucional 2006*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.

2007 *Plan Operativo Institucional 2007*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.

2008 *Plan Operativo Institucional 2008*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.

2009 *Plan Operativo Institucional 2009*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.

2010 *Plan Operativo Institucional 2010*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.

2011 *Plan Operativo Institucional 2011*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.

2011 *Evaluación del Plan Operativo Institucional 2011*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.

- 2012 *Plan Operativo Institucional 2012*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.
- 2012 Evaluación del *Plan Operativo Institucional 2012*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.
- 2013 *Plan Operativo Institucional 2013*: Informe elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del PECACH.

RAUSELL, Pau

- 2001 “*Cultura: estrategia para el desarrollo local*”. España: Universidad de Valencia, Unidad de Investigación Aplicada a la Cultura, pp. 130.

SOBERON, Fabian

- 2011 *Proyecto de Investigación Arqueológica de la Plaza Ceremonial, Patio Noreste y Plataforma Funeraria del Conjunto Amurallado Chol An (Ex Palacio Rivero) del Complejo Arqueológico Chan Chan*”. PECACH.

TALANCHA CRESPO, Eliseo

- 1993 Los Delitos Culturales – Huánuco, Perú: Ediciones Kotosh. Edit. Cotos, Huánuco.

TRAZEGNIE GRANDA, Fernando

- 2000 Conversatorio sobre El Patrimonio cultural. Lima: Congreso de la República del Perú.

TUERO OCHO, Karelin

- 2013 *Los delitos contra el Patrimonio Cultural: Delimitación de los ámbitos de responsabilidad penal y administrativa*. Tesis para optar

el grado de Magister en Derecho Penal. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Post Grado.

UNIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)

2006 *Una nueva agenda de políticas culturales para el desarrollo y la comprensión mutua.* Francia: UNESCO.

UNIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)

2011 *Políticas Culturales.* Oficina de Información Pública MEMOBPI. Unesco. Consulta: 15 mayo del 2013.  
[http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi47\\_culturalpolicies\\_es.pdf](http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi47_culturalpolicies_es.pdf)

UNIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)

2012 *Textos fundamentales de la Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial de 2003.* Francia: UNESCO.

UNIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)

2005 *Patrimonio cultural inmaterial.* Francia: UNESCO.

UNIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)

2003 *La gestión, clave para la preservación y sostenibilidad del patrimonio cultural.* Perú, mayo 2003.

UNIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y  
LA CULTURA (UNESCO)

1998 *Informe Final: Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo.* Estocolmo, Suecia, 02 abril.

UNIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y  
LA CULTURA (UNESCO)

1972 *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural.* Paris, 27 noviembre.

VÁSQUEZ, Luis Daniel; ÁVILA, Agustín; SULVARAN, José Luis; SÁNCHEZ,  
Miguel y POHLENZ, Juan

2012 *Patrimonio Biocultural, Saberes y Derechos de los Pueblos Originarios.* México: Universidad Intercultural de Chiapas. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

VARGAS, José Gpe

2000 *La culturocracia organizacional en México.* México: Universidad de Guadalajara.

ZUBIRÍA, Sergio; ABELLO, Ignacio y TABANES, Marta

1998 *“Conceptos básicos de administración y gestión cultural”.* España: Emilia V. Plaza y Begoña Pérez. Organización de Estados Iberoamericanos.