

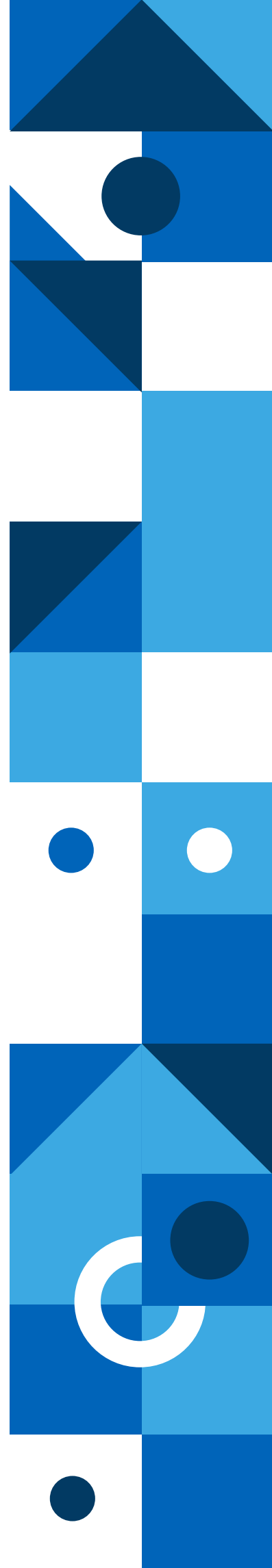
OIGIP

OBSERVATORIO INTERAMERICANO DE
GOBERNANZA E INNOVACIÓN PÚBLICA

HUACA PUCLLANA: INNOVANDO EN LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO

ESTUDIO DE CASO

EC: NO.5, AÑO 2022



OIGIP

OBSERVATORIO INTERAMERICANO DE
GOBERNANZA E INNOVACIÓN PÚBLICA

Laura Esther Nieto Romero

ESCRITORA

Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales y Magíster en Gobierno y Políticas Públicas, con más 4 años de experiencia en temas de turismo, sostenibilidad, alianzas público-privadas, formación y fortalecimiento de capacidades, promoción e implementación de la innovación en política pública e identificación, gestión del conocimiento para la innovación, y documentación y adopción de buenas prácticas. Intereses de investigación: política pública, patrimonio cultural, turismo sostenible, innovación pública y gestión del conocimiento.

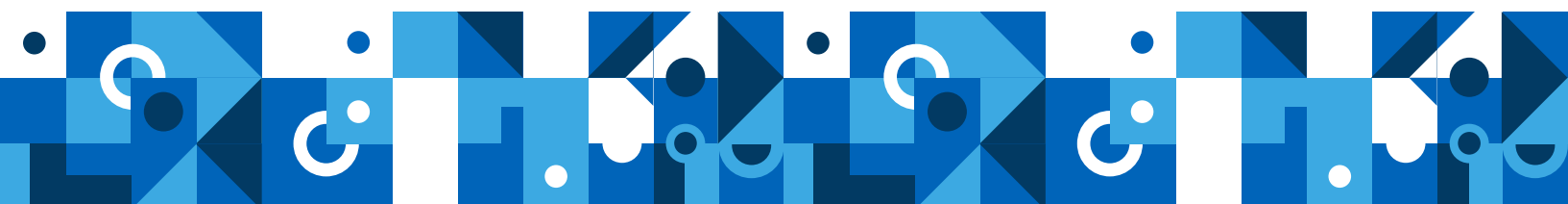
Eulalia Jurado

REVISORA

Ing. Economista. Doctorado en Contabilidad y Finanzas y Doctorado en Economía (egresada). Maestría en Sociología. Con amplia experiencia en docencia pre y posgrado en el área de ciencias sociales. En gestión de la Investigación: jefa general de la Oficina de Evaluación Científica; directora de Investigaciones; directora de la Unidad de posgrado de la facultad de Ciencias Sociales. Reconocida por CONCYTEC como docente investigadora. Línea de investigación: Sostenibilidad socioambiental. En la actividad privada soy consultora de proyectos sociales y como miembro del equipo de proyectos ambientales en la Empresa HUMING Ingenieros SAC. Actualmente me desempeño como jefa de la Unidad de Investigación, Innovación y Emprendimiento de la Escuela Universitaria de Posgrado, de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN _____	4
2.	HUACA PUCLLANA: UN RETO ARQUEOLÓGICO Y TURÍSTICO _____	6
3.	TRABAJO COLABORATIVO: UNA ALTERNATIVA PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN _____	8
4.	INNOVACIÓN Y TURISMO: UNA APUESTA POR LA PROMOCIÓN DEL PATRIMONIO _____	10
5.	INNOVACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA: UNA RELACIÓN DE CORRESPONSABILIDAD _____	13
6.	CONCLUSIONES DE LA INNOVACIÓN EN LA PROTECCIÓN PATRIMONIAL _____	15
7.	BIBLIOGRAFÍA _____	18
8.	ANEXOS _____	19



1 INTRODUCCIÓN

La protección del patrimonio arqueológico y cultural es una labor compleja que requiere de la cooperación, articulación y trabajo colaborativo entre actores del sector público, sector privado, academia y sociedad civil. De igual forma, abordar retos comunes alrededor del patrimonio implica identificar e implementar acciones o iniciativas sostenibles en el tiempo que, a partir del desarrollo de capacidades que habiliten y promuevan la innovación y la toma de decisiones basadas en evidencias, contribuyan a la protección, conservación y preservación de los bienes culturales e históricos de una sociedad.

La iniciativa Huaca Pucllana: innovando en la protección del patrimonio arqueológico, es liderada desde 1991 por la Municipalidad de Miraflores en Perú, con el objetivo de garantizar la protección del patrimonio arqueológico presente en este distrito de la ciudad de Lima. Esta iniciativa ha evidenciado desde su puesta en marcha la importancia de fomentar el trabajo colaborativo entre diversos actores involucrados en el territorio, para dar una respuesta sostenible, eficiente e innovadora al problema público identificado, incorporando en las medidas adoptadas tanto la protección patrimonial y arqueológica de las ruinas como el desarrollo urbanístico y la potencialización del sector turístico.

En Huaca Pucllana se identificó como problema central de la autoridad municipal de Miraflores, su capacidad de liderar la puesta en marcha de una

estrategia de protección del patrimonio arqueológico que garantizara la conservación de las ruinas y los bienes culturales existentes, pero que, a su vez, permitiera impulsar la actividad turística y el desarrollo productivo de la ciudad, como resultado de la expansión urbana que se ha presentado en Lima en los últimos años.

Esta experiencia ha permitido evidenciar por un lado los retos y limitaciones administrativas y presupuestales a las que se enfrentan los gobiernos municipales para la toma de decisiones en estos aspectos y, por otro, los dilemas públicos asociados a la priorización de una problemática y las estrategias para abordarla sobre otra, como sería el caso de la protección patrimonial y arqueológica de esta zona del distrito de Miraflores, frente a la potencialización del sector turístico enmarcado en el crecimiento exponencial de la ciudad. Así mismo para la implementación de esta iniciativa y, para abordar ambos aspectos, el arqueológico y el turístico, se recurrió a la incorporación de enfoques innovadores, ágiles y colaborativos que permitieran responder al reto público y generar valor a partir de la participación de diversos actores y la planeación en el largo plazo.

Para abordar retos públicos, como el que se presenta en detalle en este estudio, creemos que es necesario implementar acciones sostenibles y concertadas que, además de promover la protección de los bienes

culturales y patrimoniales, permitan adelantar iniciativas centradas en el desarrollo económico y social de una comunidad, entendiendo el entorno y el espacio geográfico en el que se encuentra. Es así como se han evidenciado varias acciones para la generación de sinergias entre distintos actores con el fin de abordar este reto.

En relación con el sector público, el gobierno central representado por el Ministerio de Cultura firmó en 1991 un Convenio de Cooperación Interinstitucional con la Municipalidad de Miraflores, con el objetivo de facilitar el desarrollo de actividades de investigación, preservación y protección de las ruinas de Huaca Pucllana como Patrimonio Cultural de la Nación. En este convenio, se facultó a la autoridad municipal de Miraflores a asumir la administración de los recursos del proyecto arqueológico para su reinversión en actividades de conservación y promoción, previa vigilancia del gobierno central.

Por su lado, con el sector privado se estableció una alianza público-privada en el año 2000, facilitando a través de una concesión el funcionamiento de un restaurante en la zona de Huaca Pucllana para garantizar el desarrollo de una actividad productiva complementaria a la actividad turística, con el compromiso de inversión en sostenimiento y preservación del parque arqueológico. Por último, con los actores de la sociedad civil conformada por la comunidad local y residentes, al igual que visitantes y turistas, se desarrollaron jornadas de apropiación del patrimonio arqueológico, así como actividades educativas y culturales para consolidar espacios de interacción, y se fortalecieron los lazos de trabajo colaborativo al involucrarlos en los espacios de toma de decisión para la puesta en marcha de iniciativas o acciones concretas en esta zona arqueológica y la zona urbana de incidencia.

Estos ejemplos de participación en la potencialización de la actividad turística en esta zona arqueológica, dan luces del trabajo colaborativo como fuente para abordar retos públicos asociados a la conservación del patrimonio presente en la ciudad y su desarrollo económico y productivo. Pese a ser

esfuerzos destacables, aún se evidencian retos alrededor de la innovación, la protección del patrimonio y la potencialización de la actividad turística en escenarios inciertos y complejos, como lo pueden ser el contexto post pandemia o las repercusiones del cambio climático. De ahí que sea relevante analizar y evaluar en detalle el rol de cada actor en este proceso, y el alcance de sus acciones, permitiendo a su vez reflexionar sobre la cooperación y la articulación entre actores para responder a retos públicos desde enfoques disruptivos, ágiles, basados en evidencias y centrados en el trabajo colaborativo.

Este documento está dividido en cinco partes. La primera presenta el dilema público en Huaca Pucllana y la necesidad de diseñar e implementar una alternativa innovadora para el problema relacionado con el desarrollo de una estrategia sostenible para la protección del patrimonio arqueológico y el impulso de la actividad turística. La segunda parte expone las acciones adelantadas alrededor del trabajo colaborativo que abordan el reto de la protección arqueológica.

La tercera y cuarta parte ejemplifican, respectivamente, algunos de los procesos innovadores y colaborativos para el desarrollo de proyectos turísticos y la participación ciudadana como elemento clave para la protección del patrimonio arqueológico. La última parte presenta conclusiones del caso, identificando los resultados obtenidos al superar el dilema público de Huaca Pucllana, y pone en la mesa algunas reflexiones alrededor de la cooperación y articulación entre actores para responder a retos públicos desde enfoques disruptivos, innovadores y basados en el trabajo colaborativo.



HUACA PUCLLANA: UN RETO ARQUEOLÓGICO Y TURÍSTICO

En el área metropolitana de Lima existen más de 300 monumentos arqueológicos que están en amenaza de deterioro, daño o desaparición como resultado del crecimiento y desarrollo urbanístico de la ciudad. Se ha evidenciado además la escasa educación, conciencia y corresponsabilidad de la ciudadanía, tanto residentes y visitantes como turistas, alrededor del valor patrimonial que tienen estos bienes, su relevancia histórica y la importancia de la conservación de las ruinas que se encuentran en medio de la ciudad.

Existen obstáculos para la implementación de acciones orientadas al cuidado de las ruinas de Huaca Pucllana. Por un lado, la limitada capacidad administrativa de las autoridades municipales para adelantar acciones de protección de los bienes patrimoniales y culturales, como resultado de la delegación de competencias administrativas para la toma de decisiones y la ejecución de presupuesto orientado a este fin. Por otro lado, la ausencia de normatividad que defina los alcances y esquemas bajo los cuales podría participar el sector privado en los proyectos e iniciativas desarrollados para la protección del patrimonio arqueológico facilitando la generación de alianzas y la potencialización del sector turístico.

En este caso de estudio se identificó como un factor de influencia importante para el problema, la imposibilidad por parte de la Municipalidad de Miraflores de responder y atender a las demandas identificadas alrededor de Huaca Pucllana, su protección patrimonial y su desarrollo económico y social. Es así como la reducida capacidad y disponibilidad presupuestal para destinar recursos públicos en la financiación de proyectos culturales de protección, preservación y conservación de los bienes existentes en la zona arqueológica y sus ruinas, y el limitado margen de acción de las entidades municipales para la implementación de acciones conjuntas con otros actores para el impulso de las dinámicas urbanísticas, turísticas y sociales de la ciudad alrededor de la cultura y el patrimonio arqueológico, evidencian el dilema público en el que se enmarca este caso de estudio.

Las ruinas de Huaca Pucllana han sido una zona con

especial valor cultural, patrimonial y arqueológico en Lima, al reunir y conservar rastros relevantes de las comunidades prehispánicas que habitaron dicha región. Sin embargo, la importancia de proteger el patrimonio para beneficio de la ciudadanía no fue siempre un tema priorizado en la agenda pública ni en los programas de gobierno de Perú. Lo anterior es resultado de la combinación de varios factores como el crecimiento acelerado de la ciudad, la planeación urbanística que requería más espacio para expandirse, el desarrollo económico y productivo a través de la potencialización del turismo y las limitantes presupuestales del gobierno municipal. Esto evidenció la falta de recursos para inversión en aspectos culturales, la centralización de dichos dineros públicos en el nivel central de gobierno y la poca articulación para la planeación de la ciudad desde lo patrimonial y lo económico.

Ante este escenario, y como resultado de un cambio en la agenda pública que priorizó el valor cultural y patrimonial del Perú, en 1967 se empezó a trabajar

en conjunto con otros actores para la conservación del patrimonio arqueológico, entendiendo el valor de los bienes presentes y su importancia histórica. Es así como se crearon alianzas entre la Municipalidad de Miraflores y el Instituto Nacional de Cultura (INC) para la puesta en marcha de proyectos de investigación y conservación en Huaca Pucllana, con el objetivo de proteger el patrimonio presente y generar valor público a partir de la interacción y vinculación de diversos actores.

Sin embargo, y pese a los esfuerzos realizados en materia de investigación, preservación y conservación arqueológica, estas alianzas requerían de un impulso mayor que garantizara la sostenibilidad de los proyectos, permitiera una mayor destinación de recursos para el fortalecimiento de las capacidades, insumos y servicios desarrollados en esta zona, y generara una corresponsabilidad tanto en los actores públicos involucrados como en el sector privado y la sociedad civil, de cara a un espacio de colaboración abierto.



3.

TRABAJO COLABORATIVO: UNA ALTERNATIVA PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN

Adoptar enfoques innovadores para la resolución de retos públicos comunes lleva a reunir diversos actores en el proceso de diseño e implementación de iniciativas, permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y detalle el problema central y sus impactos en aspectos complementarios. De igual forma, la apertura en la innovación para resolver retos lleva a identificar diversas oportunidades de intervención, ampliando tanto las acciones a realizar como la posibilidad de adaptación y respuesta a las coyunturas que se presenten.

Huaca Pucllana y sus ruinas son un área arqueológica de gran relevancia histórica, cultural y patrimonial de Lima. Por esta razón, la capacidad decisional de la administración pública para gestionar, administrar y disponer adecuadamente de los bienes culturales inmersos en este parque arqueológico, estaba concentrada en el Ministerio de Cultura (anteriormente el Instituto Nacional de Cultura), quien tenía a su cargo liderar la política pública para la protección de esta zona.

En la práctica, esa distinción entre capacidades y competencias político-administrativas y presupuestales entre las entidades, limitaba la toma

de decisiones para hacer frente a problemáticas asociadas a las iniciativas para la protección arqueológica. Algunas de estas son el crecimiento urbano, la planificación de la ciudad y de los bienes de dotación públicos requeridos, el desarrollo y fomento de la actividad turística y otras actividades o servicios complementarios, y la corresponsabilidad con la ciudadanía para mitigar los efectos adversos provocados por cualquiera de los aspectos señalados anteriormente.

Para superar estas limitantes y fortalecer la toma de decisiones de cara a la proyección de Huaca Pucllana como una zona de valor para la ciudad, en 1991 se firmó el Convenio de Cooperación entre la Municipalidad de Miraflores y el Ministerio de Cultura. En este Convenio, primero de esta naturaleza en el país y renovado por 10 años más en 2011, se entregó a la Municipalidad de Miraflores la facultad de administrar los recursos del proyecto arqueológico, marcando un hito en la administración pública y en la delegación para atender retos públicos como el presentado en las ruinas de esta zona arqueológica.

Es así como, para el desarrollo del Proyecto de Investigación, Conservación y Puesta en Valor de

Huaca Pucllana, se define en la autoridad municipal de Miraflores la responsabilidad de implementar las acciones requeridas para la investigación, protección, conservación y promoción de este parque arqueológico como Patrimonio Cultural de la Nación. La supervisión del proyecto, procurando especialmente la reinversión de los recursos disponibles en el mantenimiento y cuidado del área arqueológica, recae en el Ministerio de Cultura.

Esta alianza entre gobierno nacional y local da cuenta de la posibilidad de trabajar articuladamente para abordar un reto público común, a partir de un esquema de corresponsabilidad en el que las capacidades y competencias político-administrativas de las entidades públicas no choquen entre sí y garanticen una implementación más eficiente y ágil de las iniciativas que se encaminan en las tareas de protección del patrimonio arqueológico y la generación de valor en la sociedad. Sin embargo, para abordar un dilema público como el presentado en este caso de estudio, es necesario contar con la participación activa de otros actores, de manera que la visión y planeación de acciones para abordar un problema público, sea amplia y colaborativa.

INNOVACIÓN Y TURISMO: UNA APUESTA POR LA PROMOCIÓN DEL PATRIMONIO



En medio del proyecto de protección del patrimonio arqueológico de Huaca Pucllana, se vislumbra el potencial turístico de la zona como impulsor de la recuperación, conservación y promoción cultural, y su incidencia en la planificación y desarrollo urbano propio de ciudades en expansión y crecimiento como lo es Lima. Para lograr la recuperación patrimonial de la zona y poder impulsar su desarrollo turístico, fue clave contar con la participación del sector privado para la creación del modelo de gestión del patrimonio, enmarcado además en lo estipulado en el Convenio de Cooperación mencionado anteriormente.

Es así como en el parque arqueológico se han gestado y desarrollado alianzas público-privadas que evidencian la capacidad de articulación, trabajo colaborativo y corresponsabilidad entre diversos actores para responder a un reto en común. Se identificó la necesidad de integrar la infraestructura y la investigación científica y cultural a la prestación de servicios turísticos y complementarios, de manera que se activan otros sectores que contribuyeron al desarrollo la municipalidad a partir de las actividades productivas y económicas y la generación de recursos.

Se otorgó a través de un Contrato de Concesión en el año 2000 el aval para operar y prestar sus servicios comerciales y gastronómicos en la zona del parque

arqueológico al restaurante Huaca Pucllana. Con esta actividad complementaria a los servicios turísticos ofrecidos en esta zona patrimonial, se consolidó una fuente continua de ingresos que permitió no solo la conservación del sitio y de invaluables piezas precolombinas halladas en las excavaciones, sino la implementación y adaptación de la infraestructura turística y los diversos servicios de atención requeridos, convirtiendo al complejo en uno de los principales destinos turísticos de la ciudad.

De igual forma, se desarrolló toda una oferta de servicios turísticos enfocados en la protección del patrimonio arqueológico y que se continúan prestando bajo las líneas de trabajo definidas por el Museo de Sitio Huaca Pucllana. En la actualidad, el museo cumple tres funciones principales que integran y conducen sus actividades desde su creación: la primera, centrada en la investigación científica, como compromiso fundamental que comprende la excavación arqueológica y el análisis de materiales; la segunda, enfocada en la conservación arquitectónica y puesta en valor del sitio arqueológico; y la tercera, encaminada en priorizar la educación como nexo con la comunidad local, nacional e internacional.

Entre los datos de este trabajo mancomunado, se destaca que para 2015 se registró un total de 108.090 visitantes, de los que el 21% fueron visitantes locales

y el 79% restante visitantes extranjeros. En relación con la promoción de la educación y la creación de valor a partir del reconocimiento de la importancia de la zona arqueológica para la ciudad como un punto de interés cultural y educativo, se registró para el mismo año un total de 11.000 visitantes de escuelas públicas y privadas nacionales, y más de 1.700 participantes en las actividades culturales desarrolladas en Huaca Pucllana. Como valor adicional, se diseñó e implementó un servicio turístico con enfoque diferencial, lo que logró ofrecer a 352 personas con discapacidad servicios inclusivos para el disfrute del Museo de Sitio Huaca Pucllana.

Tabla 1

Perú: Número de visitantes a Huaca Pucllana 2015

Categoría	Número de visitantes	Porcentaje
Visitantes anuales	108 090	100
Visitantes locales	22 698	21
Visitantes extranjeros	85 391	79

Nota: Elaboración propia a partir de la Municipalidad de Miraflores (2016).

La prestación de servicios turísticos en Huaca Pucllana requirió tanto de la articulación entre entidades públicas como de la definición e implementación de políticas turísticas que procuren la sostenibilidad, mitigación de los impactos asociados a la actividad turística y garantía de la promoción responsable del destino turístico. En este sentido, la Municipalidad de Miraflores y el Ministerio de Cultura trabajaron de manera conjunta para el posicionamiento turístico de la zona arqueológica a partir de estrategias de promoción y turismo sostenible, responsable e inclusivo, como la definición de beneficios tarifarios para facilitar el acceso por parte de la población, al igual que una programación cultural diseñada desde las demandas de los usuarios.

La innovación se ubica en el centro del diseño de bienes, productos y servicios nuevos o mejorados a

los usuarios (o ciudadanía, en un concepto más amplio). En el caso de Huaca Pucllana, este elemento ha sido fundamental para el desarrollo de los servicios turísticos que se ofrecen en la zona arqueológica y que están encaminados en la protección del patrimonio y la puesta en marcha de actividades que generen beneficios para dar continuidad a los procesos de conservación y la generación de valor público para la ciudad.

Es así como Huaca Pucllana cuenta con un staff interno de Guías Oficiales, quienes ofrecen un recorrido guiado en cinco idiomas (inglés, francés, italiano, portugués y japonés) a visitantes y turistas, de manera que se sensibilice sobre la importancia arqueológica e histórica de esta zona, a la vez que se hace la respectiva pedagogía sobre los bienes culturales ahí presentes. Los recorridos guiados incluyen una caminata por las ruinas y la pirámide central para observar el panorama de la ciudad y su crecimiento, una visita por la huerta para comprender las prácticas gastronómicas y un acercamiento a los establos de llamas y alpacas para entender el funcionamiento del intercambio comercial y otras actividades productivas de las comunidades indígenas.

De igual forma, para visitantes nacionales y extranjeros se ha implementado una infraestructura de servicios turísticos como salas y paneles de interpretación, señalética y sistema de iluminación LED, entre otros. Para los vecinos y residentes de las zonas aledañas a Huaca Pucllana, se ofrece una tarifa reducida, con el fin de garantizar el disfrute de los bienes disponibles en la zona para consolidar una relación de corresponsabilidad frente al Museo Sitio. También se estableció una programación regular de actividades culturales de acceso gratuito, con el objetivo de vincular a la ciudadanía al espacio físico de la zona arqueológica para aprovechar el espacio público disponible, generar lazos de identidad y pertenencia, y convertirse en un espacio más de relacionamiento como comunidad.

Para los estudiantes peruanos se ofrece una tarifa mínima especial con el objetivo de promover la educación cultural, patrimonial e histórica, a la vez que les ofrece recorridos turísticos y guía

especializada. Y, por último, para grupos vulnerables se ha definido una tarifa reducida para niños, niñas, adultos mayores y personas con discapacidad y se implementó, como primera experiencia en el país, la Sala de Exposición Arqueológica Inclusiva del Perú, con entrada gratuita y hecha en beneficio de las personas con discapacidad visual.

5.

INNOVACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA: UNA RELACIÓN DE CORRESPONSABILIDAD

La vinculación con la ciudadanía ha sido otro frente de trabajo importante en la consolidación del parque arqueológico. De ahí la importancia de desarrollar acciones en conjunto con la comunidad residente para mitigar los impactos o riesgos sociales asociados a la actividad turística y generar una relación de corresponsabilidad que permita consolidar espacios de interacción social junto con el empoderamiento de la ciudadanía en los procesos de protección del patrimonio arqueológico de las ruinas de Huaca Pucllana.

La articulación para la recuperación de la zona arqueológica y el desarrollo del potencial en turismo cultural impacta a la comunidad local que reside, transita o visita la zona aledaña. Razón por la cual se hace necesaria su vinculación tanto en el diseño de servicios turísticos y su oferta, como en las estrategias de apropiación, identidad y cuidado de la zona, sus bienes culturales y su área de influencia.

Los destinos turísticos que se encuentran enclavados en zonas de crecimiento y expansión urbana suelen enfrentarse a retos de articulación, inclusión y participación de la comunidad residente. Existen choques o discrepancias entre la visión de desarrollo turístico y económico que lidera el sector privado y

en el que las entidades públicas suelen apoyar, y la visión y dinámica de convivencia que tienen los residentes y visitantes de las zonas de influencia de la actividad turística, como resultado de prácticas cotidianas y rutinas de años atrás. Estas diferencias pueden materializarse desde la planeación de actividades o la puesta en marcha de iniciativas, hasta la forma como se dan los espacios de socialización o interacción entre diversos actores.

En Huaca Pucllana este choque estuvo presente al inicio del proyecto de protección, preservación y conservación de la zona arqueológica; al no ser una prioridad para la planeación de la ciudad, se consolidó como un foco de problemáticas sociales de alto impacto. Es así como esta zona se encontraba abandonada y era percibida como un espacio inseguro y de riesgo por los vecinos, trasladando esta percepción a la parte arqueológica, lo que se traduciría en un riesgo alto para la protección del patrimonio cultural y su restauración dada la afectación causada por algunas personas. Así mismo, la Municipalidad de Miraflores debía responder a las demandas de la ciudadanía que se encontraba asentada en la zona de influencia de Huaca Pucllana, pero que debía a su vez continuar con los proyectos de crecimiento urbano y la atención de otras demandas sociales.

Entre los problemas que se presentaban en ese momento en la zona de Huaca Pucllana se encontraban el uso de las colinas o espacios cubiertos por arena, hoy en día parte de la “Gran pirámide de adobe”, como espacio para practicar bicicleta y motocicleta, reflejando una carencia de espacio público disponible para el desarrollo de actividades recreativas. De igual forma, el terreno en el que se asienta el Museo Sitio no contaba con la delimitación legal correspondiente, razón por la cual la titularidad de los terrenos estaba en manos de terceros, dificultando las acciones de restauración, preservación y conservación requeridas de cara a la protección del patrimonio cultural y arqueológico.

Y tal como se ha señalado anteriormente, las capacidades administrativas y la disponibilidad de recursos desde la Municipalidad de Miraflores no eran suficientes para soportar los gastos requeridos para la protección y recuperación del patrimonio arqueológico de la zona, ni para la puesta en marcha de las iniciativas de promoción del turismo cultural, tanto en infraestructura como en servicios complementarios.

Para responder a estas necesidades y garantizar la protección de los bienes culturales de este sitio arqueológico, era necesario sumar actores a la definición del problema y puesta en marcha de las alternativas que lograron el objetivo propuesto que fue recuperar el Huaca Pucllana, sus ruinas y bienes culturales generando valor público a partir de acciones innovadoras, colaborativas y ágiles.

Huaca Pucllana ha sido pionera en este sentido y ha logrado articular a la comunidad local vecina de la zona con las actividades de promoción del turismo cultural en el Museo Sitio, facilitando el acceso a partir de tarifas diferenciadas, definiendo servicios y oferta cultural para los públicos que convergen en este espacio, haciéndolos partícipes de las actividades gratuitas y abiertas como proyecciones de cine, teatro y danza en las plazas del complejo, al igual que actividades familiares como cuenta cuentos y diversos talleres, focalizando la oferta por grupos etarios y grupos vulnerables.

De igual forma, la Municipalidad de Miraflores ha

logrado incorporar dentro de los planes de urbanización de la ciudad las condiciones requeridas para la conservación del sitio arqueológico, lo que incluye tanto las acciones concretas de recuperación y protección patrimonial, como el uso adecuado de los espacios disponibles en la zona tanto para las labores administrativas del Museo Sitio como el goce del espacio público. Por ejemplo, en el Plan de Desarrollo Urbano de Miraflores se están previendo acciones para enfrentar la congestión en la movilidad de la zona, identificando tanto a los actores viales involucrados como las dinámicas sociales inmersas en estas interacciones.

6.

CONCLUSIONES DE LA INNOVACIÓN EN LA PROTECCIÓN PATRIMONIAL

La protección del patrimonio arqueológico de Huaca Pucllana sigue siendo un reto para la administración municipal de Miraflores y para toda la ciudad, puesto que es un caso en el que la innovación, el trabajo colaborativo y la consolidación de alianzas interinstitucionales y público-privadas, junto con la participación activa de la ciudadanía, inciden en el ejercicio de planeación e implementación de política pública. Así mismo, se evidencia la existencia de un dilema común en las administraciones públicas: adoptar decisiones administrativas que permitan responder a un problema identificado teniendo en cuenta tanto las capacidades como competencias para hacerlo, sin dejar de lado aquellas decisiones orientadas a la proyección o potencialización de actividades económicas, sociales o culturales propias de los territorios.

Para este caso, este dilema se centró en proteger el patrimonio cultural y arqueológico y fomentar el desarrollo económico a partir de la potencialización de la actividad turística e impulsar la participación de la ciudadanía y otros actores para la generación de un sentido de corresponsabilidad en las iniciativas o proyectos a realizar. Sin embargo, se pueden sumar a este tipo de dilemas aspectos como el crecimiento poblacional de las ciudades, la disponibilidad o escasez de recursos naturales, las interacciones sociales asociadas a prácticas culturales, la disponibilidad o escasez de presupuesto o recursos humanos para la puesta en marcha de iniciativas, capacidad adquisitiva para el acceso a servicios como los turísticos o educativos, entre otros.

El caso de Huaca Pucllana ha evidenciado que el trabajo colaborativo y la implementación de soluciones innovadoras a problemas públicos comunes, puede generar resultados interesantes cuando se logra involucrar a la mayor cantidad de actores inmersos en la dinámica a tratar y se definen acciones concretas que complementan un objetivo común. En este caso, la protección y recuperación de la zona arqueológica logró movilizar a la administración municipal, al sector privado, a la academia y a la sociedad civil para recuperar su valor patrimonial, cultural e histórico a partir de la planeación turística y la incorporación de esta como una actividad de ciudad.

El Convenio de Cooperación se ha mantenido vigente desde su renovación en 2011 y ha sido el punto de partida para la consolidación de alianzas entre los actores públicos y privados que convergen en la zona de Huaca Pucllana. Así mismo, contar con un respaldo normativo que defina el alcance, las capacidades y competencias de las entidades públicas para la toma de decisiones y la distribución de los recursos disponibles, es un elemento fundamental para que las acciones a realizar sean sostenibles en el tiempo. De ahí que la cooperación interinstitucional entre la Municipalidad de Miraflores y el Ministerio de Cultura no solo garantiza la toma de decisiones a partir de las necesidades identificadas de manera transversal en el distrito, sino que también permite definir roles de supervisión y seguimiento a la destinación de los recursos generados y su reinversión en el proyecto

en cuestión.

Adicionalmente de superar los cambios de administración pública que se han dado en Perú desde el inicio de este proyecto, en 1991, ha logrado que el modelo propuesto de gestión sea sostenible a partir de los recursos autogenerados, tanto por los servicios turísticos ofertados como por las alianzas con el sector privado. También se ha priorizado la reinversión del 100% de los recursos generados en el Museo de Sitio y la protección del patrimonio arqueológico.

Además de lograr una proyección de Huaca Pucllana basada en el turismo cultural de la zona arqueológica, se ha conseguido incorporar la visión de ciudad a este proyecto de protección patrimonial y arqueológica, reduciendo los choques en materia de planeación y permitiendo que la ciudad se posicione como un referente de turismo sostenible y responsable, de planificación urbana y de interacción social a partir de los lazos y dinámicas que han estado presentes en esta zona tras la vinculación de actores del sector privado y de la sociedad civil.

El caso de Huaca Pucllana refleja que es posible tomar decisiones disruptivas para abordar retos complejos que cuentan con una multiplicidad de actores y de variables a tener en cuenta para hacer frente a un problema común y complejo, como lo es la protección del patrimonio arqueológico. De igual forma, permite poner en la discusión la importancia de comprender el ciclo de política pública como un proceso innovador, adaptativo y abierto en el que todos los actores no solo están llamados a participar, sino que cuentan con responsabilidades para la continuidad de los proyectos. Y aquí, además de hacer referencia a los cambios de gobierno que se pueden presentar, también se relaciona con la capacidad de fortalecer los lazos de pertenencia e identidad con los bienes culturales y su uso.

El turismo sostenible ha sido una alternativa interesante para que zonas con vocación turística y cultural, como Huaca Pucllana, logren potencializar su desarrollo y su proyección como puntos de referencia para el desarrollo económico y social. Sin embargo, esto debe llevar a un trabajo colaborativo

permanente entre diversos actores, de manera que la mitigación por los efectos negativos de la actividad y aquellos asociados a dinámicas urbanas, sean mínimos en la actividad de protección y conservación del patrimonio arqueológico y cultural.

Así mismo, abordar un dilema público como el presentado en Huaca Pucllana conlleva a pensar en términos de planificación y sostenibilidad, de manera que las alternativas de solución contempladas y las decisiones adoptadas, tengan en cuenta la diversidad de actores e intereses en juego, como las dinámicas de dichas interacciones. Es por esta razón que, además de ser un ejemplo de innovación pública y de trabajo colaborativo, este caso de estudio logra visibilizar que las decisiones y los cambios en el proceso de política pública implican que las discusiones se centren en la correcta identificación de un problema, de una oportunidad de intervención y de la continuidad de las iniciativas, desde la agenda pública y las entidades, así como desde la voluntad e interés de los actores privados y de la sociedad civil.

El proyecto Huaca Pucllana, liderado por la Municipalidad de Miraflores, es un ejemplo del impacto positivo que puede tener un esquema de cooperación interinstitucional público-privado en la gestión del patrimonio. En Lima metropolitana y en todo el país, cientos de huacas podrían replicar este modelo con el objetivo de procurar las condiciones y recursos necesarios para su conservación y puesta en valor. De esta forma no solo se estarían recuperando y difundiendo la cultura, conocimientos y tecnologías de los antepasados, sino que se podrían generar focos de desarrollo económico y dinamización urbana.

No obstante, es importante señalar que estas no son las únicas alternativas para implementar acciones concretas que den paso a la protección del patrimonio arqueológico y la potencialización de la actividad turística en Huaca Pucllana. En relación con los acuerdos y convenios interinstitucionales, valdría la pena explorar otro tipo de alianzas con otras entidades públicas y la Municipalidad de Miraflores, incorporando visiones como la urbanística o la turística al vincular a otros Ministerios o entidades de

orden nacional y local. En este sentido, fortalecer los lazos con el sector privado para potencializar económicamente una zona requiere de la presencia de una diversidad de actores, más teniendo en cuenta que entre los servicios complementarios al turismo se incluyen el transporte, el alojamiento, la guianza profesional y el comercio, y limitarse al desarrollo de la actividad gastronómica saca del panorama actores que pueden aportar en el cumplimiento de metas a partir de sus sectores.

Por último, y si bien se han expuesto los logros obtenidos en Huaca Pucllana, es importante señalar que entre los retos para la sostenibilidad de estas iniciativas también se incluyen la voluntad política de los tomadores de decisiones, la priorización de la protección del patrimonio arqueológico y la potencialización del turismo en la agenda pública, la respuesta y adaptabilidad a factores o coyunturas externas, y la participación activa de la sociedad civil. Se han explorado diversas alternativas para superar estos aspectos, sin embargo, no se puede desconocer que existen en estas relaciones intereses y dinámicas que facilitan o no la continuidad de una iniciativa en el tiempo.

El proceso presentado en Huaca Pucllana es un ejemplo de trabajo colaborativo e innovación, y si bien no es la respuesta única y generalizada para cualquier escenario similar, sí permite identificar variables, actores y escenarios en los que la innovación, la iteración y la adaptación, facilitan la toma de decisiones a partir de evidencias y promueven una mejor gestión pública, resolviendo retos comunes de manera conjunta entre sector privado, público y sociedad civil.



BIBLIOGRAFÍA

Municipalidad de Miraflores. (2022). Municipalidad de Miraflores. Recuperado el 20 de Junio de 2022, de <https://www.miraflores.gob.pe/>

Municipalidad Distrital de Miraflores. (2016). Huaca Pucllana: Modelo de Cooperación para la Recuperación del Patrimonio. Lima: Organización de Estados Americanos. Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva-2016.

Museo Huaca Pucllana. (2022). Museo Huaca Pucllana. Recuperado el 20 de Junio de 2022, de <http://huacapucllanamiraflores.pe>

Museos de Lima. (2022). Museos de Lima. Recuperado el 20 de Junio de 2022, de <https://www.museosdelima.com/huaca-pucllana/>

ANEXOS

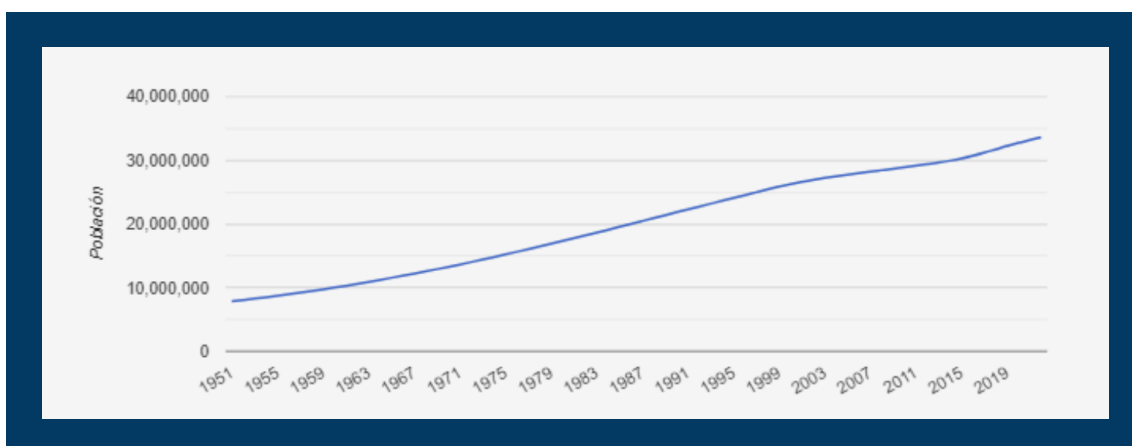
8.

Anexo 1:
Perú: Población 2022

Categoría	En millones	Porcentaje
Población actual	33 831 322	100
Población masculina actual	16 953 299	50.1
Población femenina actual	16 878 023	49.9

Nota: Elaboración propia a partir de COUNTRYMETERS (2022).

Anexo 2:
Perú: Población 1951-2022



Tomado de: COUNTRYMETERS (2022).

Anexo 3:
Huaca Pucllana: Información general del Museo del Sitio

Horario	Tarifas	
Lunes, miércoles, jueves, viernes y sábado de 9:00 a 15:30 (Con reserva) Cerrado 1 de enero, viernes santo, 1 de mayo, 28 de julio y 25 de diciembre	Adultos	15 soles
	Niños (hasta 12 años), universitarios, profesores, adulto mayor (con DNI)	7, 50 soles
	Menores de 5 años	Gratis
Correo de contacto: huacapucllana@miraflores.gob.pe		

Nota: Elaboración propia a partir del Museo del Sitio (2022).

