











































































































*- 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

---

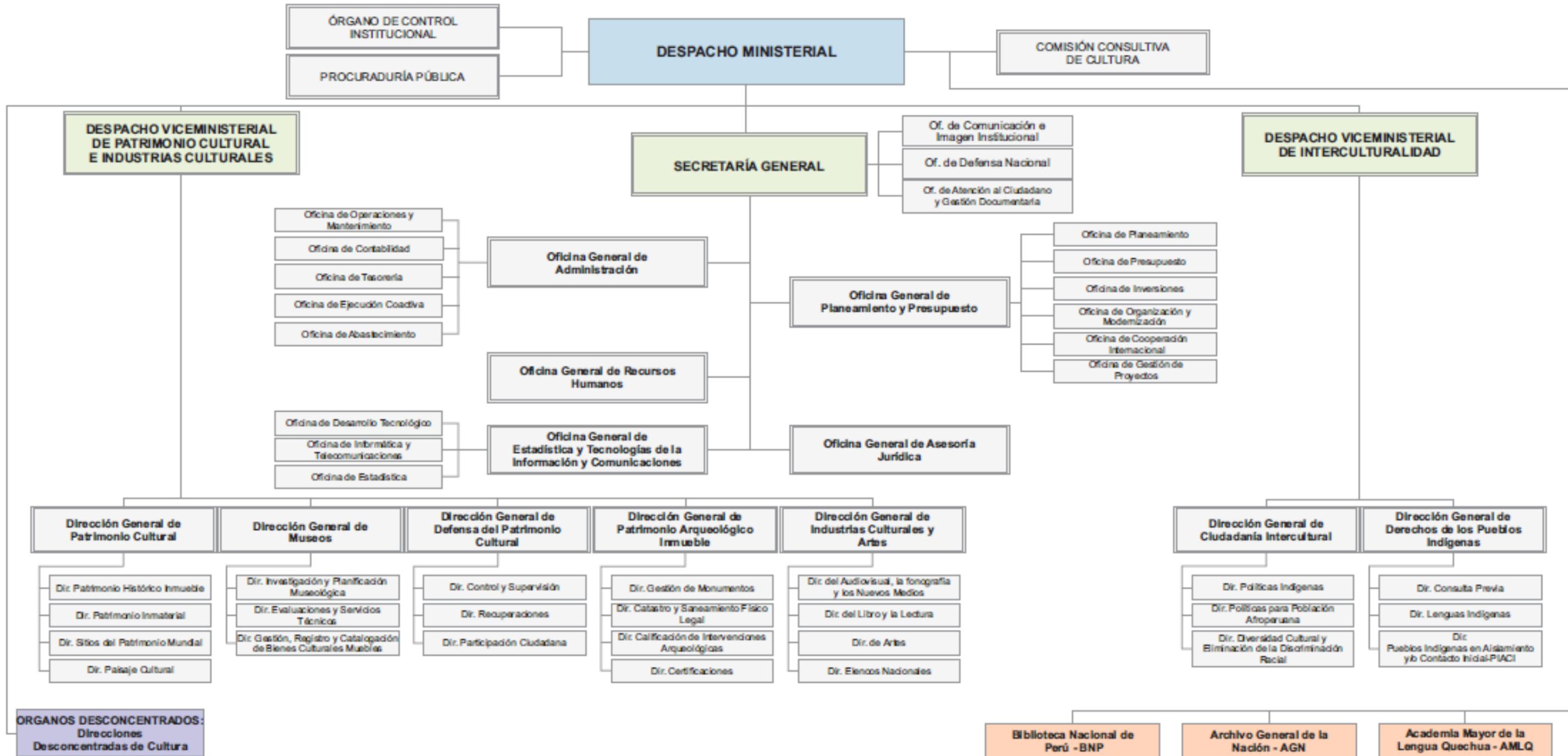
<sup>37</sup> La Dirección Regional de Cultura La Libertad, ejecutó en el 2007 el proyecto SNIP: Rescate y conservación de esculturas en madera del acceso principal del palacio Velarde - Complejo Arqueológico Chan Chan, con un presupuesto mínimo de S/. 91,021.00.

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:

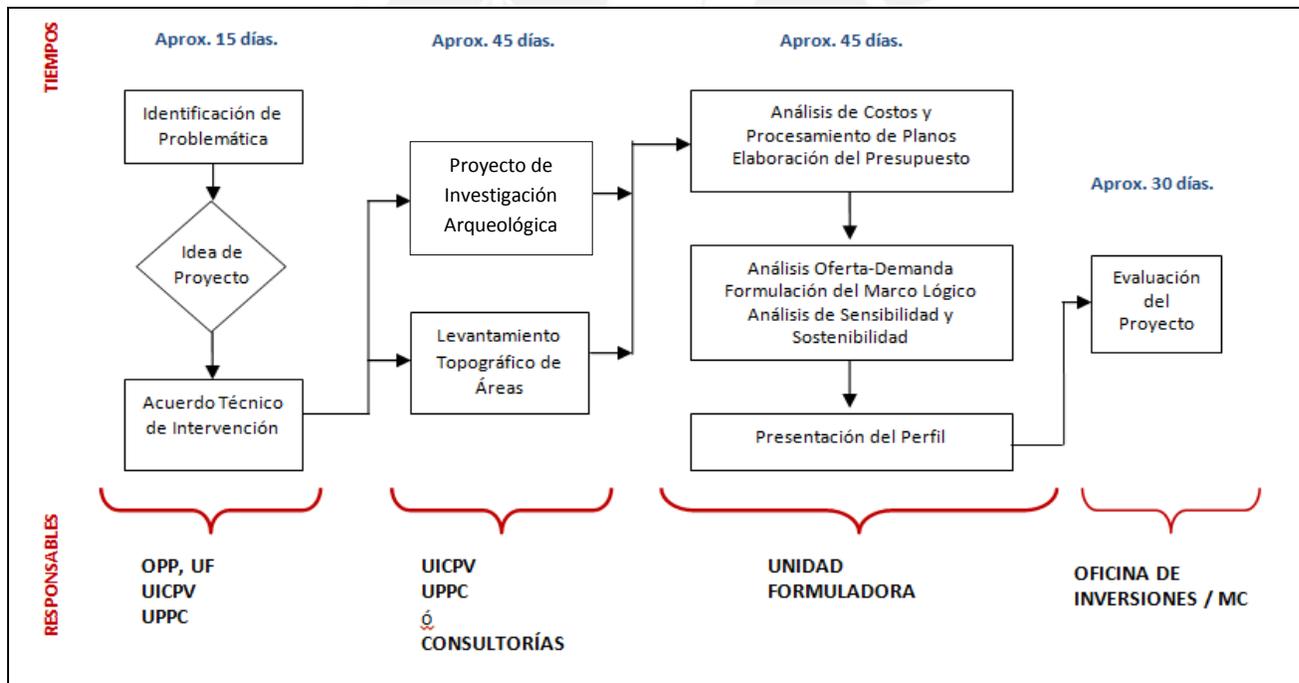
---

<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<br>Conservación  | Investigación<br>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.