

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL PROVINCIAL 2011-2014 EN EL SECTOR SG-1 (NÚCLEO DEL CENTRO HISTÓRICO DEL CUSCO)^(*)

ANALYSIS OF THE PROVINCIAL MUNICIPAL MANAGEMENT (2011-2014) IN THE SG-1 SECTOR (CORE OF THE HISTORICAL CENTER OF CUZCO)

KAREN XIOMARA DURAND CÁCERES^()**

 <https://orcid.org/0000-0003-3041-0732>
arqldurand@gmail.com

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (Perú)

LAURA JOHANA VILCHES DELGADO^(*)**

 <https://orcid.org/0000-0001-9519-4036>
lauravilchesdelgado@gmail.com

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (Perú)

NADIA RAYO ESTRADA^(**)**

 <https://orcid.org/0000-0002-4542-9340>
nadiarayo@gmail.com

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (Perú)

Fecha de recepción: 31 de mayo de 2020

Fecha de aprobación: 12 de octubre de 2020

RESUMEN

Según lo estipulado en la Ley Orgánica de Municipalidades del Perú (Ley N° 27972), el éxito de una gestión municipal depende de la administración adecuada y óptima de los recursos del Estado; en este sentido, la aplicación de una metodología adecuada para medir y evaluar variables que califiquen el desempeño de la gestión, resulta muy útil para obtener información precisa en un momento determinado. Este artículo hace un análisis minucioso de la calidad de gestión patrimonial aplicada al núcleo del Centro Histórico (SG-1) por la Municipalidad Provincial del Cusco durante el periodo 2011 – 2014. Para alcanzar el objetivo, desarrollamos un marco metodológico cualitativo y cuantitativo de variables-criterios de desempeño de la gestión que se ponen a discusión en los resultados.

PALABRAS CLAVE

Gestión municipal provincial 2011-2014; núcleo del Centro Histórico; Municipalidad Provincial del Cusco.

ABSTRACT

As stipulated in the Municipalities Organic Law of Peru's Constitution - Law No. 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades), the success of municipal management depends on the adequate and optimal administration of State resources; in this sense, the application of an adequate methodology to measure and evaluate management performance is very useful for obtaining accurate and current information. This article provides a detailed analysis of wealth management measures applied to the Historic Center of Cusco (SG-1) during the 2011-2014, under the management of the Municipality of Cusco. To that end, we developed a qualitative and quantitative methodological framework to analyze and evaluate the variables of wealth management, and we discuss the results of this analysis, as well as the evaluation criteria, in the results section of this paper.

KEYWORDS

Provincial municipal management 2011-2014; nucleus of the Historic Center, Provincial Municipality of Cuzco.

(*) El presente artículo tiene origen en un trabajo de investigación desarrollado en la cátedra: Taller de Conservación de Centros y Sitios Históricos, curso que forma parte de la Maestría en Arquitectura con mención en Gestión del Patrimonio Cultural, Centros y Sitios Históricos en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - Perú (UNSAAC), dictado durante los meses de febrero y marzo del año 2020, dirigido por el Dr. Arq. José Carlos Hayakawa Casas.

(**) Licenciada en Arqueología por la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC). Maestranda en Arquitectura con mención en Gestión del Patrimonio Cultural, Centros y Sitios Históricos por la misma universidad.

(***) Arquitecta por la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC). Maestranda en Arquitectura con mención en Gestión del Patrimonio Cultural, Centros y Sitios Históricos por la misma universidad.

(****) Licenciada en Arqueología por la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC). Maestranda en Arquitectura con mención en Gestión del Patrimonio Cultural, Centros y Sitios Históricos por la misma universidad.

Introducción

En 1972 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – Unesco, aprobó la Convención para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural, conocida como la Convención del Patrimonio Mundial. En la actualidad son 193 Estados parte (incluido el Perú) que ratifican esta Convención para la identificación y protección del patrimonio cultural, natural y mixto. Son 1121 sitios incluidos en la Lista del Patrimonio Mundial, de los cuales 869 son de carácter cultural, 213 natural y 39 son mixtos. Perú actualmente posee 12 sitios inscritos en la Lista del Patrimonio de la Humanidad, entre los cuales se tiene a la ciudad de Cusco, considerado de Valor Universal Excepcional de tipo cultural desde 1983.

Por lo que, el gobierno central y los gobiernos locales (municipalidades, provinciales y distritales) reconocen la obligación de: (i) adoptar políticas de protección, conservación y rehabilitar atribuidas al patrimonio cultural y natural mediante programas de planificación (mecanismos de planificación); (ii) instituir en su territorio, servicios, centros nacionales y regionales de protección, conservación y revalorización del patrimonio cultural y natural, así como estimular la investigación científica en este campo (mecanismos de gestión-administración), (iii) adoptar las medidas jurídicas, científicas, técnicas, administrativas y financieras adecuadas para identificar, proteger, conservar, revalorizar y rehabilitar ese patrimonio (mecanismos de disposiciones legales-financieras) y (iv) finalmente, mediante la asistencia y la cooperación interinstitucional e internacional, se logre beneficios en los ámbitos financiero, artístico, científico y técnico (mecanismos de cooperación). De esta manera se incluyó en la legislación nacional los criterios de valoración del Patrimonio Cultural Urbano, los cuales se encuentran representados en la Ley 28296 y su reglamento.

La presente investigación se centrará en la valoración de criterios de gestión teniendo como marco de análisis el desempeño de la gestión municipal de la provincia del Cusco durante el periodo 2011-2014.

Datos contextuales

La ciudad del Cusco posee una data ocupacional en los siglos XI y XII, convirtiéndose en el principal núcleo de poder inca. En 1534 Francisco Pizarro fundó la ciudad española del Cusco, estableciendo la plaza central del incanato como Plaza de Armas, ubicación que actualmente mantiene. Está ubicada en los Andes centrales peruanos de América del Sur, en 1972 fue clasificada como Patrimonio Cultural de la Nación mediante Resolución Suprema Nro. 2900/1972 y denominada Capital Histórica del Perú por la Constitución Política de 1993.

Para que la ciudad del Cusco fuese incluida en la Lista del Patrimonio Mundial de la Unesco tuvo que cumplir, con al menos uno, de los diez criterios y condiciones indispensables para justificar su Valor Universal Excepcional-VUE (USMP, s.f.)

En la 7ª Sesión del Comité del Patrimonio Mundial celebrado en Florencia el 9 de diciembre de 1983, la Unesco declara a la ciudad del Cusco como Patrimonio Cultural de la Humanidad; tras cumplir los criterios i, iii y iv: Representar una obra de arte del genio creador humano (i), aportar un testimonio único, o al menos excepcional, sobre una tradición cultural o una civilización viva o desaparecida (iii), constituir un ejemplo eminentemente representativo de un tipo de construcción o de conjunto arquitectónico o tecnológico, o de paisaje que ilustre uno o varios periodos significativos de la historia humana (iv) (Ministerio de Cultura Perú, 2020); además reúne las condiciones de autenticidad-integridad y, finalmente posee mecanismos y entes institucionales de protección y gestión como el Ministerio de Cultura y la Municipalidad Provincial de Cusco (MPC) (ver Figura 1).



Antecedentes de la delimitación del Centro Histórico del Cusco

El Centro Histórico del Cusco (CHC), conforma un espacio físico construido de 520.63 ha, estructurado en 598 manzanas, 411 inmuebles con características monumentales y patrimoniales y 49 ambientes urbanos monumentales (Municipalidad Provincial del Cusco, 2018).

El Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco del año 2005 (PMCHC 2005), define y reglamenta el ámbito de aplicación mediante tres áreas de estructuración, descritos a continuación (ver Figura 2):

- Área I - Área de Centros Históricos. - comprende los Centros Históricos de los distritos del Cusco, Santiago, San Sebastián y San Jerónimo.
- Área II - Área de Protección del Centro Histórico: abarca el área circundante al Centro Histórico.
- Área III - Áreas de Protección Paisajista: comprende áreas de ocupación no planificada en laderas que circundan al Centro Histórico.

Es importante señalar que, en dicho Reglamento, se define la Sectorización del CHC, la cual debe garantizar la conservación de las características tipológicas de la arquitectura y estructura urbana del CHC definida por sus barrios tradicionales o sectores urbanos representativos de diferentes épocas, con sus ambientes urbanos de plazas y calles, así como por las edificaciones de interés artístico, arqueológico, arquitectónico e histórico contenidas en dichos sectores.

Asimismo, la planimetría (PMCHC P-05) que corresponde al Reglamento del PMCHC 2005, establece por primera vez los límites de los siete Sectores para la Gestión o Barrios Tradicionales del CHC. Para mejorar la gestión del CHC, en el documento de Actualización del Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco 2018-2028¹ (p.26, pla-

Figura 1. Fotografías históricas del Centro Histórico del Cusco. Beltrán ,2013; Facebook @CUSCOMAGICO, 2020; @fotosdelarevistalifeperu, 2020; Grupo Cusco Exploring Photography, 2020 y @PicchuTravel, 2020.

1. Actualización del Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco 2018-2028. Documento aprobado por la Ordenanza Municipal N° 24-2018-MPC.

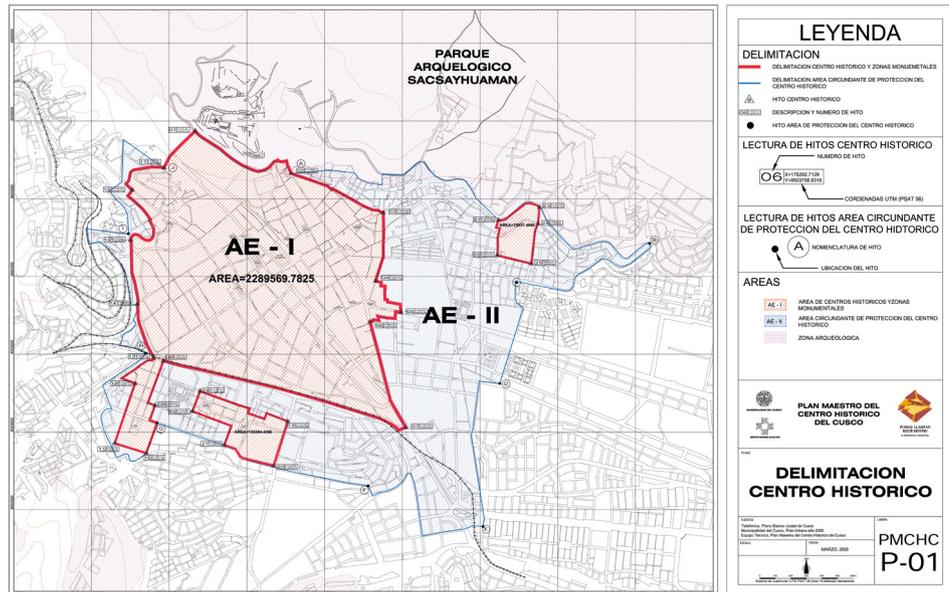


Figura 2. Delimitación del Centro Histórico del Cusco. Municipalidad del Cusco e Instituto Nacional de Cultura, 2005.

no propuesta PMCH PP-02), mantiene los siete sectores iniciales, incrementando dos; siendo un total nueve (09) Sectores para la Gestión y Participación Vecinal (SG); dicho cambio se indica en la Figura 3:

Sector para la gestión SG-1: núcleo del Centro Histórico del Cusco

Según el Tomo I de la Actualización del Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco 2018-2028 (APMCHC 2018), documento de gestión del CHC vigente, indica que, para el proceso de actualización del Plan, en el CHC se trabajaron 03 sectorizaciones y 01 Área especial de tratamiento para facilitar la gestión y puedan especificar la normatividad. Entre éstas, encontramos la Sectorización para la Gestión y Participación vecinal (SG), la cual está definida por nueve (09) sectores. El sector de gestión del CHC analizado en esta investigación se denomina Núcleo del CH, codificado como SG-1 (ver Figura 4).

Antecedentes políticos: gestión municipal 2011-2014

El año 2007, la alcaldía de la MPC es asumida por Marina Sequeiros. En este gobierno municipal el economista Luis Flores García asumió el cargo de regidor para el periodo 2007-2010. Así mismo, es importante señalar que durante este periodo municipal se dio la vacancia de la alcaldía por tres veces consecutivas (ver Figura 5), siendo el 4 de mayo del 2009 cuando Luis Flores asume la alcaldía por sucesión de vacancia. Finalmente, para el periodo municipal 2011-2014, Luis Flores se consagra como el nuevo alcalde de la provincia del Cusco.

Enfoque metodológico

El objetivo de estructurar esta metodología, es explicar de la manera más veraz, los hechos ocurridos en un tiempo y espacio establecidos; para ello se hará uso de herramientas y técnicas establecidas por las Ciencias Sociales.

La lógica del procedimiento aplicado para el procesamiento de datos, partió del diseño de una matriz metodológica que sirvió para correlacionar y organizar la informa-

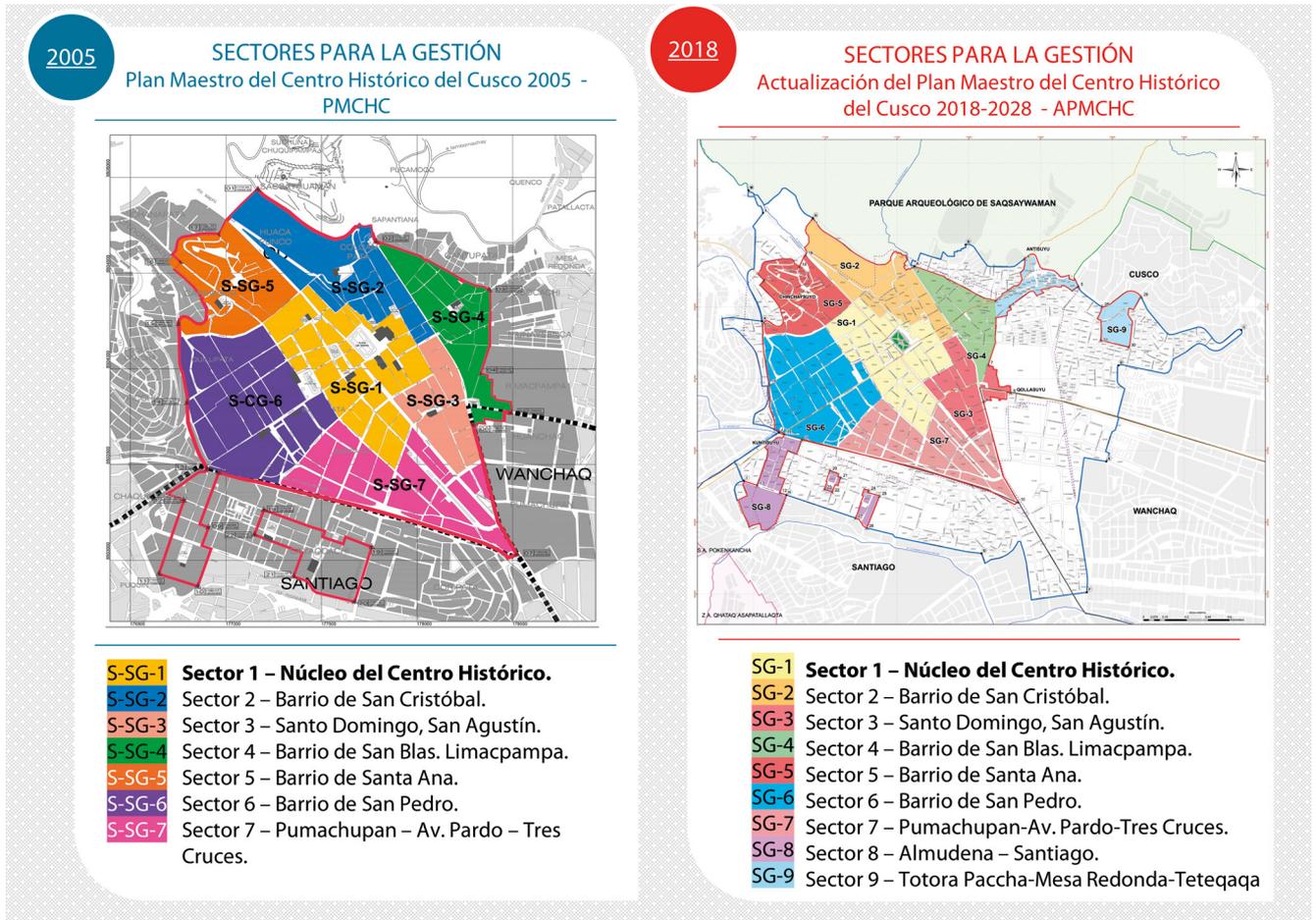
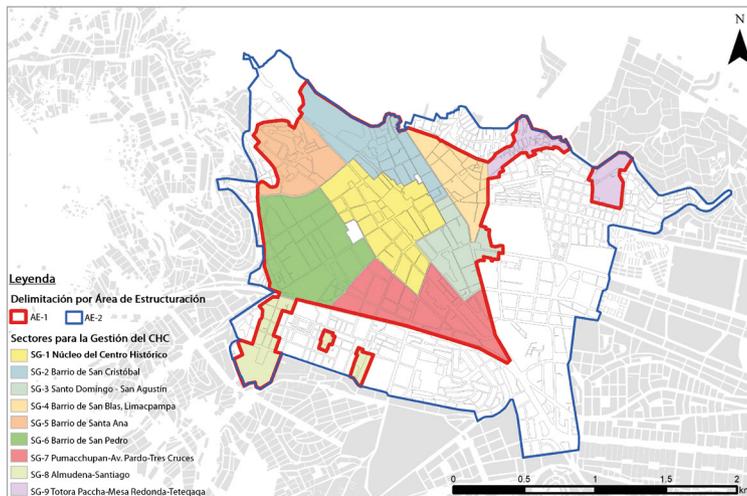


Figura 3. Sectores para la Gestión del Centro Histórico del Cusco. Comparación PMCHC 2005 y APMCHC 2018-2028. Elaboración propia en base a MPC, INC (2005) y MPC (2018), 2020

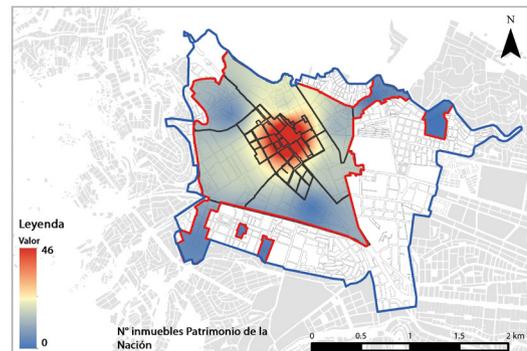
ción estratégicamente. Iniciamos con la identificación espacial, luego analizamos el desarrollo de la gestión municipal en las 27 manzanas insertas en el Núcleo del Centro Histórico; en base a esta acción se categorizó la información triangulando tres variables relacionadas entre sí: los testimonios, la observación y la documentación.

Por otro lado, se plantearon cinco criterios de gestión como factor de análisis, los cuales se cruzan de manera transversal con dos de las variables (testimonios y documentación) y sus componentes; estos criterios fueron tomados de la observación efectuada por Hayakawa (2018, pp. 115-118) para evaluar la gestión: marco de gestión y administración, planificación, mecanismos legales, mecanismos financieros y cooperación. Vimos por conveniente individualizar los mecanismos legales de los financieros y así generar un resultado con mayor nivel de detalle. Cada una de las variables fue sometida a un análisis para desglosar sus componentes, los mismos que debieron cumplir ciertos parámetros para que fueran equivalentes y validos entre sí.

Para abordar la variable testimonios se aplicó la técnica de entrevista a sus componentes: mirada interna, vecinos, académicos e instituciones; al interior de cada componente se consideraron cuatro informantes clave, que nos proporcionaron datos valorados cualitativamente, estableciendo parámetros recogidos en un modelo de entrevista elaborada con preguntas cerradas y abiertas.



PLANO 1: Sectores para la Gestión y Participación Vecinal Centro Histórico del Cusco (SG)



PLANO 2: Concentración de Inmuebles declarados Patrimonio de la Nación



PLANO 3: Vista satelital, SG-1 Núcleo del CHC

SG-1: NÚCLEO DEL CENTRO HISTÓRICO DEL CUSCO

- Características:**
- * Estructurado por 27 manzanas.
 - * Posee 3 espacios públicos de importancia: Plaza Haukaypata (Plaza Mayor del Cusco), Plaza Cusipata (Plaza Regocijo) y Plazoleta Espinar.
 - * Según la APMCHC 2018-2028, el SG-1 consta de 46 (de un total de 92) inmuebles declarados como Patrimonio Monumental de la Nación (MPC, 2018, p.58)
 - * Entre los sitios de interés, se tiene: la Catedral Basílica de la Virgen de la Asunción (Basílica Catedral del Cusco), Iglesia de la Compañía de Jesús, Paraninfo Universitario, Basílica Menor de la Merced, Palacio de Justicia, sede principal del la Municipalidad del Cusco, etc.



Fuente imagen 1,2,3,4 y 5: Fotos de Machu Picchu @PicchuTravel [página de Facebook]. Recuperado el 05 de marzo de 2020 de https://www.facebook.com/pg/PicchuTravel/photos/?ref=page_internal

Figura 4. Características urbanas del SG-1: Núcleo del Centro Histórico del Cusco. Elaboración propia, 2020.

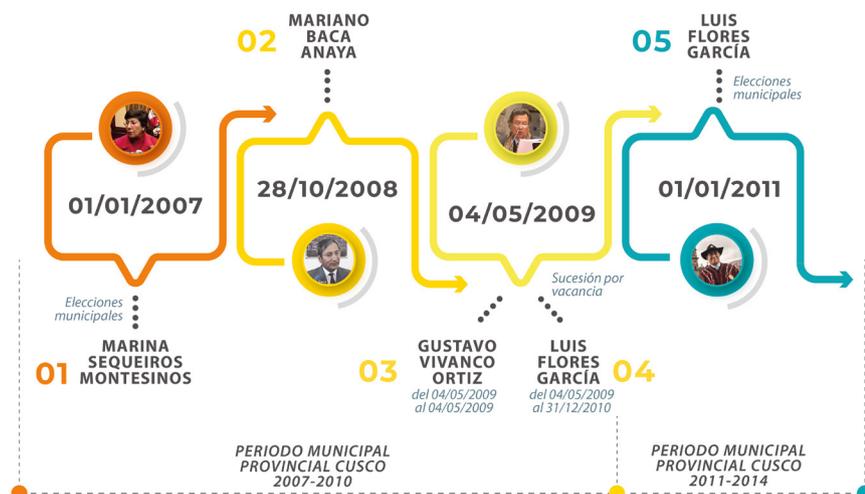


Figura 5. Personajes que tuvieron a cargo la Alcaldía del Cusco durante el periodo 2007 al 2014. Elaboración propia, 2020.

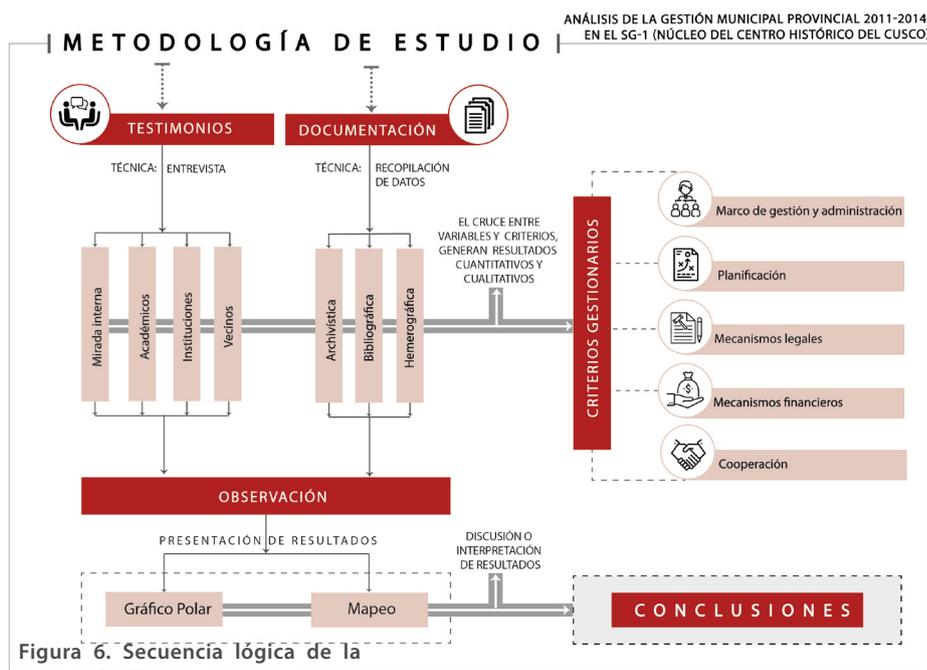


Figura 6. Secuencia lógica de la matriz de datos. Elaboración propia, 2020.

Para abordar la variable documentación se empleó la técnica de recopilación de datos a sus componentes: archivos, bibliográficos y hemerográficos; al interior de cada componente se categorizan varios tipos de datos:

- Archivos: Normas emitidas (decretos de alcaldía, acuerdos municipales, ordenanzas municipales y resoluciones de alcaldía); concejo municipal (actas de sesión de concejo y citaciones); planificación y presupuesto (ejecución de gasto y ejecución de ingresos); documentos de gestión (reglamentos y manuales); expedientes de liquidación; convenios; informes técnicos.
- Bibliográficos: Libros, revistas y artículos relacionados.
- Hemerográficos: Publicaciones de prensa (local y nacional).

Para abordar la variable observación se utilizó la técnica de análisis de resultados, producto de la operación de cruce y contraste de información entre la variable testimonio y variable documentación con los criterios de gestión.

El desarrollo de esta secuencia lógica, arrojó resultados de carácter cualitativo, expresados mediante gráficos polares y mapeos que explican la calidad de la gestión municipal en el núcleo del CHC. Una vez obtenidos estos resultados, se abordó la fase de discusión o interpretación de los resultados y exposición de las conclusiones finales. Todo lo descrito previamente se sintetiza en la Figura 6.

¿Qué es gestionar el patrimonio?

El conjunto de acciones resolutorias para el manejo adecuado del patrimonio cultural es una de las responsabilidades de las municipalidades provinciales. La tarea de gestión patrimonial debe ir más allá de la intervención monumental, puesto que deberá administrar más allá de la superación del deterioro y/o anulación, repotenciando procesos de rehabilitación, reconocimiento y disfrute por y para todos, que lo conviertan

en un verdadero elemento de desarrollo (Hayakawa, 2015, p. 86). Tomando en cuenta estas consideraciones, la evaluación cualificada al estado de la gestión municipal 2011-2014, permitirá concluir en reflexiones que aporten contenido de consulta al círculo de gestores culturales y a investigaciones que lo requieran.

Criterios para la gestión del Patrimonio Cultural

Mecanismos de gestión y administración

Consideramos que este componente supone analizar el modo como ha ido construyéndose, recreándose, o reafirmando la institucionalidad y la gobernabilidad de esta municipalidad, y las propuestas que se han generado para afrontar los nuevos escenarios con viejos y nuevos actores y tareas pendientes (Hayakawa, 2015, p. 403).

Analizamos documentos emitidos por la MPC como ordenanzas municipales, decretos de concejo, resoluciones municipales y decretos de alcaldía que están relacionados al núcleo del CHC, se seleccionaron un total de 38 documentos durante la gestión 2011 – 2014. La Figura 7 describe la cantidad de documentos relacionados al marco de gestión y administración, tal como se observa no se reportaron decretos de alcaldía con incidencia directa al objeto de investigación; en cambio, los acuerdos de alcaldía y las resoluciones municipales son emitidas frecuentemente durante este periodo.

Otros documentos normativos para la gestión municipal que fueron de mucha utilidad para este análisis son el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF). Dichos documentos precisan que la Gerencia del Centro Histórico es un órgano de línea de segundo nivel organizacional, que depende jerárquicamente de la Gerencia Municipal:

... responsable de la gestión y conservación del Centro Histórico y de las áreas Históricas de la ciudad del Cusco, así como la formulación e implementación de planes y proyectos específicos en función de las actividades productivas y sociales, de acuerdo a las políticas de desarrollo municipal, conservación del patrimonio cultural y natural, en armonía con las normas locales, nacionales e internacionales vigentes. (ROF, 2013, p.76).

Y como apoyo para el cumplimiento de sus funciones cuenta con la Sub Gerencia de Gestión del Centro Histórico:

Es un órgano de tercer nivel organizacional, responsable de dirigir, gestionar y coordinar los planes, programas y proyectos relacionados al registro, investigación, conservación, difusión, fiscalización y protección del patrimonio histórico, cultural inmueble y paisajístico. (ROF, 2013, p. 78).

Estos documentos aún se encuentran vigentes para la MPC, el ROF contiene las funciones y facultades para cada uno de los órganos estructurados hasta el tercer nivel organizacional, mientras que el MOF establece las relaciones de dependencia orgánica, jerárquica y de coordinación.

Para el marco de administración, esta municipalidad tomó muy en cuenta la consulta popular, los vecinos se encontraban organizados mediante juntas vecinales. Como podemos observar a continuación —información que fue recabada mediante entrevistas— existían representantes que aportaban opiniones, en muchos casos, decisivas al momento de gestionar medidas patrimoniales:

... en el núcleo había otro representante, era el licenciado López, quienes justamente hablaron del conflicto de la calle Márquez (...) bastante cerrados, bien exigentes. Fue complicado hablar con ellos, hacer gestión con ellos, porque ellos representaban a un grupo de núcleo y yo representaba a cuatro barrios. Sin embargo, cuando se trataba de tomar decisiones finales concertábamos, y eso es lo bueno porque Lucho Flores nos escuchaba, nos ha tomado muy en cuenta toda la gestión. (Mendigure, comunicación personal, 15 de febrero de 2020.)

Cantidad de normas emitidas por la MPC, gestión 2011- 2014



Figura 7. Cantidad de normas emitidas por la MPC, gestión 2011- 2014.

Elaboración propia, 2020

LÍNEA DE TIEMPO INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN CHC



Figura 8. Línea de tiempo, principales instrumentos de planificación CHC. Elaboración propia en base a Navarro (2011) y MPC (2018), 2020.

Tabla 1. Acontecimientos previos a la elaboración del PMCHC 2005

Fecha	Acontecimientos
1999	Julio Acuerdo entre la MPC y AECID para la realización del Plan de Rehabilitación Integral del Centro Histórico del Cusco.
-	La MPC y el INC Cusco firmaron un "Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional" para formular el Plan Maestro en el plazo de un año.
Agosto	La MPC, INC y UNESCO firman el "Contrato de financiamiento de actividades" para elaborar en el plazo máximo de ocho meses un documento que consigne el "Estado de la Cuestión del Centro Histórico del Cusco"
2000	- El Plan Maestro aún continua en proceso de elaboración.
2005	Marzo Mediante la Ordenanza Municipal N° 115 – MC, se aprobó el Plan Maestro de Centro Histórico del Cusco.
Diciembre	Mediante la Ordenanza Municipal N° 140 – MC de fecha 30 de diciembre del 2005, la MPC oficializó el respectivo Reglamento del Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco.

Elaboración propia (2020) en base a Alfaro (2017) y P>D,AECID (s.f)

De esta manera, la vecina Virginia Mendigure nos proporcionó información importante sobre la organización de los vecinos en la gestión municipal 2011-2014.

Mecanismos de planificación

Para abordar la temática de la planificación en el Centro Histórico del Cusco (incluye el SG-1) fue indispensable realizar una reconstrucción de antecedentes en la planificación y sus instrumentos técnico-normativos para la protección, conservación y gestión del patrimonio cultural en la ciudad histórica del Cusco.

De acuerdo al Plan Maestro del CHC vigente, se tiene como referencia tres primeras orientaciones para el CH, una de ellas estuvo a cargo del Arq. Emilio Harth Terré el

año de 1935, y las dos siguientes por el Ing. Luis Dorich en 1941 y 1948 (MPC, 2018, p.30). Luego del terremoto del 21 de mayo de 1950 en la ciudad, se solicitó apoyo a la Unesco (por sus siglas en inglés de United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) para proyectar un Plan de conservación y restauración de monumentos; por lo cual el año de 1951 se conforma la Misión Kubler. Según explica Navarro (2011) este plan tuvo la colaboración activa interinstitucional (gobierno central y local) e internacional, y por primera vez se realiza un trabajo coordinado.

Fueron diferentes planes de manejo urbanístico que se tuvo en la ciudad y el centro histórico del Cusco, los cuales son sintetizados a continuación (ver Figura 8):

Plan Maestro de Centro Histórico del Cusco 2005: Plan Específico con vigencia hasta el 2018.

Consideraciones previas.

El Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco (PMCHC, 2005) fue el primer instrumento de gestión y planificación en temática de protección de la zona histórica y su área de influencia, elaborado con base en acuerdos establecidos desde el año de 1999 entre la MPC y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID. El proceso de elaboración y aprobación final, se resume en la Tabla 1.

El PMCH 2005 en la gestión municipal 2011-2014.

Durante el periodo de gestión municipal de Luis Flores (2011-2014), el instrumento de planificación orientado a la protección y revitalización de la zona histórica de la ciudad, continuó siendo el Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco del 2005; un plan específico que, de acuerdo al Decreto Supremo N° 027-2003 – VIVIENDA sólo debía de tener un horizonte de planeamiento de 5 años. Por consiguiente, el año 2010, mediante la O.M.² N° 094-2010 – MPC, se declara de prioridad la actualización del PMCHC y su Reglamento, ampliando su vigencia hasta la entrada del nuevo plan.

La ciudad del Cusco, al igual que otras ciudades históricas, se caracteriza por ser el producto de importantes estratificaciones históricas; conformando así un espacio urbano con diferentes interacciones sociales, económicas y culturales. De ahí que, nuestros entrevistados señalaron que durante el periodo municipal 2011-2014 nace el compromiso y la necesidad de actualización del Plan Maestro 2005, cuya aplicación ya no correspondía a una ciudad que procuraba y se adaptaba a nuevas condiciones urbanas y de vida social; de tal forma que, se necesitaba elaborar un nuevo documento de regule y oriente de manera sostenible la gestión del CHC.

En el 2011, entra en vigencia el Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano (D.S. N° 004-2011- VIVIENDA³), documento que constituye el marco normativo para procedimientos técnicos-administrativos que deben seguir las municipalidades; por lo que la elaboración de un nuevo Plan Específico o Plan Maestro para el CHC debía de cumplir con todo lo estipulado en dicho reglamento.

Como antecedente y data base para la actualización del nuevo plan, la MPC mediante el Proyecto de Inversión Pública (PIP) denominado Mejoramiento de la Gestión y Manejo del Centro Histórico del Cusco⁴ (SNIP 74755), logró elaborar importantes herramientas de planificación e iniciar la tan ansiada actualización del Plan Maestro.

2. Ordenanza Municipal.

3. Decreto Supremo N° 004-2011-VIVIENDA. Aprueban Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano. Normas Legales del Diario Oficial El Peruano. Viernes 17 de junio de 2011. Lima. Perú.

4. Código SNIP: 74755. Aprobado por Resolución de Gerencia Municipal N° 172-2008-GM/MPC. Periodo de ejecución: 2008-2013.

Tabla 2. Cuantificación anual de los mecanismos legales en la MPC.

Documentación archivística								
Año	Ordenanzas Municipales		Decretos de Alcaldía		Acuerdos de Consejo Municipal		Resoluciones de Alcaldía	
	Normas emitidas	Documentos con incidencia en SG-1	Normas emitidas	Documentos con incidencia en SG-1	Normas emitidas	Documentos con incidencia en SG-1	Normas emitidas	Documentos con incidencia en SG-1
2011	46	11	4	1	176	35	501	15
2012	26	7	2	0	65	5	729	13
2013	39	6	2	0	112	18	823	27
2014	26	4	0	0	52	8	809	42
Sub total	137	28	8	1	405	66	2862	97
%		20,43%		12,50%		16,29%		3,38%
Revisados					3412			
Seleccionados					192			
%					5,62%			

Elaboración propia, 2020.

Como objetivos específicos del proyecto se tuvo:

- Implementar un sistema de información para la gestión y manejo del CH.
- Fortalecer las capacidades operativas municipales para la gestión y manejo del CH.
- Contar con la información adecuada sobre la caracterización urbana y social del CH.

En consecuencia, a través de estos objetivos y descripción general del proyecto se realizó los siguientes documentos técnicos:

- Catalogación y registro de ambientes urbanos del CH.
- Catalogación y registro de inmuebles del CH.
- Catalogación y registro de inmuebles religiosos del CH.

A pesar de que el tiempo de ejecución de este proyecto estuvo programado hasta el año 2013, la gestión municipal 2011-2014 continuó la elaboración de los documentos previamente mencionados y amplió su ejecución hasta el año 2016 (gestión municipal 2015-2018 de Carlos Moscoso Perea). Como resultado se logró identificar: 10 ambientes urbanos (Alfaro, 2017), 2564 inmuebles de carácter civil público-civil doméstico y 18 inmuebles religiosos (Guerra, 2019).

Mecanismos legales

Durante el ejercicio de esta gestión municipal se generó mucha documentación, reflejada en el gran número de publicaciones y normas emitidas como: decretos de alcaldía, acuerdos municipales, ordenanzas municipales, resoluciones de alcaldía, actas de sesión de concejo municipal, reglamentos, manuales, expedientes de liquidación, informes técnicos y convenios, los cuales se han clasificado por año de emisión y seleccionado minuciosamente (MPC, 2020).

La cuantificación de toda la documentación archivística nos mostró resultados que reflejan cierta incidencia sobre nuestro objeto de estudio (ver Tabla 2). Los documentos que aportaron directamente información al proceso de análisis representaron un porcentaje mínimo del 5.62% y se dan principalmente sobre ordenanzas municipales, de-

cretos de alcaldía, acuerdos municipales y resoluciones de alcaldía. De los mencionados se cuantificó un total de 3412 documentos emitidos y se han podido seleccionar 192 con incidencia directa sobre la gestión del SG-1 (núcleo del CHC). Es importante recalcar, que en algunas categorías no se han encontrado documentos que tengan incidencia sobre nuestro objeto estudio; como las actas de sesión de concejo municipal, reglamentos específicos, manuales, expedientes de liquidación e informes técnicos.

El análisis del contenido de la documentación mencionada, expresa interés por el patrimonio presente en nuestro objeto de estudio, pero las condiciones desfavorables que acompañaron la gestión municipal 2011-2014 dejan de lado muchas de las normas emitidas.

Los testimonios refieren que se crearon varios dispositivos legales en pro de la gestión del patrimonio cultural; pero que muchas veces las pugnas internas y externas de las instituciones no permitieron que funcionen de manera adecuada. Las transgresiones al patrimonio cultural, surgen quizás a causa de estos factores; tal como se expone a continuación:

... desde el Área de Desarrollo Económico tuvimos varias propuestas, principalmente la intervención del mercado de San Pedro como patrimonio cultural urbano, se hizo un proyecto con expediente técnico aprobado que se dejó para que sea ejecutado durante el periodo del 2015 al 2019, pero este no se llevó a cabo... el marco legal en el que el Ministerio de Cultura y la Municipalidad se encuentran en un divorcio absoluto, no existe coordinación, en realidad las leyes están dadas, sin embargo las coordinaciones son vacías, por lo que las licencias que se otorgan en muchas de las construcciones no están de la mano y causan terribles problemas como el que existe en la calle Saphy con la construcción del hotel Sheraton... (R. Guzmán, comunicación personal, 27 de febrero de 2020.)

Mecanismos financieros

Para abordar este mecanismo, nos remitimos al marco que establece el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que planea, dirige y controla asuntos financieros. Así vemos que el estado peruano dispone anualmente fondos para esta municipalidad, clasificando las fuentes en:

- Recursos ordinarios que son fondos pertenecientes al tesoro público que financian las actividades de una unidad ejecutora. En la documentación consultada, la información de las fuentes de financiamiento no es del todo clara, para este rubro podemos identificar una serie de proyectos de inversión pública relacionados con nuestro objeto de estudio, consideramos solo los que se han liquidado organizados por año:

- o 2011 – 72 PIP (01 PIP tuvo incidencia).
- o 2012 – 46 PIP (03 PIP tuvieron incidencia).
- o 2013 – 45 PIP (ningún PIP tuvo incidencia).
- o 2014 – 48 PIP (05 tuvieron incidencia).

Si hacemos un estimado del porcentaje de inversión que benefició al patrimonio en el SG-1 a través de Recursos Ordinarios, obtenemos tan solo un 4.26%.

- Recursos directamente recaudados que son fondos generados por la propia unidad ejecutora (alquileres y/o venta de bienes, tasas, servicios, etc.), para el caso específico de la MPC, estas recaudaciones provienen de:

- o Empresa pública de servicios de Saneamiento – Seda Cusco S.A.
- o Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.
- o Empresa Municipal de festejos del Cusco – EMUFEC S.A.

Tabla 3. Marco legal del presupuesto y ejecución de ingresos y gastos.

Marco legal del Presupuesto y Ejecución de ingresos

(En Miles de Nuevos Soles)

Concepto	2011			2012			2013	2014		
	PIA*	PIM**	Ejecución	PIA*	PIM**	Ejecución		PIA*	PIM**	Ejecución
1 Recursos Ordinarios	59.230.605,40	65.467.354,70	69.880.110,60	-	-	-	-	-	-	-
2 Recursos Directamente Recaudados	46.021.521,00	51.986.825,70	53.616.687,60	67.330.219,00	159.922.622,00	148.233.125,20	80.906.124,00	179.891.478,00	168.136.044,00	
3 Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	13.129.012,10	14.320.283,20	12.572.527,00	-	10.997.344,00	10.996.433,10	No hay registros	48.866.444,00	48.526.880,60	
4 Donaciones y Transferencias	414.705,70	3.315.853,00	3.887.799,70	1.496.621,00	174.539.126,00	171.939.082,80	2.649.847,00	69.934.959,00	66.092.020,10	
5 Recursos Determinados	12.614.220,50	25.788.402,20	27.063.066,70	1.700.869.011,00	3.200.223.274,00	3.165.518.399,70	2.430.911.715,00	2.740.661.109,00	2.715.339.325,20	
Total	131.410.064,70	160.878.718,80	167.020.191,60	1.769.695.851,00	3.545.682.366,00	3.496.687.040,80	-	2.514.467.686,00	3.039.353.990,00	2.998.094.269,80

Marco legal del Presupuesto y Ejecución de gastos

(En Miles de Nuevos Soles)

Concepto	2011			2012			2013	2014		
	PIA*	PIM**	Ejecución	PIA*	PIM**	Ejecución		PIA*	PIM**	Ejecución
1 Recursos Ordinarios	58.403.534,00	62.785.922,90	57.317.921,60	35.965.685,00	150.822.796,00	87.923.700,90	37.519.396,00	168.054.678,00	92.117.078,40	
2 Recursos Directamente Recaudados	40.957.073,30	45.123.101,40	40.700.146,40	67.330.219,00	159.922.622,00	123.231.585,30	80.906.124,00	179.891.478,00	153.028.564,50	
3 Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	12.787.461,30	13.820.711,50	11.962.357,00	-	10.997.344,00	8.051.987,90	No hay registros	48.866.444,00	44.891.601,50	
4 Donaciones y Transferencias	1.165.985,60	5.952.557,00	3.090.042,40	1.496.621,00	174.539.126,00	130.165.839,00	2.649.847,00	69.934.959,00	48.338.209,00	
5 Recursos Determinados	12.372.678,60	24.466.252,00	16.793.427,60	1.700.869.011,00	3.200.223.274,00	2.356.714.628,90	2.430.911.715,00	2.740.661.109,00	2.478.174.577,10	
Total	125.686.732,80	152.148.544,80	129.863.895,00	1.805.661.536,00	3.696.505.162,00	2.706.087.741,90	-	2.551.987.082,00	3.207.408.668,00	2.816.550.030,50

*PIA: Presupuesto Institucional de Apertura / **PIM: Presupuesto Institucional Modificado

Elaboración propia (2020) en base a MEF (2020)

o Instituto Provincial del Cusco.

o Empresa Municipal de Servicios Múltiples del Cusco.

• Este fondo fue muy útil para cubrir los gastos de las obras programados por la Gerencia del Centro Histórico, como menciona Alfaro en la siguiente cita:

...como fuente de financiamiento primigenia hemos tenido los fondos dados por la Cooperación Española, luego estaban los fondos directamente recaudados de la MPC y en tercer nivel, pero no a nivel de recurso, sino a nivel de acompañamiento, los pobladores de la zona... (Alfaro, comunicación personal, 20 de febrero de 2020.).

• Recursos por operaciones oficiales de crédito que son fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el estado, donaciones y transferencias son fondos cedidos al estado por instituciones y/o personas nacionales o extranjeras.

• Donaciones y transferencias que son recursos financieros no reembolsables recibidos por el Gobierno provenientes de agencias internacionales de desarrollo, gobiernos, instituciones y organismos internacionales; así como de otras personas naturales y jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las Entidades Públicas y Privadas sin exigencia de contraprestación alguna.

• Recursos determinados que son fondos provenientes de las aportaciones previsionales de trabajadores y empleadores.

Situación que llama mucho la atención son los registros del año 2013, los cuales no muestran datos. Según los entrevistados, este año se dieron muchos conflictos internos, lo que conllevó a problemas muy serios relacionados con temas judiciales contra algunos funcionarios. Así mismo, hubo interés en realizar saneamientos financieros de proyectos de gestiones anteriores, es probable que haya habido desbalances considerables a causa de estos factores.

El inicio del año fiscal 2014, se produjo un desbalance importante que generó el malestar de las gerencias. Según el Resolución de Alcaldía N° 005-2014-MPC. se modificó el presupuesto institucional de la MPC, reduciéndose en S/8,574,322.00, dinero que provenía principalmente del Canon Gasífero, Renta de Aduana y Canon Hidro-energético (ver Tabla 3).

Mecanismos de cooperación

De acuerdo a la investigación bibliográfica, hemerográfica y archivística realizada bajo la temática de cooperaciones efectuadas por la MPC en el periodo de gestión 2011 - 2014, existe documentación que evidencia la suscripción de diversos convenios que contribuyeron a la mejora de la gestión del patrimonio cultural del CHC; por ende, incidieron directamente sobre el SG-1.

Es importante recalcar que, los mecanismos legales apoyaron a que ciertas iniciativas de cooperación se gesten con la finalidad de establecer relaciones bilaterales y multilaterales en el ámbito local, nacional e internacional; estos mecanismos han llevado por buen camino a la gestión hasta cierto punto (ver Tabla 4), pero es notorio el déficit de importancia prestada a medida que fueron avanzando los años de gobierno dentro del periodo municipal, podemos resumir lo siguiente:

- Durante el año 2011 se suscriben 17 convenios de cooperación.
- Durante el año 2012 se suscriben 3 convenios de cooperación.
- Durante el año 2013 se suscriben 8 convenios de cooperación.
- Durante el año 2014 se suscribe 1 convenio de cooperación.

Tabla 4. Mecanismos de Cooperación en la gestión municipal provincial del Cusco 2011-2014.

Cooperación horizontal		Cooperación vertical				
Cooperación internacional		Cooperación nacional		Cooperación local		Cooperación internacional
Hermanamientos	Asistencia técnica	Sector privado	Sector público	Sector privado	Sector público	Sector público
MPC y la Intendencia de la ciudad de Colonia del Sacramento Uruguay. (2011)	ONU, UNESCO y la MPC. (2011)	Renovación del Convenio de Cooperación entre la MPC y la Empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. (fomento y difusión de cultura) (2011)	MPC y el Instituto Geográfico Nacional - IGN, para el proyecto: "Fortalecimiento e Implementación del Sistema Catastral Urbano del Distrito del Cusco. (2011)	MPC y el Centro de Guamán Poma de Ayala. (2011)	MPC y el Poder Judicial (prospección arqueológica- Nueva Sede del PJ Cusco) (2011)	Universidad de Roma III, y la MPC (proyecto para la recuperación de centros urbanos) (2011)
Ciudad de Cusco, Perú, con la ciudad de Ghardaia, Argelia. (2011)	MPC y la Corporación Financiera Internacional – IFC. (2013)	MPC y la empresa Latin American Outdoors LAO Sociedad Anónima Cerrada (instalación de 300 paraderos) (2012)	Cooperación Técnica entre la MPC y el Centro de Estudios y Prevención de Desastres - PREDES. (2011)	MPC y la Universidad Andina del Cusco. (2011)	MPC y la Empresa de Festejos del Cusco –EMUFEC S.A. (mes jubilar del Cusco) (2013)	
Ciudad del Cusco con la ciudad de Humahuaca-Jujuy-Argentina. (2011)	MPC y ONGAWA, en Representación de las Instituciones Ejecutoras del Programa Willay. (2013)		MPC, la Municipalidad Provincial de Lima y la Municipalidad Provincial de Arequipa (conformación de la Red de Ciudades Patrimonio del Perú.) (2012)	MPC y la Universidad Alas Peruanas – Filial Cusco. (2011)	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y la MPC. (elaboración y supervisión del Plan Urbano de la ciudad del Cusco) (2013)	
Ciudad del Cusco con la ciudad de Medellín - Colombia. (2011)			Biblioteca Nacional del Perú y la Municipalidad Provincial del Cusco. (impulsar la reinauguración el 2019 de la Biblioteca Municipal del Cusco "Gustavo Pérez Ocampo". (2013)	MPC y las universidades con sede en el Cusco, fijando un estipendio del 50% de la remuneración mínima vital. (2011)	MPC y el Centro Nacional de Estimación Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres CENEPRED (2014)	
Ciudad del Cusco con la ciudad de Stuttgart – Alemania. (2011)				Convenio Específico de Cooperación entre la MPC y la Empresa Casa Andina Private Collection. (2011)		
Distrito Metropolitano de Quito, República de Ecuador y la Ciudad de Cusco. (2012)				MPC y el Centro de Formación de Turismo CENFORTUR (2011)		
Aprobar la Declaratoria de la Ciudad de Villa de Posadas-España como ciudad aliada, fraterna y cooperante de la ciudad del Cusco. (2013)				MPC y el Centro Guamán Poma de Ayala (proyecto de Restauración de la Casa de Arones y su adecuación para Centro Cultural) (2013)		
				MPC y la Universidad San Ignacio de Loyola. (2013)		

Elaboración propia (2020) en base a MPC (2020)

Tabla 5. Perspectiva de la Cooperación según entrevistas.

Nº	Componente	Testimonio
1	Académicos	"... (realizaron) un diagnóstico de (...) los puntos más visitados en el centro histórico, pretendieron desarrollar circuitos turísticos (...) dentro de los barrios tradicionales (...) en convenio con MINCETUR...ese proyecto que me parecía interesante, porque la idea era pues de que no solamente estos circuitos sean para los extranjeros, sino para nosotros mismos (...) convenios donde viene asistencia técnica internacional hay gente muy preparada, muy capacitada (...) su contribución no solo fue técnica sino también económica (...) aportaron dinero para estas intervenciones (...) dejaron huella interesante como gestión de desarrollo de protección y conservación(...) prácticamente ya no tenemos en estos años este tipo de cooperaciones internacionales..." (Navarro, R. 12 de febrero del 2020. Comunicación personal)
2		"...lo importante es que estas gestiones (refiriéndose a las cooperaciones) deben de asumir responsabilidades, que eso es lo importante por qué?, por ejemplo cuando nosotros trabajamos en el Plan COPESCO, Plan de Desarrollo Urbano, del año 2000, empezó la nueva época, la nueva tendencia dentro de lo que es la planificación (...) hubo diálogos con algunos países y se lograron convenios, ejemplo, Perú - Japón, donde Japón aportó 20 millones para el trabajo de Colector Sur (...) los convenios pueden lograr cosas, siempre y cuando tengan un muy buen respaldo técnico, que los proyectos sean concretos y limpios..." (Gallegos, M. 17 de febrero del 2020. Comunicación personal)
3		"...tenemos una UNESCO ausente que solamente actúa con algunos documentos de opinión (...) no sé ve, la inter-institucionalidad sí, porque no puede caminar cultura separado de la gestión municipal, tienen que ir de las manos, (...) tomar en cuenta la academia (...) en este caso San Antonio Abad del Cusco y la Universidad Andina. Si la academia no funciona, dónde están sus especialistas (...) estamos obviando un gran recurso..." (Mormontoy, A. 15 de febrero del 2020. Comunicación personal)
4		"...la cooperación interinstitucional...obvio que beneficia, es necesario, eso es vital (...) tiene que ser esa unión de la ciudadanía organizada, las instituciones tutelares de patrimonio y las demás instituciones (...) cualquier trabajo de intervención tiene que contar con esos componentes, pero el principal "la gente", eso es vital, sin gente cualquier decisión se vuelve unilateral..." (Zecenarro, G. 11 de febrero del 2020. Comunicación personal)
5	Instituciones	"...(las cooperaciones) son instancias que deben coordinar, concertar una planificación desde todo punto de vista, no se da siempre; siempre ha habido una rencilla entre la Dirección Desconcentrada de Cultura y la Gerencia de Centros Histórico (...) si fuera una cooperación interinstitucional las cosas se llevarían mejor sin duplicar esfuerzos (...) AECID si ha hecho mucho por la ciudad desde la cooperación española (...) ...la Cooperación Española ha tenido acá 19 años y estaba en un proceso de transferencia (...) la crisis española dejó de lado la cooperación internacional que tenía el brazo de patrimonio, fue el primer brazo que se desestimó de apoyo, se quedó con el brazo de educación y salud... (Guerra, J. 18 de febrero de 2020. Comunicación personal)
7	Vecinos	"... en mi inmueble se realizó proyectos de salubridad, se dotó de servicios higiénicos y lavandería, y esto ha sido en cooperación internacional con Guamán poma de Ayala, Municipio Provincial y Ministerio de Cultura..." (Mendigire, V. 15 de febrero de 2020. Comunicación personal)
9	Mirada interna	"...gracias a un convenio que elaboró EMUFEC con la MPC, se pudo tener el financiamiento de EMUFEC y la mano de obra de la MPC, para poder realmente construir un Usnu con un acabado en fibra de vidrio (...) la producción de este libro ha significado gestión propia de la empresa, (...) EMUFEC un ente confiable, un ente transparente, para poder contribuir en bien del fortalecimiento de la cultura inmaterial, de la cultura viva..." (Fuentes, A. 15 de febrero del 2020. Comunicación personal)
11		"...gracias a los convenios con AECID se logró hacer la recuperación de varias casas, se logró hacer una escuela para el tallado de piedra y mantenimiento de casonas, preparando a muchos profesionales en este ámbito... ...los convenios igualmente con Guamán Poma de Ayala hicieron que se intervengan casonas para beneficio de la comunidad..." (Guzmán, R. 27 de febrero de 2020). Comunicación personal)
12		"...también unos aportes de organismos internacionales por ejemplo la Agencia Española de Cooperación Internacional que siempre estaba coordinando acciones en el centro histórico (...) por supuesto son importantes. (...) también se han dado algunas ordenanzas municipales referidas al cableado aéreo después a ver sea trabajado con telefónica con un convenio importante para las cámaras de seguridad..." (Silva, A. 13 de febrero del 2020. Comunicación personal)

Elaboración propia, 2020.

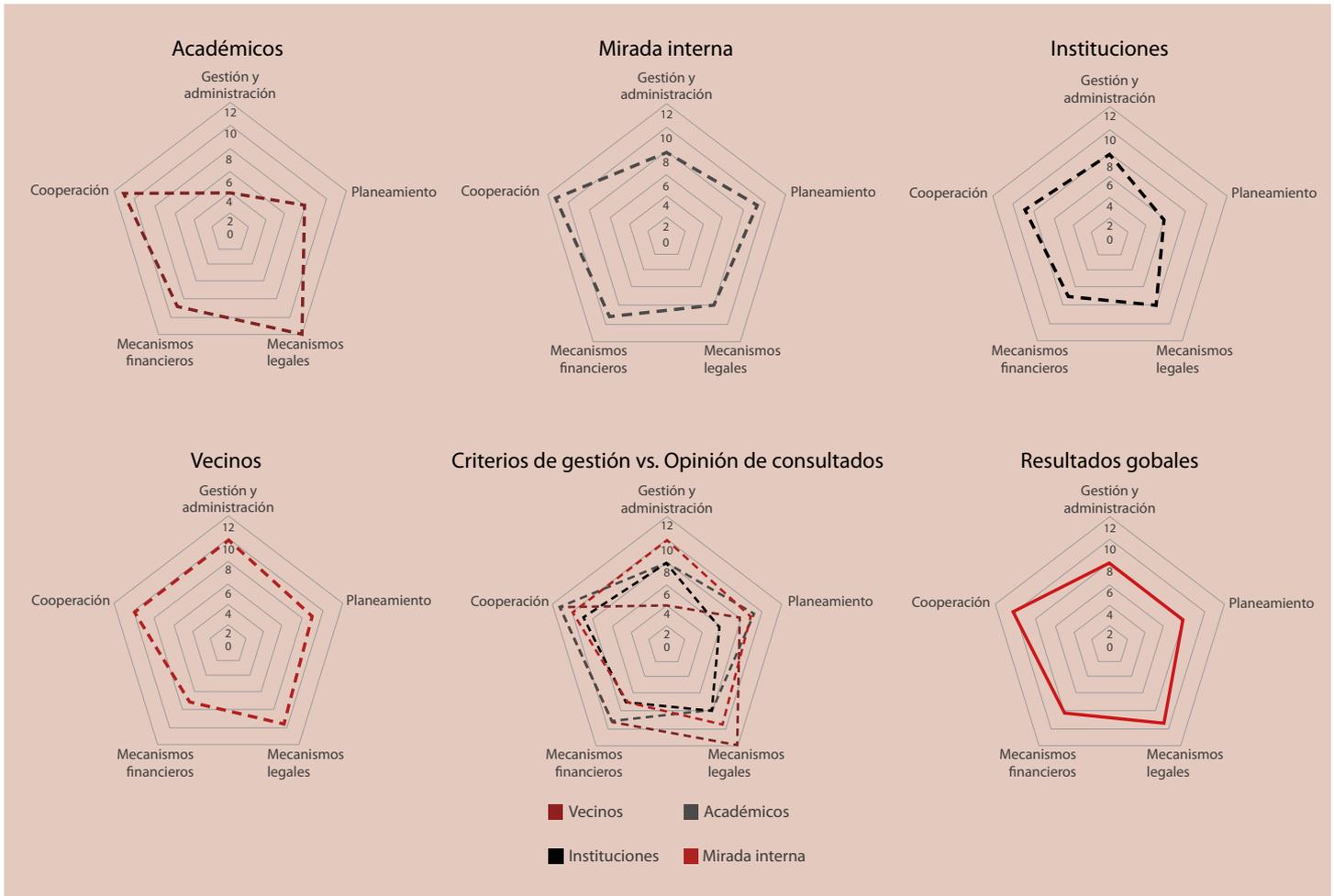


Figura 9. Presentación de resultados mediante gráficos polares. Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, las perspectivas que exponen los testimonios, nos llevan a asumir la calidad de gestión desde varios ángulos (ver Tabla 5).

Discusión de resultados

El desarrollo de la secuencia lógica, arroja resultados de carácter cualitativo expresados mediante gráficos polares y mapeos que muestran la calidad de la gestión municipal en el núcleo del CHC. Esta información será abordada en este ítem, donde se discutirá e interpretará los resultados. Todo lo descrito previamente es sintetizado en la Figura 9 y 10.

En la gestión y administración

El mayor aporte al desarrollo de la gestión dentro del SG- 1 (núcleo del CHC), se ve reflejado en algunos cambios importantes suscitados durante estos años en el organigrama municipal. Para ubicarnos temporalmente, debemos recalcar que la municipalidad creó en julio del 2003 la Oficina Técnica del Centro Histórico, que dependía del área funcional de la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural. Posteriormente, mediante O.M. N° 079-MC del 28 de agosto del 2003, se reajusta el organigrama municipal, creando una nueva oficina denominada Sub Gerencia de Gestión del Centro Histórico. Once años más tarde, se emite la O.M. N° 044-2011-MPC, que incorpora a la Gerencia del Centro Histórico en el organigrama de la MPC. Seguidamente dicha ordenanza

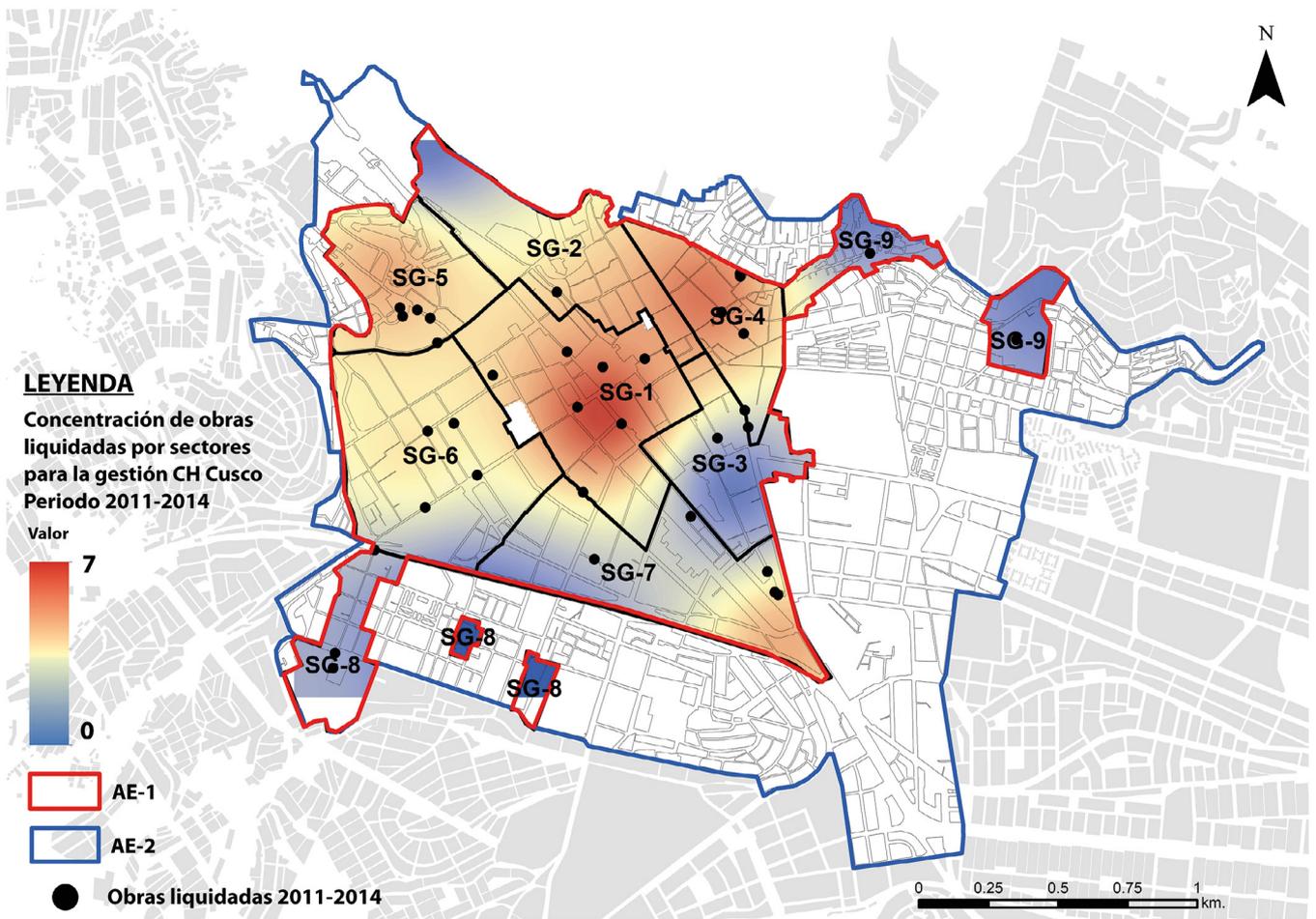


Figura 10. Concentración de obras liquidadas durante el periodo municipal 2011-2014. Elaboración propia en base a MPC, 2020.

es derogada por la O.M. N° 039-2012-MPC del 26 de diciembre del 2012, en la que se encargaría la implementación y cumplimiento de la estructura orgánica de la MPC de manera gradual. Y finalmente el año 2013 mediante la O.M. N° 034-2013-MPC se resuelve la implementación de la Gerencia del Centro Histórico (ver Figura 11).

Al analizar los resultados de los mecanismos de gestión y administración, podemos observar que la academia considera que fue un desempeño deficiente en contraposición a la opinión de los vecinos que lo califican de exitoso. Esto quizás se deba a dos factores fundamentales, el primero es la continuidad de mandato de alcaldía, que fue un punto a favor en la gestión de Luis Flores, permitiendo que conozca más las necesidades de los pobladores; y el segundo factor, el perfil populista por el cual es conocido hasta ahora el ex burgomaestre.

En la planificación

Son diferentes las acciones a resaltar en temática de gestión del CH y la ciudad del Cusco que realizó la MPC 2011-2014 (ver Tabla 6). A pesar de no lograr la actualización del PMCHC, el 2013 se aprobó el PIP: Mejoramiento de la Gestión del Territorio Urbano en el Centro Histórico del Cusco – Cusco. A través del cual se logró culminar y poner en vigencia el documento Actualización del Plan Maestro del Centro Histórico 2018-2028.

... dio inicio a la actualización del Plan Maestro, por supuesto que no se terminó en su gestión, pero en su periodo municipal se armó un equipo que actualizaría el Plan (...) a nivel de planificación, sí dio impulso a planes: Plan Maestro, Plan de Desarrollo Urbano, Plan Urbano Distrital (...) esos son sus aciertos... (J. Guerra, comunicación personal, 18 de febrero de 2020)

... empezó a producir diferentes instrumentos técnicos en su gestión. Ha permitido el inicio, y en comparación a otros que no tienen el documento (...) eso es lo positivo y resaltante de esta gestión municipal. Inició una nueva etapa en la gestión del patrimonio que se hace evidente... (M. Gallegos, comunicación personal, 17 de febrero de 2020)

Otro aspecto muy polémico que tuvo alcance nacional y hasta internacional fue la colocación de la estatua de un Inca sobre la pileta de la Plaza Mayor. Este suceso incrementó las desavenencias entre la autoridad municipal y diversas instituciones del Cusco (ver Figura 12) Los testimonios reportan que no se tomó en cuenta la normatividad vigente local y recomendaciones internacionales, tal como indicaba el Plan Maestro del CHC 2005 y la Unesco; además precisan que la autoridad actuó bajo criterios individualistas, desestimando totalmente parámetros técnicos de actuación en una ciudad patrimonial.

En lo legal.

La academia considera que este mecanismo fue óptimo, no solo por la cantidad, sino también por la calidad de documentación generada en favor del patrimonio cultural. Durante el año 2011 la actividad municipal fue intensa en comparación con años posteriores, por causa de que Luis Flores estaba ejerciendo su segundo mandato como alcalde y estaba enterado, tanto de las necesidades legales, como de los vacíos que merecían ser tomados en cuenta; los vecinos, la academia y los funcionarios municipales opinan que tuvo un desempeño regular. Muchas de las resoluciones, acuerdos, decretos y ordenanzas se consumaron; especialmente aquellos que abordaban temas de saneamientos contables, cooperaciones y aprobación de ampliación presupuestal de obras dentro del SG-1.

En lo financiero.

La obtención y manejo de los fondos fue complicado, coincide con este periodo municipal la emisión de normas y leyes nacionales para la reincorporación de funcionarios despedidos arbitrariamente en la década del 90'. Así mismo, se evidenciaron recortes presupuestales y serios desbalances. La ausencia de registros de la ejecución de ingre-

PROCESO DE CREACIÓN DE LA GERENCIA DEL CENTRO HISTÓRICO DEL CUSCO

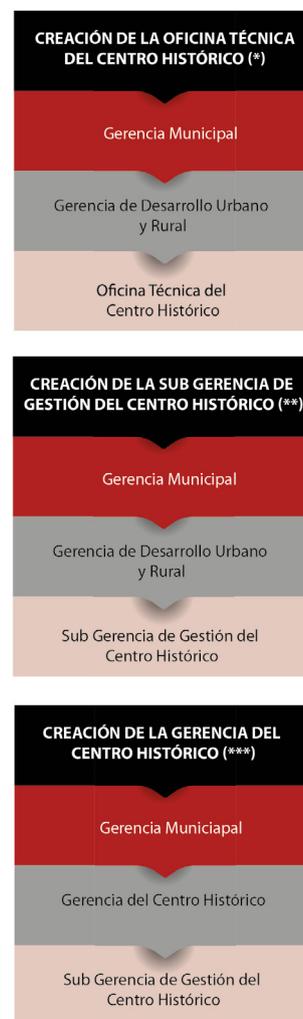


Figura 11. Evolución de la creación de la Gerencia del Centro Histórico. Elaboración propia en base a Alfaro (2017) y MPC (2013), 2020.

Tabla 6. Proyectos de Inversión Pública e instrumentos de planificación en la ciudad de Cusco.

Nombre del Proyecto	Cód. SNIP	Primer devengado	Ultimo devengado	Ámbito de aplicación	Acciones realizadas
Fortalecimiento e implementación del Sistema Catastral Urbana del Distrito de Cusco, Provincia de Cusco - Cusco	75046	Abril 2008	Marzo 2012	Distrito del Cusco (incluye el Núcleo del CH)	Inventario de inmuebles: Área de lote, área construida, materiales de construcción, número de niveles o pisos, servicios básicos y ficha socioeconómica.
Mejoramiento de la Gestión y Manejo del Centro Histórico del Cusco.	74755	Julio 2008	Diciembre 2013	CHC	*Catalogación y registro de ambientes urbanos. *Catalogación y registro de inmuebles. *Catalogación y registro de inmuebles religiosos.
Mejoramiento del Servicio de Ordenamiento Territorial en la Municipalidad Provincial Cusco, provincia de Cusco - Cusco	187512	Febrero 2013	Noviembre 2018	Provincia del Cusco (caracterizan al CHC como zona de tratamiento especial)	Elaboración de las herramientas e instrumentos normativos de control y gestión: PAT 2018-2028 (en elaboración), PDM Cusco 2017-2037 (vigente), PDU Cusco 2013-2023(vigente), EU Cusibamba 2018-2028 (vigente), PI Molleray 2018-2028 (vigente), PE Parque Industrial Cusco 2018-2028 (vigente).
Mejoramiento de la Gestión del Territorio Urbano en el Centro Histórico del Cusco - Cusco	201774	Febrero 2013	Noviembre 2018	CHC	Culminación de la Actualización del Plan Maestro del Centro Histórico 2018-2028 (APMCHC) y su reglamento.

Elaboración propia (2020) en base a Guerra, J. (2019), MEF (2020), Dirección General de Accesibilidad y Desarrollo Tecnológico del MCVCS (s.f.), P>D,AECID (2014) y SGOT (2016)

Los gastos para el año 2013 en plataformas oficiales del MEF, nos sugiere que la gestión financiera entró en crisis, aunque los fondos de cooperación mediante donaciones y transferencias contribuyeron favorablemente a que la Gerencia del Centro Histórico cumpliera algunas metas trazadas dentro del SG-1. Pese a estos acontecimientos, los funcionarios municipales y la academia dan una opinión favorable en contraposición de la perspectiva que tiene los vecinos y las instituciones.

En la cooperación

Durante el 2011, la suscripción de convenios fue óptima, y aportó positivamente al fortalecimiento de las relaciones nacionales e internacionales. Las estrategias de cooperación tanto vertical como horizontal permitieron la mejora de la gestión del patrimonio cultural. Un común denominador fue la opinión que merece el aporte de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo a temas patrimoniales, no solo por la inversión destinada a la conservación y protección del patrimonio cultural, sino también por el seguimiento técnico brindado. Los funcionarios municipales, la academia y los vecinos opinan que los marcos de cooperación durante este periodo de gestión, fueron óptimos.

Conclusiones

Consideramos que los aciertos de la gestión municipal 2011-2014, relacionada con la gestión del patrimonio cultural del CHC, suma un punto a favor con la creación e implementación de la Gerencia del Centro Histórico, unidad orgánica de la MPC (*mecanismos de gestión y administración*). Dentro de los objetivos y productos logrados en temática de *mecanismos de planificación*, rescatamos la motivación de continuar la elaboración de dichos documentos técnicos, los cuales conformaron la base para la aprobación final del actual Plan Maestro 2018. Así mismo, es importante señalar que todos estos estudios fueron realizados por el equipo técnico de la MPC, sin participación de la Dirección Desconcentrada de Cultura-Cusco. En relación a los *mecanismos financieros y legales*, podemos concluir que la calidad de normas en contraposición a las emitidas que han llegado a generar

beneficios patrimoniales directamente relacionados a la gestión del patrimonio cultural en el núcleo del CHC (SG-1) son mínimas; los constantes desbalances presupuestales por recortes y gastos no planificados llevaron a hacer modificaciones considerables en los montos asignados al financiamiento anual de la MPC. Y finalmente en los *mecanismos de cooperación*, el papel que tuvo AECID fue fundamental para alcanzar los objetivos planteados por la Gerencia del Centro Histórico. Podemos decir que la calidad de la gestión fue regular, se operaron unos mecanismos mejor que otros, empezando por la cooperación, seguida de los mecanismos legales, los mecanismos financieros, los mecanismos de planificación y en último lugar los mecanismos de gestión y administración.

Referencias

- Alfaro, C. (2018). *Estudio de la influencia de los programas de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo en el ámbito del centro histórico de la ciudad del Cusco, Perú* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional UNMSM. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6715>
- Andina. Agencia Peruana de Noticias. (2011). *Piden retiro de monumento a inca instalado en plaza de Armas de Cusco*. <https://andina.pe/agencia/noticia-piden-retiro-monumento-a-inca-instalado-plaza-arms-cusco-386800.aspx>
- Diario El Comercio. (2011, julio). *Ministro de Cultura Juan Ossio: Municipio del Cusco será multado y procesado por Estatua del Inka*. Portada de diario, 1.
- Dirección General de Accesibilidad y Desarrollo Tecnológico del MCVCS. (s. f.). *Sistema de Planificación Cusco*. <http://dgadt.vivienda.gob.pe/Uploads/Simposio/ALCALDE-DE-CUSCO-VICTOR%20BOLUARTE.pdf>
- Guerra, J. (2019). *Reconocimiento de la producción arquitectónica actual a partir del análisis tipológico y estilístico del patrimonio civil edificado durante los siglos XVI al XXI Caso: Centro Histórico del Cusco*. <https://es.scribd.com/document/408862064/P-01-GUERRA-YADIRA-docx>
- Hayakawa, J. (2015). *Gestión del Patrimonio cultural y Centros históricos latinoamericanos. Tendiendo puentes entre el Patrimonio y la Ciudad* (2.ª ed.). Oficina Editorial de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la Universidad Nacional de Ingeniería-edifUAU.
- Hayakawa, J. (2018). *Patrimonio Edificado y Gestores Culturales en Lima Metropolitana. Análisis de Casos (1990-2015)* [tesis de doctorado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio institucional USMP. <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/3458>
- Marco, F., Loguzzo, H. y Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración de las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Ministerio de Cultura (2020). *Sitios del Patrimonio Mundial del Perú. Ciudad de Cusco*. <http://patrimoniomundial.cultura.pe/sitiosdelpatrimoniomundial/ciudad-de-cusco>
- Ministerio de Cultura (2020). *Sitios del Patrimonio Mundial del Perú. Criterios de Selección*. <http://patrimoniomundial.cultura.pe/patrimoniomundial/criteriosdeseleccion>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020). *Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI)*. <https://ofi5.mef.gob.pe/ssi/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020). *Documentos de Gestión. Portal Web de Transparencia del MEF*. <https://www.mef.gob.pe/es/dOCUMENTOS-DE-GESTION>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2003). *Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano. Decreto Supremo N° 027-2003 VIVIENDA*. <http://www.ipc.pe/inmobiliario2011/Decreto%20Supremo%20N%C2%BA%20027-2003-VIVIENDA%20del%202003.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2011). *Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano. Decreto Supremo N° 004-2011 VIVIENDA*. <http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/decretos/DS004-2011.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2016). *Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sostenible. RATDUS. Decreto Supremo N° 022-2016-VIEN-*



Figura 12. Portadas y artículos de diario. Colocación de la estatua del Inca en la Plaza Mayor del Cusco. El Comercio (2011) y Andina (2011).

- DA. <http://www3.vivienda.gob.pe/DGPRVU/docs/DUDU/01%20RATDUS%20-%20DS%20022-2016-Viviend.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2014). *Compendio Normativo de Ordenamiento Territorial. Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972*. (2.ª ed.). <http://www.minam.gob.pe/ordenamientoterritorial/wp-content/uploads/sites/18/2013/10/Compendio-normativo-OT.pdf>
- Municipalidad Provincial del Cusco, Instituto Nacional de Cultura (2005). *Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco y su Reglamento*.
- Municipalidad Provincial del Cusco (2013). *Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Oficina General de Planeamiento Presupuestal e Inversiones*. <http://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/rof-2013.pdf>
- Municipalidad Provincial del Cusco (2017). *Plan de Desarrollo Metropolitano Cusco 2017-2037*.
- Municipalidad Provincial del Cusco (2018). *Actualización del Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco 2018-2028. Tomo I*. <https://cusco.gob.pe/miscelanea/actualizacion-plan-maestro-centro-historico-cusco-2018-2028/>
- Municipalidad Provincial del Cusco (2020). *Transparencia Municipal. Portal Web de Transparencia de la Municipalidad Provincial del Cusco*. <https://cusco.gob.pe/transparencia/>
- Navarro, R. (2011). *La Relación Tradición-Modernidad y su Incidencia en la Protección y Conservación del Centro Histórico de la Ciudad de Cusco, Retrospectiva* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería]. Repositorio institucional UNI. <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/224>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2013). *Gestión del Patrimonio Mundial Cultural. Título original: Managing Cultural World Heritage*. <https://whc.unesco.org/document/130490>
- Osorio, K. (2012). *Los atributos del Valor Universal Excepcional de una propiedad considerada Patrimonio Mundial. El caso del Sitio Arqueológico de Panamá Viejo y Distrito Histórico de Panamá. Canto Rodado, 7(7)*, 1-27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4386452>
- Programa Patrimonio para el Desarrollo P>D, AECID (2012). *Proyectos Perú 1990-2011*. http://www.programapd.pe/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=193:proyectos-peru-1990-2011&catid=85&Itemid=687
- P>D, AECID (2014). *3er Encuentro Nacional de Centros Históricos - Perú*. <http://www.programapd.pe/3erencuentroch/>
- P>D, AECID. (s. f.). *Centro Histórico del Cusco*. http://www.programapd.pe/rch/ch_cusco/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=37
- Radio Programas del Perú Noticias (2011). *Monumento de Inca se queda en la Plaza de Armas del Cusco*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/monumento-de-inca-se-queda-en-la-plaza-de-armas-del-cusco-noticia-380068?ref=rpp>
- Subgerencia de Ordenamiento Territorial Provincial (2018). *Resumen de Planes de Ordenamiento Territorial 2013-2018*. https://issuu.com/ordenamientoterritorialcusco/docs/resumen_de_planes_de_ordenamiento-t
- Suller, N. (2008). *Instrumentos de Gestión Municipal*. <http://cecudha.blogspot.com/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html>
- Universidad San Martín de Porres (s. f.). *Cátedra UNESCO. Patrimonio cultural y Turismo Sostenible. Ciudad del Cusco Patrimonio Cultural*. <http://catedraunesco.usmp.edu.pe/>