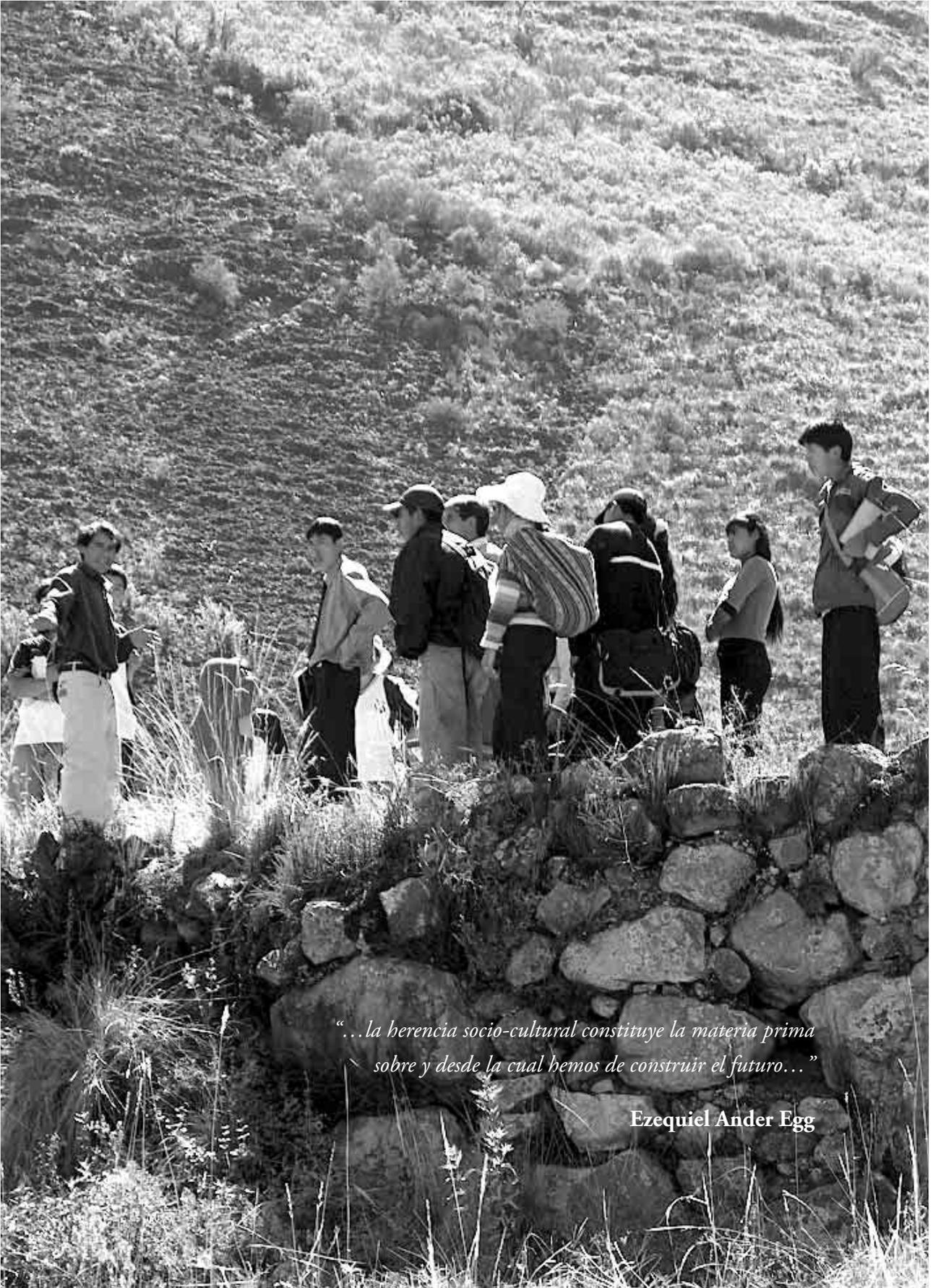


GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL PATRIMONIO: UN CASO BOLIVIANO



“El indiscutible fracaso de los modelos de desarrollo que ha vivido América Latina obliga a nuevas búsquedas. El único camino que parece va a conducir a algo positivo es el de la cultura. El desafío consiste en no repetir simplemente el pasado, sino en echar raíces en él para inventar algo nuevo”

Oscar L.Martín s.j.



*“...la herencia socio-cultural constituye la materia prima
sobre y desde la cual hemos de construir el futuro...”*

Ezequiel Ander Egg

El guía Guilverto con estudiantes del municipio. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL PATRIMONIO: UN CASO BOLIVIANO¹

Mtra. María de los Ángeles Muñoz Collazos²

ANTECEDENTES DEL ÁREA DE ESTUDIO

Manera introductoria, muy breve y solamente como contextualización del presente trabajo, se hace referencia al sitio de Incallajta (nuestro caso de estudio) y a las investigaciones arqueológicas realizadas tanto en el Monumento como en sus alrededores.

Incallajta constituye un complejo arqueológico de alrededor de 30 hectáreas de extensión, cuyas estructuras se emplazan en una plataforma natural inclinada. Se encuentra en el Municipio de Pocona, Provincia Carrasco del Departamento de Cochabamba-Bolivia, aproximadamente a 140 kilómetros al sudeste de la ciudad Capital del Departamento (Fig. 1). El sitio fue declarado *Monumento Nacional* y refrendado como tal en el año de 1988.

El Monumento se encuentra emplazado en el cañadón de Machajmarca, a 2950 msnm, en una elevación sobre el río del mismo nombre, entre dos quebradas (al este y oeste). Este río se origina algunos kilómetros de distancia al oeste del sitio, pasa por la

parte sur del mismo y continúa hacia el este, uniéndose luego con otros ríos que posteriormente alcanzan el pie de monte y el trópico cochabambino y boliviano. Tal ubicación geográfica sitúa a Incallajta cerca de lo que se conocía como la frontera oriental del imperio de Inca.

Incallajta es más conocido por su tamaño y arquitectura monumental y de poder. El área central del sitio está dominada por un enorme edificio rectangular denominado *kallanka*, de 78x26 m (Fig. 2), cuyos hastiales muestran hoy 12 m de altura; sus paredes contienen nichos y la pared sur muestra 12 accesos que se abren a la plaza principal.

En la parte externa del muro sur de la *kallanka* y en la mitad del mismo, se encuentra una gran roca históricamente interpretada como parte de un *Ushnu* (altar central y asiento del Inca) (Fig. 3). Otros rasgos prominentes incluyen el torreón (Fig. 4), estructura redonda, aserrada, situada en una cima cerca a la quebrada occidental, que algunos estudiosos sugieren tiene función calendárica o importancia astronómica y, aproximadamente a doscientos metros por encima

¹ El presente trabajo, se deriva de la tesis de maestría “Patrimonio Cultural y Desarrollo Local Comunitario. El Caso Incallajta” y, constituye prácticamente la transcripción de la Conferencia Magistral “Gestión Participativa del Patrimonio: Un caso Boliviano”, presentada a invitación de la Coordinación Nacional de Antropología y la Dirección de Etnología y Antropología Social del Instituto Nacional de Antropología e Historia, (INAH-México), dentro del Seminario Permanente en Gestión del Patrimonio Cultural del INAH, el día jueves 16 de marzo de 2005. Agradezco el contacto al Dr. Manuel Gándara, así como la solicitud de publicación a la Mtra. Gloria Artís y al Lic. Roberto Mejía del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).

² La autora es licenciada en Arqueología por la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH-México), diplomada en Estudios Bolivianos por la FLACSO-Programa Bolivia, Maestra en Estudios del Desarrollo: Gestión y Evaluación de Proyectos, del Centro de Estudios Superiores Universitarios de la Universidad Mayor de San Simón (CESU-UMSS), Doctorante de Antropología por la UNAM y cursa actualmente el Diplomado en Políticas Culturales y Gestión cultural (OEI-CONACULTA-UAMI); desde 1987 es investigadora permanente del Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo Arqueológico de la UMSS-Cochabamba, Bolivia.

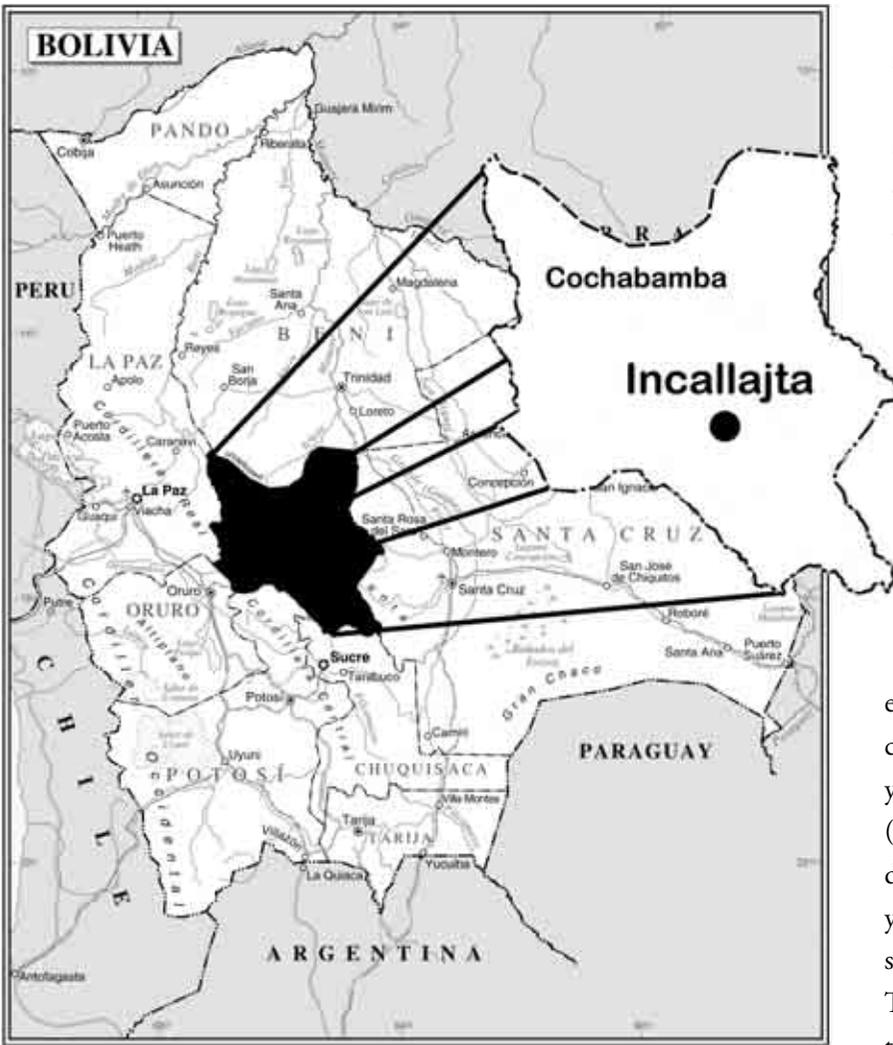


Fig. 1. Mapa ubicación Incallajta. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

Cochabamba se daría aproximadamente entre 1450 y 1532. Según Pedro Sarmiento de Gamboa, el ingreso a Cochabamba se habría dado en dos momentos, dando cuenta que el nieto de Pachacuti Yupanqui, es decir, Huayna Capac “penetró al valle de Cochabamba y lo dotó de *mitimae*s (mano de obra de distintas etnias movilizadas –en este caso por los incas–)... “Y de allí fue a Pocona a dar orden en aquella frontera contra los chiriguanos y a reedificar una fortaleza que había hecho su padre, el Inca Tupac Yupanqui” contra los chiriguanos; Cobo afirma lo mismo y añade que Huayna Capac “mudó (a Pocona) los gobernadores, dejando la orden de cómo habían de vivir y sustentar aquella tierra”, de donde se infiere que el ingreso a cargo de Tupac Yupanqui fue principalmente de tipo militar y el segundo bajo su hijo Huayna Capac, de carácter más bien económico.

de la *kallanka*, en la cumbre del sitio, se encuentra un enorme muro escalonado, que mide entre cuatro y cinco m de altura, pasa por todo lo alto y circunda el sitio y tiene un acceso principal y dos internos; este muro recuerda a Ollantaytambo y a Sacsahuaman en Perú.

El complejo está constituido además por numerosas estructuras rectangulares grandes, así como edificaciones más pequeñas, *collcas* (silos), escaleras, amplias plazas y patios, alrededor de los cuales se encuentran las estructuras con las puertas dirigidas hacia esos espacios abiertos. Cuenta además con una hermosa cascada de 40 m de caída.

De acuerdo con investigaciones previas y a los datos de fuentes etnohistóricas, la presencia inca en

Por otra parte, en los últimos años, se han llevado a cabo prospecciones arqueológicas sistemáticas extensivas (las primeras de esta naturaleza) en la zona de Incallajta, los valles y alturas de Pocona y sus alrededores. En lo que específicamente interesa aquí, en las prospecciones han sido registrados (aparte de sitios ya reportados) otros nuevos sitios que presentan patrones típicos de *kanchas* incas. Estos sitios incas se encuentran definitivamente en las cimas de las serranías con una posición estratégica o tal vez con motivo de disponer de más tierras de cultivo. En todo caso, todos parecen pertenecer a un sistema de *Orkhos* (cerros muy altos que permiten visibilidad entre sí). Se identificaron además una alta concentración de terrazas agrícolas, andenes y especialmente lugares de almace-

namiento (silos o *collcas*), caminos y rutas, puestos de control de acceso y de agua, que muestran la enorme importancia agrícola de la zona y el usufructo por parte de los incas.

Algo que reviste un valor muy importante es el hecho de que, en un tiempo relativamente corto, los incas utilizaron rutas previas y construyeron una sofisticada infraestructura de caminos con rutas troncales y secundarias, reforzando la idea de comunicación y control de su poder en el Collasuyo. Al ingreso hacia el pie de monte cercano a Pocona, se encuentra una recurrencia de rutas y caminos, cada ciertos tramos de la cordillera, que dan cuenta del interés del ingreso inca a zonas de cultivo de coca -probablemente este producto fue una de las razones fundamentales de su establecimiento en la zona- y de la magnitud del área de influencia que seguramente tuvieron. Lo anterior nos lleva a revertir la idea de Incallajta como la “frontera” oriental inca.

Pero, volviendo a los caminos, específicamente en los alrededores próximos a Incallajta, se ha detectado uno que presenta cualidades únicas: es un camino “real”, doble, asociado a apachetas, tambos, corrales y puestos de control (simbólico), que llega hasta el muro escalonado en la cima del sitio y sugiere ser una senda ritual.

Lo que queda claro es que, las prospecciones arqueológicas sistemáticas en definitiva, han contribuido a contar muy claramente con las características de la ocupación inca en la zona. Esta perspectiva regional, es decir, el obtener las características de esta ocupación, permite hoy un mejor acercamiento al significado de Incallajta y una mejor contextualización de este complejo, mismo que previamente fue considerado como si se tratara de un sitio aislado. Por el contrario, hoy se hace cada vez más evidente que el centro de manejo y control de todo el aparato estatal inca en el Collasuyo, se habría concentrado en este *lugar*.



Fig. 2. Kallanka foto. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.



Fig. 3. Ushnu. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

Por otra parte, las excavaciones realizadas en el Monumento, han revelado las diversas funciones del sitio; la *kallanka* -siendo un edificio enorme ha presentado las columnas que demuestran el sistema de techado que debió tener- ha revelado funciones públicas; el *Ushnu* (que ahora sabemos está rodeado de una plataforma de media cruz andina) y el acceso principal en el muro zig-zag, han evidenciado las funciones rituales; las estructuras 36 y 39, eran dedicadas para un uso doméstico; la estructura 24, la única de dos pisos (Fig 5), muestra una arquitectura de élite y también dos pisos de ocupación; por otra parte, el interior del muro escalonado y su propia concepción arquitectónica, dan cuenta de funciones militares/defensivas. En fin, la propia visión actual de la ciudadela, ofrece un aspecto plácido, sugerente de que en tiempos de paz, también podía haber constituido un lugar de recreo. Lo más importante es haber llegado a la conclusión de Incallajta como un sitio multicomponente, que cumplió diversas funciones y que no se trata simplemente de una “fortaleza” como se le tenía considerada antes de la realización de las investigaciones.

Entrando en tema...Su Gente

Pero este Monumento Nacional, tampoco hoy se encuentra aislado, sino que está en la cuenca del río *Machajmarca*, en medio de comunidades campesinas quechua-hablantes. Las cinco comunidades directamente involucradas con el sitio son: *Qirusillani*, *Machajmarca*; *Vacas K'uchu*, *Leuque* e Inca Baja.

La base de su organización es el sindicato, cada comunidad constituye su propio sindicato con base en el agua de riego y los cinco sindicatos/comunidades, conforman la Subcentral Incallajta, éste es el nivel más importante, pues es aquí donde se da la toma de decisiones, las que hoy se toman de manera conjunta con el municipio y las entidades competentes.

En este caso la gestión del patrimonio tuvo como meta común, realizar el *Expediente* para la postulación de Incallajta como Patrimonio de la Humanidad ante UNESCO; las experiencias con la gente son narradas conforme se avanza en el texto.



Fig. 4. Torreón. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

Me gustaría añadir aquí que, la somera mención al sitio e investigaciones es:

-Porque sin investigación, no sabemos nada y no podemos transmitir nada, ni realizar la gestión de ningún recurso patrimonial u otro.

-Porque debemos saber qué tipo de sitios (recursos patrimoniales), tienen potencialidades para su exposición al público, todos son gestionables, pero no necesariamente todos pueden ser expuestos.

-Y porque en arqueología/antropología y en cultura en general, al igual que en cualquier sector (salud, educación, etc.), también se debe tener profesionales que encaren la gestión y la administración de nuestras disciplinas.

La mención a la gente es :

-Porque los arqueólogos/antropólogos, tenemos responsabilidades sociales y debe ser parte de nuestra ética profesional el trabajar con la gente y transmitir nuestros conocimientos.

-Porque el devenir histórico y social de nuestros países nos está demostrando que ya no se puede trabajar más **sin** las comunidades (sean indígenas o no), es decir, sin los actores sociales locales directos y esto queda cada vez más claro, para cualquier recurso que se quiera trabajar y gestionar.

-Finalmente, la mención al organismo de toma de decisiones, es muy importante, pues en temas de gestión, se debe saber exactamente con qué instancia se tiene que trabajar, para evitar el despilfarre de esfuerzos y energía, con instancias que nada tienen que ver con las decisiones³.

³ En el caso que nos ocupa, la Subcentral Incallajta, forma parte de la Central Campesina de Pocona, dependiente de la Federación Sindical de Trabajadores Campesinos de Cochabamba, la cual a su vez forma parte de la Confederación de Campesinos de Bolivia. Muchas reuniones iniciales tuvimos que realizarlas a nivel de la Central Campesina de Pocona; sin embargo –aunque todavía algunas reuniones requieren la gestión a esta instancia– el nivel identificado, legítimo y la instancia máxima en relación con la toma de decisiones en este patrimonio, es la Subcentral, con la cual trabajamos.



Fig. 5. Estructura de dos pisos. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

DESARROLLO DEL TRABAJO

El presente trabajo parte de la convicción de la existencia de una estrecha relación entre Patrimonio Cultural, Gestión Participativa mancomunada y Desarrollo Local Comunitario, desde un nivel meso.

La investigación proviene de una experiencia práctica y posiblemente ése sea su mayor valor, el no haber quedado simplemente en el enunciado teórico. Así, se origina en un proyecto planteado desde la arqueología, con los objetivos, métodos y técnicas propias de esta ciencia, pero que dado el accionar permanente, fue precisando cada vez más un enfoque antropológico y que, por la necesaria proyección del mismo a los pobladores, devino en una particular investigación dentro del campo de la Gestión Cultural.

Dada la temática de la investigación, Patrimonio, Gestión Cultural, Desarrollo Local y temas identitarios, son partes fundamentales de la misma. Lo particular del caso es que identidad y participación se han ido estructurando a través del patrimonio, demostrando la potencialidad única que los bienes culturales tienen de cohesionar y catalizar procesos.

Bolivia es un país rico en Patrimonio Cultural y tiene una gran potencialidad turística, pero recientemente se toma en cuenta las posibilidades de desarrollo que ello implica. De lo que se trata entonces, es de hallar caminos alternativos de desarrollo, más reales y necesarios.

En este sentido y como marco temporal, el proyecto realiza actividades desde 1999, tanto al principio con el Proyecto de Investigaciones Arqueológicas *Inkallakta*, como el que se lleva a cabo actualmente, como tesis de doctorado de la que suscribe. Es decir, se está hablando de un proceso que continúa y tiene proyección futura. Esto es particularmente importante, pues toda gestión debe ser asumida **como un proceso** sobre el cual se adquieren responsabilidades.

Las interrogantes iniciales de este trabajo fueron: cuál era la relación en Bolivia –si la había-, entre cultura (Patrimonio Cultural), y desarrollo y, cómo podían articularse esas variables; cuál era el rol del bienestar y calidad de vida frente al desarrollo económico. Si la diversidad y bienes culturales locales, manejadas estratégicamente, podían mejorar la calidad de vida el bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

Si se podía, a través del accionar antropológico, incidir en el diagnóstico de necesidades, demandas y especialmente “anhelos” de los pobladores, para su proyección. Cómo llegar a identificar el valor agregado de lo cultural, a partir del capital social y cultural, en un mundo globalizado y el consecuente papel del turismo cultural. Cómo pensar a nivel local y actuar globalmente en el campo de la cultura. Y, si era posible construir un modelo alternativo, al interior del modelo vigente, basado en las potencialidades culturales locales.

Así, a través de la interrelación de teorías y conceptos provenientes de distintos campos, se intenta, en el caso concreto Incallajta, establecer al Patrimonio Cultural como posible generador de Desarrollo Local, a través de la conformación de capital social y simbólico cultural, de las comunidades, vía la Gestión Cultural.

Justificación

La justificación se da, porque precisamente el Municipio de Pocona y la zona de Incallajta, tienen agudos

problemas (e índices) de pobreza, excesiva parcelación de tierras, falta de sistemas de riego, malos caminos para sacar sus productos, etc. y, sin embargo –a diferencia de otras zonas-, el área tiene un considerable potencial a nivel de patrimonio cultural, susceptible de ser potenciado turísticamente.

En otro sentido, el trabajo se justifica por la carencia de gestores culturales, así como de indicadores y políticas culturales, y más importante aún, por el riesgo de entender el patrimonio y la identidad cultural como algo estático e intocable, como todavía insisten en hacerlo algunos sectores.

Hipótesis

Entonces, a manera de hipótesis se puede enunciar lo siguiente: la puesta en valor del Patrimonio Histórico Cultural, mediante la gestión cultural mancomunada con base en las legítimas demandas y anhelos de los actores locales, en una acción coordinada con científicas sociales desde un modelo a nivel meso, que promueva políticas culturales generales, puede propiciar



Fig. 6. Entrega del expediente en Incallajta. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

un desarrollo armónico y sostenible, al convertirse en fuente generadora de nuevas alternativas socioeconómicas, contribuyendo a la elevación de la calidad de vida de la gente, a los niveles de ingreso y a la vocación productiva del territorio en el que se trabaja.

Objetivo General

A partir de una experiencia concreta de manejo cultural a través del patrimonio en un ámbito local (la zona de Incallajta), se trata, de proponer un modelo alternativo de desarrollo desde el nivel meso, que rescate y considere las fortalezas y ventajas comparativas locales.

Objetivos Específicos

- Inferir a partir de un diagnóstico, el potencial cultural de la zona y las demandas legítimas relacionadas con éste.
- Coadyuvar a la redinamización de las actividades económicas y la vocación productiva del municipio para la mejora de la calidad de vida de sus pobladores.
- Fortalecer y capitalizar las iniciativas comunales y del municipio.
- Propiciar con el manejo del Monumento Nacional Incallajta y su entorno, un desarrollo integral y sostenible.
- Reflexionar sobre el desarrollo desde una perspectiva antropológica.
- Recuperar su quehacer hacia la gestión cultural.

Metodología

Es de todos conocido que el punto fuerte de la antropología es el de su método de observación participante, sin embargo la experiencia práctica nos ha llevado a proponer una metodología general de trabajo que hemos denominado de investigación-acción, pudiendo concluir que se trata más bien de una Gestión Participante.



Estructura 8 en Incarracaycito. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

I

HACIA UN DESARROLLO HUMANO MEJOR A TRAVÉS DEL COMPONENTE CULTURAL

Se considera urgente la alusión aquí, a Desarrollo y Cultura, pero ¿por qué mencionar estas dos variables? Porque este binomio tan insistentemente repetido en varios foros, tanto por los trabajadores e investigadores de la cultura -que normalmente desconocen instancias, teorías y conceptos del Desarrollo-, como por académicos y especialistas en desarrollo -cuyo desconocimiento del contenido antropológico y de la cultura en general, también es notable-, normalmente está desprovisto de contexto y significado y unos y otros especialistas simplemente los mencionan, poniendo cada quien la balanza de su lado, sin aclarar su comprensión y mucho menos su relación, cuestión que es planteada hacia el final del trabajo.

Lo que interesa entonces es ver primero, qué entendemos por Desarrollo y cómo lo encaramos en este trabajo. En este sentido -sin caer en discusiones de data larga sobre el fracaso del actual modelo de Desarrollo- se cuestiona desde una perspectiva cultural más integradora el planteamiento del actual modelo de Desarrollo como crecimiento económico, que no es igual a Desarrollo Humano y que no es suficiente para generar bienestar.

Dentro de ello, se hace importante, diferenciar entre Crecimiento y Desarrollo, donde crecimiento hace referencia al aumento de tamaño por asimilación o acumulación de materia, en tanto que a nuestro entender, “desarrollarse” implica desplegar y utilizar las capacidades potenciales para alcanzar un mejor y más completo estado. Lo más frecuente es encontrar que el desarrollo humano está más relacionado con la educación y salud (lo cual hasta cierto punto es

verdadero), y que la cultura siempre es tratada como un accesorio más de nuestra realidad y no como el eje fundamental de la misma.

Afortunadamente, este paradigma está cambiando, pues el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Kliksberg, 1997:4) y el Banco Mundial, se aproximan a la progresiva ampliación de posibilidades de accionar y avanza hacia el “desarrollo humano sustentable”, como el “incremento de las capacidades y opciones de las personas, a través de la formación de **capital social**, como medio para lograr la equidad y la satisfacción de las actuales generaciones sin comprometer las futuras...” (PNUD:1995), es decir reforzar las relaciones entre grupos sociales y de éstos con su entorno, entrando de lleno en el campo de la cultura, como el modo de relacionarse entre los seres humanos, así como con su medio ambiente.

Así, el desarrollo comienza a estar más vinculado con las personas, sus oportunidades, autorrealización, sus aspiraciones y vida cultural, la satisfacción del espíritu humano, etc. en una dimensión cualitativa, más que en una cuantitativa con la acumulación de bienes materiales.

Francis Fukuyama, destaca con seguridad la importancia y el sentido de poner el concepto de Capital Social como un motor básico de desarrollo y asevera que “...las organizaciones de la sociedad civil, asociaciones intermedias ligadas con raíces culturales, religiosas y tradicionales, serán la llave del éxito de la sociedad moderna en una economía globalizada...” (Fukuyama, 1995:103).



Conferencia en Pocona. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

Se retoma entonces, la propuesta de la Nueva Economía Institucional, quienes –aunque con más vistas al reforzamiento institucional- proclaman las “redes de compromiso cívico” –que representan una intensa interacción horizontal- como la esencia del **capital social** –y sus premisas de credibilidad y confianza-, que ponen la cooperación, lo comunal antes que el individualismo, entrando a los valores culturales y sus mecanismos de control social y reciprocidad. Se habla pues, de la vinculación del desarrollo, con reforzamiento interinstitucional y con valores culturales propios de cada sociedad, donde “...el stock de capital social (normas, redes, cultura solidaria, etc.), es autoreforzante y acumulativo (Putnam, 1993:169).

Lo curioso es que el “descubrimiento” de estas fortalezas, por parte de la Nueva Economía Institucional, intelectuales y de las organizaciones internacionales de desarrollo, constituye el diario vivir en las observaciones del antropólogo desde hace decenas de años, en tanto rescata relaciones sociales, reciprocidad, control social, normas y demás aspectos que hacen a la “cultura” y que son inherentes a cada sociedad con

la que nos relacionamos. Sin embargo, desde el desarrollo, se percibe todavía timidez para hablar de plano de “cultura” y del capital social como parte fundamental de ésta, aunque no se pueden negar los avances logrados.

Otro concepto complementario al anterior y que nos interesa recuperar en este trabajo, es el de Capital simbólico, manejado desde los ochenta por Pierre Bourdieu como “propiedad cualquiera que, percibida **como legítima**⁴ por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y valoración que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente,

como una verdadera *fuera mágica*: una propiedad que, al responder a unas “expectativas colectivas”, socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico” (Bourdieu, 1988:171-172). Aunque Bourdieu tiene también vacíos en su propia concepción de lo cultural, especialmente hacia el ser interno de la persona, este concepto es base esencial del desarrollo tal como lo entendemos.

Desarrollo Humano

En este apartado, pasaremos a ver la noción de *Desarrollo a Escala Humana*, en la cual el desarrollo humano tampoco parece medirse por un incremento de servicios y bienes y se focaliza más bien hacia el incremento de bienestar de la gente, es decir, como “...la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, la generación de niveles crecientes de autodependencia y la articulación orgánica entre los seres humanos, y de éstos con la naturaleza y la tecnología (...). Se trata de lograr la transformación de la ‘persona-objeto’ a la ‘persona-sujeto’ del desarrollo...” (Max-Neef

⁴ El subrayado es de quien suscribe.

y otros, 1986: 14)⁵. Este tipo de desarrollo privilegia el *ser, hacer y estar* más que el *tener*, propugna una matriz de necesidades y satisfactores mostrando más una concepción de “necesidades” entendidas como una “posibilidad” de desarrollo de nuestra virtualidad, de nuestros anhelos, pasando a ser seres activos y protagonistas y, por lo tanto, tiene más relación con la cultura.

Así, consideramos un Desarrollo que está más vinculado con las personas que con las cosas, de oportunidades, relaciones, autorrealización, vida cultural, superando el paradigma anterior.

Desarrollo Local

Bajo las consideraciones anteriores, pasemos a considerar el nivel micro de la propuesta, sin entrar en mayores discusiones, ni referencia expresa a los manuales de Desarrollo Local (independientemente del aprecio a su validez teórica y metodológica para la inserción de y hacia las sociedades, en los que cada vez más se van considerando cuestiones culturales y capacidades de los recursos humanos, basta ver el *Manual de Desarrollo Local* del ILPES de 1998), sino simplemente en lo que es específico al trabajo.

En lo que se refiere a Desarrollo Local, Schuldt (1993) citado en Ramírez (1999:29) determinó dos grupos de teorías complementarias, de acuerdo al actor central: individuos (con Amartya Sen y Max Neef básicamente), ligado a la calidad de vida, y a la vida de las personas; y, grupos o movimientos sociales (varias corrientes) —de los que rescatamos—, que remarcan el mecanismo de descentralización basada en la creatividad y diversidad social que propugnan y, por lo tanto, hace referencia expresa al territorio. Esto nos parece particularmente importante, especialmente para la formulación de políticas macro, meso y micro/local, aunque se debe te-

ner especial cuidado de no considerar territorios con fronteras rígidas, dada la “fluidez” de la cultura.

Desarrollo Local comunitario

Finalmente, para donde se quiere llegar y como preferencia de enfoque de este trabajo, se retoma definitivamente la propuesta del Desarrollo Local Comunitario, teniendo en cuenta el sentido “comunitario” desde la perspectiva de Téllez (2002) (misma que proviene de su propia vivencia comunitaria en Huantapita-Bolivia, su comunidad de origen), que incluye saberes y prácticas expresadas en el sistema de reciprocidad y solidaridad comunitaria para llevar adelante las tareas y donde la participación es la base fundamental, con su correlato de consenso para un desarrollo social.

Así, el Desarrollo Local Comunitario, distingue tres principios:

Primero: no hay una persona o personas en el mundo que no tenga habilidades, experiencias, intereses o capacidades. Se trata de identificar y movilizar todas esas potencialidades.



Día de pago en Molle Pujru. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

⁵ Los autores proponen un esquema de análisis en una matriz que cruza categorías existenciales (ser, tener, hacer, estar) y axiológicas (de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad).



Capacitación a los comunitarios de Qaqahuasi. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

Segundo: no hay comunidad en el mundo que no tenga activos, riquezas, recursos y potencialidades (que a veces están dormidas o desapercibidas, pero las hay).

Tercero: todos estos recursos existentes tienen la potencialidad de ser movilizados y conjugados para el desarrollo económico y social (*Ibid*).

Antes, “el Desarrollo Local estaba en base a los problemas, las deficiencias y las carencias en las comunidades y no en sus propios anhelos ... de lo que se trata ahora es (de despertarlos)⁶, de identificar los recursos que existen en las comunidades, las capacidades, los intereses que persigue la gente, la estructura con la que cuentan, las riquezas naturales y humanas que tienen” para diseñar su propio Desarrollo Local (*Ibid*).

De la misma manera en que es muy importante en nuestro trabajo –como ya se mencionó– identificar el nivel al que se debe realizar la gestión, interesa aquí remarcar la importancia de identificar la estructura con la que cuentan las comunidades/sociedades con las que se trabaja, primeramente porque ello evitará cualquier violencia externa que produzca su resque-

brajamiento y luego, porque una estructura débil o debilitada por diversas circunstancias, debe llevarnos al intento de su fortalecimiento, para asegurar el éxito de la gestión.

En cualquier caso, todo lo anterior puede llevar a parecer una apología de las comunidades, pero no es así, cualquier investigador y/o gestor que tiene experiencia en trabajo con comunidades, podrá dar cuenta de que no se trata con “ángeles alados”, sino con seres humanos, exactamente con todos los defectos y virtudes que tenemos cada uno de nosotros y

por lo tanto no libres de conflictos, pero la cuestión aquí es, saber administrar el conflicto.

Meso y Sistémico

Al considerar al Desarrollo Local Comunitario, como la mejor alternativa de desarrollo, veamos a qué nos referimos con el término meso. Para ello, se retoma lo propuesto por Albuquerque (1996, citado en Ramírez, 1999) para introducir competitividad en los distintos tejidos sociales y productivos; es decir, su aplicación de niveles también basada en la descentralización administrativa y en la búsqueda de políticas en tres niveles: macro (generales), meso (construyendo una institucionalidad) y micro (acciones individuales o grupales a niveles locales).

En este caso –y a nuestro propio entender–, privilegamos el nivel meso para el desarrollo local, por sus posibilidades de intermediación entre lo macro y lo micro y, porque desde este nivel hemos trabajado estos años para elaborar el modelo, ya que este nivel implica, valga la redundancia, “aprovechar las potencialidades de los otros dos niveles (macro y micro) y

⁶ El añadido es mío.

porque es de ahí de donde se puede ofertar y crear modelos de gestión.”⁷

Esto es muy importante, porque justamente la propuesta de este trabajo es que no se puede partir de un desarrollo “desde arriba” (la discusión sobre el fracaso del mismo es inagotable y sólo ha generado mayor pobreza y exclusión), ni tampoco solamente “desde abajo” (que fue la tendencia en los últimos años), porque, empíricamente se percibe –al menos en las comunidades rurales- que el fracaso de éste último (desde abajo) proviene de la reacción a siglos de exclusión y sometimiento en que –como país- no se habían brindado a los comunarios, las oportunidades de ser ciudadanos plenos y menos aún, de reflexionar sobre sus propios anhelos, más allá de las necesidades básicas. Así, una vez que en Bolivia se decretó la Ley de Participación Popular⁸ en 1994, inmediatamente las demandas fueron comunes a la mayoría de los municipios: plazas, postas, canchas de basquet o fútbol, sedes sindicales, los propios edificios y vehículos de los municipios, etc., necesarias, pero de ninguna

manera suficientes. Por ello, una vez superada esta primera etapa y satisfechas algunas de las necesidades importantes –arquetípicas pero poco imaginativas- se abre el camino hacia lo ya contemplado en el desarrollo humano y comunitario.

Respecto al enfoque sistémico, sólo a manera introductoria -en el contexto del desarrollo-, de lo que será explicado para el modelo propuesto, se quiere mencionar que este enfoque ha sido también tomado en varios trabajos de desarrollo (Esser y otros, 1996), siendo manejado a distintas escalas, dependiendo dónde se sitúa el autor, aunque generalmente en ellos, el Estado queda en el nivel meso. Sin embargo, Van Hemelryck (2002), mira al desarrollo local chileno, como un acercamiento entre las políticas nacionales y las realidades de los proyectos sociales e incluye dentro su perspectiva sistémica, al conjunto de los actores del desarrollo local: lo económico, social, cultural, político y lo ecológico, como subsistemas. En nuestra propia versión retomamos el enfoque para el modelo creado.



Cultivos en Pocona. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

⁷ El subrayado es mío.

⁸ Ley que asigna recursos a los gobiernos municipales, basándose en el territorio y sus pobladores.

Luego de establecer las preferencias teóricas, se resume que la propuesta es de un modelo de gestión cultural de desarrollo local desde un nivel meso, con las comunidades y gestores desde un enfoque sistémico con énfasis en lo humano y no en carencias.

El Turismo, estrategia productiva

Dentro del desarrollo, una de las estrategias que -tanto a nivel general como actualmente en Bolivia- se considera con gran potencial productivo, permite preservar el medio ambiente y se puede dar en armonía con el desarrollo humano sostenible, es precisamente el turismo.

Cabe mencionar que el patrimonio cultural es considerado como un valor universal y está privilegiado en la lista de bienes disponibles para ser apreciados y disfrutados de manera inmediata (y sin fronteras). Además vemos que la cultura va apareciendo como motor y componente del desarrollo y se constituye en un sector estratégico, con una gran cadena productiva en su entorno y con valioso aporte al PIB por conse-

cuencia. Por ello, en medio de esta era globalizante, la propia industria cultural y turística se presentan como la forma más realista de ofertar lo que somos revalorizando lo propio.

De acuerdo con Jeremy Rifkin "...deberíamos comenzar a plantearnos la existencia de la era del posmercado... y generar una mayor confianza en el tercer sector que, a su vez, deberá permitir la reconstrucción de nuestras comunidades y nuestras culturas..." (Rifkin en García, 2002:23).

Este es precisamente el caso que nos ocupa, ya que son las organizaciones sociales y concretamente el Municipio de Pocona y la Subcentral Incallajta, quienes se encuentran de lleno inmersos en el proceso arriba citado, como veremos abajo.

Yendo a lo concreto: Incallajta

En Bolivia, la Ley de Participación Popular (1994) y la Ley de Descentralización⁹ de 1995, se dan con base en el territorio y delegan tuiciones, responsabilidades y obligaciones a los municipios, referente a



Arqueólogos en trabajo de gabinete. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

⁹ Ley que "...conforme al sistema unitario de la República, consiste en la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del Poder Ejecutivo a Nivel Nacional."

su cultura y patrimonio. Así tenemos en Pocona, que la gente forma parte sustancial de un territorio de riquezas y potencialidades. Puntualmente el Municipio de Pocona y la Subcentral Incallajta –aunque todavía tienen necesidad de fortalecer sus instituciones-, realmente al asumir sus obligaciones hacen un despliegue de gran capacidad institucional y en red, en torno a todo trabajo relativo al Monumento, con una intensa interacción horizontal no solamente entre las organizaciones de la zona, sino con todas las instituciones competentes; así van consolidando su propio Capital Social. La prueba más fehaciente de este despliegue, la constituye el *Expediente* elaborado para la postulación ante la UNESCO, donde tanto el municipio, como la Subcentral, en total coordinación y consenso con las instancias técnicas y estatales, ha hecho posible –desde su competencia- la elaboración del Plan de Gestión, del Plan de Manejo¹⁰, la conformación del Directorio¹¹ y toda la normativa (actas, ordenanzas) relativa al sitio; todo ello, dejando de lado tradicionales “paternalismos” presentes en muchos proyectos, sino encarando firmemente sus responsabilidades y sin esperar retribución económica alguna.

Por otra parte, hoy en día, el municipio –de haber sido básicamente agropecuario hasta 2003-, está reorientando su vocación productiva, hacia una basada en el Turismo Cultural, asignando recursos para ello en su Plan Operativo Anual (POA), teniendo a Incallajta como aglutinante de ese territorio y como eje fundamental de este desarrollo local.

Desde una mirada cultural, la nueva noción del desarrollo implica verlo como un *proceso*, en relación

al aumento de la capacidad de acción de la sociedad sobre sí misma y como la mejora en todas las regiones del mundo “...de las condiciones de la vida espiritual del hombre y las de su existencia material” (UNESCO 1966: art IV, 5). Como dice Pániker (citado en Licona, 2001:1) nuestra búsqueda no es estar en “vías de desarrollo”, sino en “vías de plenitud”. En esta búsqueda y teniendo en mente el proceso vivido con los comunarios de Incallajta, se ha llegado al campo de los anhelos como “la mirada hacia algo que se desea alcanzar”, es decir, a un desarrollo impulsado por sus propios anhelos.

Así, los comunarios de Incallajta y el municipio, manifiestan explícitamente sus anhelos respecto al monumento arqueológico, plasmados en sus ansias de gestionarlo y manejarlo, de conocer el lugar, su historia, de retomar sus costumbres. Ellos han visto y sentido que la cultura y el patrimonio les podían dar más sentido a su existencia y los proyectaba a un mundo grande y complejo del que quieren formar parte a su manera y, en esta esperanza, han desplegado todas sus destrezas y capacidades.

En los siguientes apartados se da cuenta con más detalle, de todas las inquietudes y anhelos manifestados y concretizados. Aquí sólo se menciona que *Incallajta* va pasando a convertirse en capital cultural y simbólico. Esta fuerza simbólica (*cf. Supra*) está definitivamente materializada en el propio sello institucional de la Subcentral y por qué no decirlo, en todo el territorio, ya que el logotipo *identificable* del Municipio de Pocona, es precisamente la cabecera del edificio principal del Monumento.

¹⁰ El Plan de Manejo es una de las mejores herramientas en la Gestión de un recurso –en este caso arqueológico-, pues con base al diagnóstico, el conocimiento y experiencia sobre el mismo, permite su proyección y protección futura, al incluir aspectos institucionales, de entorno organizacional, jurídicos, así como Programas de investigación y conservación arqueológicas, de divulgación de proyección social, de Museo de Sitio, de Desarrollo Turístico y Planes de Manejo arqueológico, ambiental, ecoturístico, con la consecuente zonificación, regulación de la capacidad de carga, ordenamiento en todos los temas, etc.

¹¹ El Directorio en el caso que nos ocupa, está conformado por el Municipio de Pocona, la Subcentral Incallajta y el Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo Arqueológico de la Universidad Mayor de San Simón (INIAM); la experiencia nos lleva a sugerir la concepción del Directorio –para que sea manejable- en un máximo de tres instancias, salvo la justificada evidencia de la necesidad de alguna otra.

II

UNA IDENTIDAD DINÁMICA Y UN PATRIMONIO VIVO

Este segundo apartado, se aborda desde la premisa de que la identidad cultural, el patrimonio, la comunidad y el sentimiento de pertenencia a un territorio que tenga contenidos sustanciales de las propias comunidades, son conceptos clave y pilares fundamentales del Desarrollo Local.

Algunas reflexiones sobre Cultura, Identidad y Patrimonio

Sin entrar en mayores discusiones –aún no resueltas en el seno de las ciencias sociales- sobre el término “cultura”, simplemente mencionamos nuestras preferencias, bajo el entendido de que la cultura es lo que le da identidad al ser humano, pero la cultura pensada como **un sistema abierto**, inclusivo.

En la conferencia europea sobre políticas culturales en Helsinki, se afirma que:

“...la cultura no es sólo la acumulación de obras y conocimientos que una élite produce, recoge y conserva (...), sino que es al mismo tiempo adquisición de conocimientos, exigencia de formas de vida, necesidades de comunicación (...), no es un territorio a conquistar o poseer, sino una forma de comportarse en relación a uno mismo, a sus semejantes, con la naturaleza.” (UNESCO 1972)

De la misma manera, en la Declaración de la Ciudad de México sobre políticas culturales, Mondiacult, se llegó a la siguiente definición, a la cual nos adscribimos en este trabajo:

“La cultura es, en su sentido más amplio, el total de rasgos distintivos espirituales, materiales, intelectua-

les y emocionales que caracterizan a una sociedad o grupo social. Incluye no sólo las artes y las letras, sino también los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las costumbres.” (UNESCO 1982:2)

La cultura, en tanto producción de bienes materiales y simbólicos, surge de la interacción social, de la iniciativa, creatividad y necesidades humanas, según las exigencias del momento histórico. Al ser un conjunto de hábitos, formas, saberes y manifestaciones, se convierte en un elemento clave para la definición y adquisición de capital social.

Precisamente en ese sentido, tenemos que la cultura se refiere a “la producción de fenómenos que contribuyen, mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a comprender, reproducir o transformar el sistema social, es decir, todas las prácticas e instituciones dedicadas a la administración, renovación y reestructuración del sentido” (García Canclini, 1984:41); esto último tiene que ver de lleno con la identidad ya que la cultura debe verse también como un patrimonio que vamos creando, como identidad abierta a la creación (invención) del futuro, con anticipación consciente.

En cualquier perspectiva, la identidad tampoco es una esencia, un atributo o una propiedad intrínseca del sujeto, sino una unidad distinguible con carácter subjetivo y relacional, es decir, es la autopercepción de un sujeto en relación con los otros, y debe ser reconocida por los demás en contextos de interacción y comunicación. Y lo mismo podemos decir de las identidades colectivas, ya que éstas también se basan en un sentimiento de pertenencia o autoadscripción que

puede darse por diversas causas -las más frecuentes hacen referencia a sentimientos de lealtad-, pero sobre todo, por apropiación e interiorización del complejo simbólico-cultural, que los distingue de los “otros”.

Por lo anterior, asumiremos identidad en este contexto, como el conjunto de valores y creencias (una cultura) internalizados, que ha ido evolucionando y configurándose en el tiempo, es decir, que tiene construcción histórica. Se parte entonces de la noción de que la identidad cultural no es estática ni dogmática y no necesariamente está en el lugar donde nació, sino que se relocaliza por otros criterios y asume continua transformación e historicidad. Esto es particularmente importante, dado el proceso de identidad emergente que se está dando en Incallajta y que describimos adelante.

Cabe la mención aquí, de la Paradoja de la Globalización, que constituye la explosión de identidades en todo el planeta, donde, siguiendo a Ottonne (1999), se advierte el choque entre tendencias modernizadoras de la globalización y construcciones identitarias emergentes, en las que la tradición es reinterpretada como arma de identidad y combate a lo moderno occidental, pero que por fuertes y conflictivas que sean, no anulan los procesos de modernización, ni son impermeables a la fuerza de los elementos universalistas que conlleva el proceso de globalización y *se debe tender*, más bien a formar equilibrios entre lo global y lo local.

En ese sentido y, aceptada esa noción de identidad dinámica, abierta, en permanente comunicación, podemos entender también que ciertas “entradas” tienen la capacidad de cualificarla, reforzarla, -o incluso

recrearla-, y el Patrimonio Cultural es una de ellas en nuestro caso.

Pero un patrimonio entendido, ya no sólo como los monumentos, sino todo aquello que se arraiga en un lugar y que muestra rasgos propios, abarcando todos los bienes de la cultura, lo heredado del pasado, la modernidad, el conjunto de producciones creativas del individuo o del colectivo, incluyendo el paisaje y el marco general de la vida. En suma “lo que hoy en día se posee, sobre lo que existe una responsabilidad y que se legará a las generaciones venideras” (Saldariaga Roa 1998: 15).



Levantamiento topográfico en C'uchu. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

Por ello, el patrimonio no es estático, sigue creándose todos los días, se renueva, incrementa y enriquece permanentemente, en un proceso continuo en tiempo y espacio de creación y renovación y requiere de una población educada y capacitada para su manejo, valoración y protección.

Y es justo por el dinamismo del concepto y por el de los propios pueblos e identidades, que el Patrimonio Cultural es un referente multivocal y aquí se retoma la Multivocalidad propuesta por Víctor

Turner que significa que: el mismo objeto o símbolo puede llevar significados distintos en contextos sociales diferentes. En otras palabras, el significado de objetos, arquitectura y sitios, como el discurso y actuación, deben derivarse basándose en el código interpretativo del destinatario. Así la arquitectura monumental lleva significados que pueden variar en tiempo y dependiendo el espacio que se utiliza; incluso el mismo símbolo u objeto, en un sólo acto en tiempo y lugar pueden llevar significados múltiples que dependen de

la constitución del público y probablemente diferirá entre los grupos de espectadores del evento discursivo (en Coben y Muñoz, 2002:2).

Por todo lo anterior y porque se debe terminar con la tendencia a la “museización” de identidades, territorios y patrimonios, hemos de entender –y proyectar– el Patrimonio Cultural, como un bien fundamental de inapreciable valor estratégico que, por su singularidad, autenticidad y referencia de identidad, es un dinámico y buen motor para el desarrollo local a través de su gestión creativa, además de ser eficaz generador de cohesión social y un puente hacia el mundo.

Y porque no, porque se puede ver también con un sentido utilitario, dado que el patrimonio existe en función de su uso social. Pero aquí no se habla de un patrimonio “prostituido” al mercado y sin sentido, sino de aquel patrimonio dotado de contenido y significado, del patrimonio legítimamente apropiado y con total participación de sus protagonistas, como un emblema de identidad al futuro.

El Turismo, nosotros y los otros

El devenir de la sociedad ha llevado a un aumento creciente de la demanda cultural, no solamente debido al mayor nivel intelectual y educativo, sino también al mayor tiempo de “ocio” (valorado hoy como un bien importante). Consecuentemente se han transformado las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos que ahora buscan llenar ese tiempo. Se impone pues, la renovación acompañada a las demandas de la sociedad y dar respuestas útiles.

El Turismo Cultural es una posibilidad y fuente de ingresos en países que no disponen de grandes recursos económicos; es menos estacional que el convencional, pero su abuso puede ser una amenaza para el bien, por ello, se deben tener claras las necesidades



Amanecer del Khapac Raymi y mesa ritual. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

de conservación de todos los componentes del patrimonio (Plan de Manejo), armonizar el régimen de visitantes y analizar su impacto.

Como queda explícito en países como México y Perú, los turistas culturales buscan ciudades y/o patrimonios histórico-arqueológicos; municipios, lugares y rutas con elementos y conjuntos patrimoniales, turismo rural y etnoecoturismo, estancias para aprendizaje de idiomas, ferias, festivales y celebraciones de cultura popular, en fin, buscan adentrarse y vivir experiencias distintas y aprecian, cuando es posible, participar. Pero exigen también una progresiva calidad de servicio. Así, el patrimonio expuesto, debe contar con infraestructura accesible, debe brindar cada vez mejor oferta cultural, y educativa, servicios de calidad capaces de satisfacer las demandas para que éstos sean consumidos por el mayor número de ciudadanos posible.

Todas esas consideraciones han sido tomadas en cuenta para el accionar conjunto en Incallajta, con miras a este tipo de turismo y, muchas de ellas han sido efectivizadas y puestas en marcha ya, como se demostrará en el apartado III y abajo, donde se evidencia que una cultura se nutre de su pasado, pero no para encerrarse en él, sino para renovarse a través de su creatividad contemporánea y para inspirarse en una

tradición que les ayuda a reconstruir su identidad en un nuevo entorno.

Incallajta: una comunidad efervescente, una identidad emergente

En Incallajta, una de las “entradas” que han demostrado su capacidad de cualificar, reforzar —e incluso recrear— la propia identidad, ha sido la *Gestión Mancomunada* del Monumento arqueológico, en el entendido de que un bien patrimonial, puede ser una entidad que capitalice la experiencia y los anhelos de una localidad o región, lo conviertan en una ventaja competitiva y lo proyecten al mundo.

Lo importante es la apropiación patrimonial definitiva para un desarrollo propio. Así volvemos al concepto de multivocalidad, donde por deducción de fuentes etnohistóricas, podemos detectar a tres públicos, a quienes el “discurso” articulado por el Monumento, pudo haberse dirigido en ese momento: los incas mismos, las personas de la región de Pocona conquistadas por ellos y los *Chiriguanos* (grupos nómadas) provenientes de las tierras bajas del otro lado de la cordillera. Mucho del significado de Incallajta se encontrará dentro del código interpretativo del público, pero tenemos la seguridad de que éste diferirá entre los tres grupos espectadores del evento discursivo.

¿Y hoy, cuál es el significado actual de este bien patrimonial para los actores locales? En los inicios del proyecto (1999 y 2000), fue muy evidente la inexistencia de una memoria larga en los pobladores; consultados sobre el significado del sitio, las respuestas no variaban de ser: “dice que son piedras de los incas”, “paredes o piedras antiguas a la orilla del río”, etc.

Al tomar en cuenta que es fundamental fomentar la educación cultural y patrimonial, en coordinación con las autoridades comunales y el gobierno municipal, desde el año 2001 y en un proceso permanente (que continúa), se está for-

mando y capacitando teórica y prácticamente a 10 guías turísticos, mismos que son elegidos por las propias comunidades (dos por cada una). En una primera fase fueron capacitados en el Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo Arqueológico de Cochabamba (INIAM) en su propia lengua (quechua), así como en otro centro administrativo inca de los alrededores de esta ciudad, para que puedan establecer comparaciones con su propio sitio. Posteriormente, algunos de ellos han sido enviados a diversos cursos, y en reiteradas ocasiones reciben los cursos prácticos en el propio Monumento. De la misma manera, se capacita continuamente a todos los participantes en prospecciones y excavaciones arqueológicas, en estas técnicas y en trabajos de desbroce y conservación.

Como una actividad importante, ese año también, se planificó conjuntamente, una visita al museo, con todos los niños de entre ocho y 14 años, de las cinco comunidades, acompañados por sus dirigentes y los 10 guías, sumándose 33 dirigentes de casi todas las comunidades de la región, así como las autoridades municipales de Pocona, quienes combinaron la visita con otras actividades recreativas.

Un comentario que merece destacarse al respecto, es la reacción alarmada de los dirigentes al ver en



Momento previo al sacrificio de la llama. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

el museo la foto de Incallajta con los arcos de fútbol al interior de la *kallanka*, esto les pareció una agresión tan grande que inmediatamente prohibieron esa actividad, así como los cultivos al interior del sitio. Otra repercusión de la visita, fue la solicitud de su propio Museo de Sitio.

En relación con lo anterior, cada amanecer del 21 de diciembre, los comunarios celebran la fiesta del *Cápac Raymi*¹² en el sitio, que en anteriores años se había convertido en una fiesta popular, sin embargo cada vez más ellos retoman sus instrumentos y música autóctona y sus vestimentas, argumentando que si ellos tienen lo propio, no tienen por qué tomar lo ajeno y –pese a la influencia de una iglesia evangelizadora en la zona-, están dando un progresivo énfasis a los rituales a la *Pachamama* (madre tierra), tanto en esta fiesta como al inicio de los trabajos arqueológicos cada año.

Para dichos trabajos, también se eligen a dos o más miembros de todas las comunidades, habiendo las mujeres –desde el principio- solicitado su participación, lo cual inicialmente los varones no aceptaron con agrado; finalmente, dado que era un trabajo desconocido (para cuya aceptación, al comienzo hubo que tener la mayor de las prudencias y transparencia) y que implicaba también ciertas destrezas femeninas, no hubo mayor problema y hoy es una constante la pregunta: ¿cuándo vamos a volver a excavar? y todos quieren anotarse; trabajan muy interesados y con mucha responsabilidad y las temporadas de campo constituyen una alegría diaria, que es expresada al finalizar las duras jornadas y en una comida-fiesta cada fin de temporada.

Otra experiencia emocionante ha sido la del desbroce profundo del sitio con fines de levantamiento del plano digital, ya que día a día se fue constatando a través de las expresiones sorprendidas de los propios comunarios, cómo iban “descubriendo todo lo que había tenido el sitio”, que no se percataron antes, sien-

do que por allí trajinan a diario; esta limpieza la han efectuado con el mayor cariño y así lo siguen haciendo desde entonces.

Como los anteriores, muchísimos ejemplos, imposibles de plasmar en este corto espacio, sin embargo mencionamos que así, la multivocalidad del sitio adquiere hoy connotación sobresaliente, ya que gradualmente se vislumbra que el Monumento ha comenzado a tener un nuevo significado para los propios comunarios. En estos años, ha sido (y es) enriquecedor el participar del proceso de apropiación e identidad emergente que se está dando en torno al Monumento, la recuperación de sus tradiciones, el entusiasmo en la coordinación, la participación activa, la búsqueda del conocimiento del significado y función del sitio, la inversión del propio tiempo y esfuerzo en tareas de conservación y limpieza de iniciativa propia, el mantenimiento y cuidado, la asignación de recursos y personal propios, la cesión de terrenos comunales para su deslinde, las normativas y restricciones por ellos puestas (contra pastoreo, cultivo y juego) en su afán de defender y proteger su patrimonio, dan cuenta cabal del nuevo significado que Incallajta ha adquirido en el imaginario de los propios pobladores.

Como el deber moral indica, como arqueólogos investigadores, nos complacemos en satisfacer en pleno, el derecho de las comunidades, de obtener el conocimiento del referente físico en torno al cual este proceso se está dando. Y ésta es únicamente una muestra del proceso que se empezó a generar el año 1999, cuyos resultados han sido extraordinarios y han rebasado cualquier expectativa inicial.

En el apartado III, se describen algunos de los resultados plasmados de este accionar conjunto, remarcando que para un verdadero desarrollo humano integral, es necesaria la participación de todos y allí el **gestor** juega un papel crucial en tanto mediador entre el patrimonio cultural o los protagonistas del patrimonio y los sectores o la industria cultural y turística.

¹² Fiesta que se realiza en el sitio desde hace diez años, cuyos orígenes y significados son actualmente motivo de una investigación antropológica.

III

HACIA UN MODELO DE GESTIÓN CULTURAL DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO

Introducir la dimensión cultural en la globalización requiere la presencia de nuevos roles y figuras, la figura que aquí se propone, parte de la Gestión Cultural.

Un nuevo sentido para el trabajo de los antropólogos

En ese nuevo esquema es donde la antropología/arqueología, pueden jugar un papel fundamental, encontrando una oportunidad única de refuncionalizar sus saberes, no sólo desde una visión que evalúe únicamente en qué reside lo étnico (indudablemente importante por cierto), sino también con una visión fresca de hoy, de lo que la gente desea desde lo profundo de su ser.

No se trata de lograr sólo etnografías descriptivas (o interpretativas) de los grupos con los que se trabaja y a su vez estos grupos en “objeto” de estudio. Adorno (1984), da cuenta de que la cultura lleva en sí misma la crítica y, desde la noción ya asumida de cultura viva, abierta e inclusiva, parecería que muchas veces los nostálgicos son los antropólogos, no los indígenas, quienes saben que si no pactan con el presente, no tienen futuro y son conscientes de que es una relación con conflictos y dominios (siempre lo fue).

En Bolivia -y por qué no decirlo, en varios de nuestros países-, los proyectos de desarrollo han comenzado a incluir antropólogos en la ejecución de los mismos, quedando éstos en algunos casos –como en los tiempos de colonización- como proporcionadores de datos a las empresas y ONG's, que la mayoría de las veces utilizan estos conocimientos para sus propios intereses.

Peor aún es el caso de muchos proyectos de arqueología, donde el “arqueólogo” -aquel ser investido de un aura de tanta envergadura proporcionada por la ‘magia’ que genera el sólo nombramiento de la palabra “arqueología”- que llega (como suelen referir los pobladores) a hacer sus “hoyos” (ofreciendo recompensa monetaria para poder ingresar a “su sitio”, como le dicen) y luego se va sin que nadie sepa de qué se trata y ni siquiera en qué es utilizada esa información, convirtiendo a los pobladores en sujetos de “paga” y pervirtiendo cualquier relación patrimonial que pudiera establecerse.

Sin embargo, la antropología debía jugar otro rol, en el que los antropólogos y/o arqueólogos, no mirasen desde fuera (desde el balcón) las problemáticas, ni trabajasen para un proyecto con sólo beneficios privados ajenos, o “estudiasen” a la gente para sus propios proyectos académicos, sino que se sumerjan en la realidad social, para incidir y coadyuvar en la proyección de los *anhelos* que los *estudiados* desean, en proyectos que más que de desarrollo local, podrían denominarse como de *realización comunal o cultural*.

Sin entrar en mayor discusión sobre los “sujetos” de estudio, se piensa –como se mencionó al inicio-, que los réditos mayores se logran más bien, con una **gestión participante**; en ese sentido, en esta investigación la parte antropológica, sin ser estrictamente tal, está enfocada a partir de la Gestión Cultural.

Cabe aclarar aquí, que no se pretende que todos los antropólogos y arqueólogos se tornen en gestores culturales, pero sí, que al menos algunos de ellos -que como en cualquier sector, ya se dijo-, se ocupen de la

gestión, gerencia y administración de nuestras ciencias y con la gente; por su parte, aquellos interesados y ocupados únicamente en su investigación, siempre pueden recurrir a otros gestores culturales, ya que este

proceso implica una enorme inversión de tiempo; lo ideal sería que en nuestras instituciones culturales nacionales, se piense seriamente en ello y puedan tener a estos especialistas, como personal de planta.



Equipo de excavación comunitario en Incarracaycito. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

LA GESTIÓN CULTURAL

La cultura cumple una función central en la sociedad, sin gestión cultural no existe un desarrollo completo e integrado, así, la noción de Gestión Cultural, tiene su ingreso al discurso cultural en Iberoamérica hacia fines de los ochenta (De Zubiría y Abello (1997:1). Dentro de su establecimiento y evolución se destacan, la experiencia de la Universidad Nacional de Colombia (puntera en América Latina) con sede en Manizales, donde en el año 2000 se creó la cátedra UNESCO en “Gestión Integral del Patrimonio” y, en la actualidad y como marco institucional grande, existe en la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) toda una red iberoamericana de centros de formación en gestión cultural, abarcando hoy el tema, dimensiones inusitadas.

Respecto a la **definición de Gestión Cultural**, nos adscribimos a lo propuesto por Guedez, como:

“...el conjunto de acciones que potencializan, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad... Es un trabajo organizado, es decir, con sentido. Hace referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación, y el liderazgo de los procesos culturales” (Guedez 1994:262).

La figura clave en este aún incipiente paradigma es la del Gestor Cultural, imprescindible actor sociocultural que –dentro de su función- vende y maneja ideas de dimensiones simbólicas. Desde su posicionamiento de cientista social, puede y debe manejar los conceptos básicos de la Gestión Cultural que tienen que ver con la capacidad de relacionar y llevar a los actores sociales a un contrato o pacto; de lograr la necesaria autonomía del hecho cultural; de generar indicadores adecuados para la evaluación y otros, que serán mencionados más adelante.

Sin embargo, de acuerdo con nuestra realidad y el enfoque de desarrollo propuesto para nuestro caso

de estudio, tenemos preferencia por la siguiente definición, donde **gestor cultural** es aquel que:

“... impulsa los procesos culturales al interior de las comunidades y organizaciones e instituciones a través de la participación, democratización y descentralización del fomento a la actividad cultural. Coordina, como actividad permanente, las acciones de administración, planeación, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos de las entidades y organizaciones culturales o de los eventos culturales comunitarios” (web Manizales, 2005).

De lo que no hay duda es que el Gestor Cultural es un promotor y un agente de cambio, **que tiene que generar políticas** como resultado del estudio y la investigación del medio cultural en el cual se encuentra al servicio de gestión y **“que debe construir su propio modelo de gestión** de acuerdo con el conocimiento que tenga del análisis de las condiciones y circunstancias en las que han surgido...” (Abello, 1998: 1).

Con base a lo anterior y bajo la consideración de que en Cultura y Gestión Cultural, no existen modelos generales para todos los países, especialmente si son tan diversos como los nuestros, vayamos delimitando el modelo que se propone en relación con la experiencia práctica.

Principios-base del accionar

Como se ha indicado, los trabajos arqueológicos en campo, han estado regidos por un trámite despersonalizado; sin embargo en nuestro caso, desde los inicios del Proyecto en 1999, se ha partido de los siguientes principios:

- a) Que un verdadero desarrollo humano integral –enfaticado en el componente patrimonial- se dará solamente con el concurso de todos los actores involucrados.



Consolidación en seco de una estructura en Molle Pujru. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

- b) Que se debe emprender el manejo de recursos culturales como empresa generadora de nuevas alternativas socioeconómicas.
- c) Que los cientistas sociales debemos jugar éticamente el rol de mediación entre patrimonio cultural viviente y los sectores de la industria cultural y turística
- d) Que en nuestro caso específico, se debe apoyar los procesos de apropiación patrimonial e identidad emergente que se están dando en torno al monumento.

PREMISAS Y REQUISITOS DEL MODELO

Bourdieu señala que: "...el poder simbólico debe estar fundado en la posesión de un capital simbólico; el poder imponer a otros espíritus una visión antigua o nueva (...), no puede ser obtenido sino al término de un largo proceso de institucionalización, al término

del cual es instituido un mandatario que recibe del grupo el 'poder hacer del grupo' [y] (...) "la eficacia simbólica depende del grado en que la visión propuesta está fundada en la realidad. Tiene tantas más posibilidades de éxito cuanto más fundada está en la realidad (1988:141). Al centrar nosotros estos procesos en la figura del Gestor Cultural, queda claro que tanto éste como las comunidades con las que trabaja, deben ser poseedores de capital y eficacia simbólicas, además de capital social, obviamente; se trata de identificar, reconocer y respetar estos respectivos capitales, para sintonizarlos en una misma "frecuencia" en el proceso.

Del Gestor Cultural y Comunidades

Pero además el gestor debe tener otras *cualidades*, de las cuales aquí solamente se mencionan las siguientes (tomado de De Zubiría, Abello, Manizales, Iberformat, Liconsa, y otros)¹³:

- Académicas: formación o interés en ciencias sociales, conocimiento de procesos culturales, de indicadores culturales, de comunicación; actitud proactiva frente a los procesos de desarrollo cultural; actualización en teorías, tendencias de gestión, tecnologías y nuevas metodologías; conocimiento gerencial y administrativo, conocimiento de las destrezas y capacidades de las personas con las que trabaja.
- Humanas: debe ser creativo, disciplinado, dinámico, con sensibilidad social (sin intereses privados o particulares), adaptable, equitativo, paciente, debe conocer sus limitaciones y **ser ético y transparente**.
- Capacidades sociales, éstas pasan por: capacidad de mediación, enlace con diversos sectores e instituciones culturales, interacción con comunidades diversas, equilibrio entre procesos culturales y dinámicas del mercado cultural, liderazgo (no autoritario), coordinación en cada trabajo como si fuese una pequeña organización cultural.

¹³ Remitirse a la bibliografía.

Su accionar debe tener como punto de partida el liberar, no cohibir, unificar, fomentar la creatividad y lealtad, y debe estar en el “medio” de todo el proceso y proyecto. En el caso de nuestro modelo el gestor está en el nivel táctico, es decir, el de la articulación interna del nivel estratégico (Viceministerio de Cultura, /DINAR y el INIAM/UMSS) y el nivel operativo o las comunidades y Municipio, donde se dan las alternativas culturales, es decir, se encuentra interactuando entre “arriba” y “abajo”.

A manera de paréntesis, cabe mencionar que estas características del gestor pueden llevar a la pretensión de entenderlo como una especie de “súper hombre”; sin embargo, si se analizan, se puede notar que éstas podrían y/o deberían ser el ideal en cualquier profesional para llevar a buen fin el quehacer de cada quien en su campo.

Por su parte, las comunidades deben también tener: participación activa, plena y absoluta entendida como base del capital social, deben tener **toda la información** para su involucramiento, ya que cuanto más informados e involucrados están los miembros de una comunidad, la noción de cultura y patrimonio –en nuestro caso–, cobra cada vez más sentido de vivencia y pertenencia. Por otra parte, deben tener empoderamiento, en el sentido de que este “...resulta de la capacidad de las personas para elegir entre opciones más amplias mediante la participación directa en los procesos de toma de decisiones...” (UNESCO 1997:62).

De la Planificación

Este es un aspecto crucial en todo el proceso de gestión y casi podríamos decir que de ello depende su éxito o fracaso. Entendemos la planificación como una herramienta “para lograr los sueños” (Licona:2001:2) y como un proceso en torno a conceptos y anhelos que “hacen” al ser humano, que luego de ser sistematizados permiten la toma de decisiones de un grupo social y su proyección futura.

De acuerdo con Cox (1996:10), mientras que en las planificaciones de desarrollo tradicionales



Paisaje de Pocona. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

el enfoque estaba más en los técnicos y planificadores externos al grupo social (“desde arriba” y por ello su fracaso), la Planificación participativa tiene a los actores sociales locales como protagonistas principales y reconoce y valora los saberes locales, propiciando la apropiación del proyecto y, por lo tanto, asegurando su sostenibilidad.

Metodológicamente también es diferente, ya que la Planificación Participativa privilegia el “aprender haciendo”, se aprende mientras se formula y ejecuta el Plan, bajo los principios de animar, escuchar y registrar, no de dirigir, manipular e interpretar y por lo tanto es original, versátil, no formal, se permite la intuición y la improvisación. Queda obvio que nosotros nos adscribimos a esta última, pero en el sentido más estricto de que debe ser **conjunta y mancomunada**.

Al interior de la Planificación, algo fundamental es la comunicación. Se debe tener una comunicación interactiva, un “diálogo de saberes” entre lo técnico y lo empírico (desde la práctica y para la vida) para



Fig. 7. Una reunión en el sitio. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

no hacer ciegamente lo que la población plantea (ni los técnicos), es un proceso entre la creatividad sistemática y la improvisación¹⁴ (García Motta en Cox 1996:12).

La comunicación es fundamental para la vida en comunidad, ya que permite expresar sentimientos, percepciones y experiencias, por ello remarcamos,

“...la gestión participativa aunque conlleve un costo más alto en términos temporales y económicos, permite mejorar la calidad del servicio. Si la comunicación interna funciona correctamente, los desajustes se solucionan mucho más fácilmente” (Bonet, 2001:46).

Así, nos adscribimos al modelo de comunicación propuesto en la *Guía Pedagógica Universitaria*

¹⁴ En el caso de Incallajta, la participación de todos los actores en la planificación ha sido fundamental, no sólo a partir de problemas a resolver, sino de iniciativas y anhelos detectados. Siendo sinceros, a veces tanta sistematización no es necesaria y en algunos casos, incluso suele asustar a los comunarios. Allí la gente es más bien visual (los videos son muy efectivos) y oral (la comunicación interactiva es lo más efectivo con ellos) y por lo tanto reacia a poner nada por escrito. Las comunidades tienen su reunión de manera mensual al pie del sitio, pero muchas de ellas surgen espontáneamente o de acuerdo con las necesidades de coordinación, así que las fechas también pueden volverse flexibles y las realizamos al aire libre, en el sitio o en el Municipio, o en la ciudad de Cochabamba, dependiendo los asuntos a tratar.

Tanto en la Planificación como en la Comunicación, es muy importante la participación de todos, es decir de autoridades y bases, pues muchas veces los comunarios miembros expresan su voto en las reuniones, sin pasar la información a sus bases y ello puede ocasionar serios problemas que finalmente podrían redundar en su retractación, esto no sucede cuando toda la población está informada y en acuerdo.

(UMS-DPA, 1996: Fasc. 2-13), entendida como un proceso de diálogo e intercambio, que implica una relación de compartir, de correspondencia y reciprocidad, interrelación de la cual, dependerán los resultados. En ella, ambos interlocutores son emisores-receptores, se prealimentan de la realidad, que es diferente para ambos, cualitativa y cuantitativa, pero está hecha en un contexto espacial y temporal presente (aquí y ahora). Entonces, podemos extrapolar a nuestro propio modelo a este nivel, lo que se denomina la “Pedagogía de la Problematización” o educación por descubrimiento, que parte de la premisa de que el estudiante es el soporte principal de la formación y fuente privilegiada de conocimiento que no tiene dentro de él, pero si se le facilitan los pasos, puede descubrir por sí mismo reflexionando y elaborando el saber, el saber hacer y el saber ser (*Ibid*), con la aclaración de que ello, sin caer sólo en solución a problemas, ni pensando en “alumnos”, sino como un diálogo en el que el gestor orienta promueve, ayuda, desarrolla, facilita, cuestiona, hace preguntas, problematiza y a su vez el “otro” emisor-receptor desarrolla la capacidad de observar la realidad para identificar, priorizar, elaborar y actuar sobre problemas de la misma y poder transformarla, dándose una relación horizontal de cooperación, donde los mensajes fluyen en todos los sentidos, es decir, una verdadera comunicación.

Justamente en relación con todo lo último, queremos reflexionar aquí sobre algunas cuestiones: arriba hemos subrayado la necesidad de proporcionar *toda* la información a los participantes locales y de ser éticos y transparentes (condición *indispensable* para contar con la confianza de los comunarios), sin embargo nuestra mención específica es en virtud de que tanto en el devenir del proceso, como por la evidencia empírica, nos hemos percatado de ciertas actitudes y tendencias de los profesionales en campo (sean técnicos del desarrollo o científicos sociales). Por una parte, se observa la tendencia a “quedarse” con información clave, misma que les permite todavía permanecer con “poder” y seguir manipulando los destinos ajenos y, por otra, está la tendencia de decenas de instituciones

(especialmente no gubernamentales) a capacitar a las comunidades, básicamente en lo que éstas –mal que bien– conocen desde hace siglos y no así en aspectos de gerencia, dirección, administración, cuestiones que los actores quieren saber. Esto irremediablemente nos lleva a preguntarnos ¿si todavía no hemos vencido nuestros “temores” a que los actores locales manejen sus propios destinos en condiciones óptimas y sin la necesidad de ciertos “intermediarios” a los cuales se le acabarían sus “modos de vida” así sustentados?

Todo lo planteado tiene obviamente sus consecuencias políticas hacia el cambio de paradigmas en el Desarrollo, porque, ¡claro! una Gestión Mancomunada estrecha y verdadera, propicia nuevos canales de creación colectiva para movilizar los anhelos frente a cualquier instancia y desafío.



Niño charanguero y bailarín en Pocona. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

EL ENFOQUE SISTÉMICO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

Partimos de entender el *Sistema*, como parte del universo que aislamos arbitrariamente, es decir, un conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí. Bourdieu (1997: 48-49), habla de campos como “universos sociales relativamente autónomos”. Ahora bien, dentro de la teoría general de sistemas, tradicionalmente la Cultura corresponde a un sistema abierto y, por lo tanto, al que le afectan las “entradas”, propiciando cambios que se denominan “transformaciones” (Véase Clarcke, 1968 y Flannery, 1976). Las secuencias de las transformaciones son las “trayectorias” (equiparable a las tradiciones). En el modelo propuesto, en este momento nos encontraríamos a nivel de las transformaciones como queda explícito más adelante.

Por otra parte, al considerar el enfoque sistémico, implícitamente se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

-Homeostasis: es la tendencia que tiene un sistema para alcanzar ciertos grados de equilibrio; aquí, el equilibrio dinámico comprende a la cultura y al medio transformándose.

-Sinergia: entendida como la cooperación o concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función; es la cualidad mayor del todo, es decir, el resultado máximo de un buen funcionamiento de todos sus componentes, el objetivo alcanzado por un todo.

-Contingencia: es el riesgo, tiene que ver con lo incierto y por consecuencia, con el futuro o lo posible, corresponde a una zona en la cual se desconoce lo que va a pasar, puede ser un hecho positivo o negativo.

VISUALIZANDO EL MODELO

Como se visualiza en el gráfico, en nuestro modelo tenemos en el nivel meso al gestor y que representa el *input* o la “entrada”, con sus conocimientos y cualidades y su capacidad de mediación entre lo macro “arriba” y lo micro/local “abajo”. En el nivel de “arriba” se tiene

al Estado, instituciones oficiales y Organizaciones No Gubernamentales y en el nivel de “abajo” se tiene a los actores locales y protagonistas actuales, municipios y comunidades.

Una vez provocada la “entrada”, ésta por consecuencia, produce los cambios y transformaciones –ya vistos y a los que todavía se volverá más abajo–, que a la larga podrán convertirse en tradiciones, pero son transformaciones que se han dado en un equilibrio dinámico hasta ahora, es decir, “homeostasis”.

La Gestión Mancomunada estrecha y permanente entre los actores de todos los niveles, es decir la suma de todos esos esfuerzos, es lo que en el modelo será la “sinergia”.

Pero como se considera que ningún modelo es infalible y más aún en este caso, debido a que el trabajo enfatiza en la participación y el modo del ser humano y en el que se presupone que conceptos como identidad, creatividad, etc., pertenecen al ámbito libre de lo humano (más bien al espíritu humano), no se puede dejar de lado el considerar la contingencia, de prever las consecuencias (especialmente de nuestras intervenciones, los conflictos), las mismas que analizadas con razonamientos originales pueden llevarnos a descubrimientos que, reingresados otra vez al sistema le den un toque renovador y fresco.

Aunque en el diagrama del modelo, no se visualizan los resultados ni el impacto, queremos mencionar lo siguiente: hasta la salida del producto –tangible o intangible– los resultados se consideran internos, en el sentido de que dependen directa o indirectamente de la capacidad de una buena gestión (como se vio y retoma más abajo). Una vez efectuada la “salida” (*output*), se tienen resultados que dependen ya de factores externos y contingencias ajenas a la voluntad de todos los actores participantes. En nuestro caso, el objetivo y resultado final fue la elaboración del Expediente de Candidatura para Patrimonio de la Humanidad ante UNESCO, su aprobación o no, es ajena a nosotros, lo cual de ninguna manera invalida la propuesta ni el modelo y menos el impacto cuyos niveles ya se empiezan a notar incluso a escala nacional.

Abajo se ofrece una visualización mediante un sencillo diagrama.

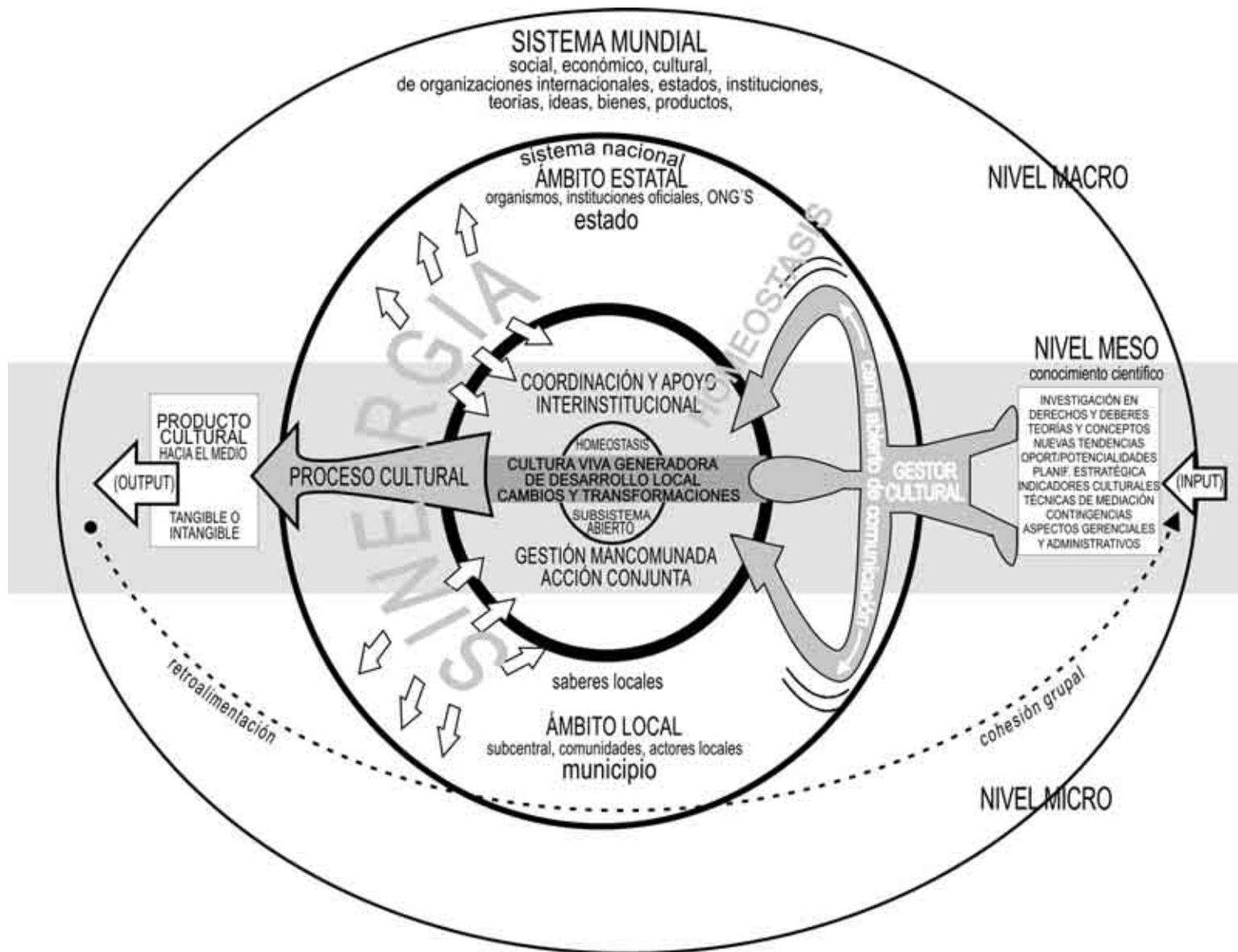


DIAGRAMA DEL MODELO (Elaborado por María de los Ángeles Muñoz Collazos).

El turismo cultural: reciente despertar

Pasemos a exponer ahora, algunas necesidades que –en otro nivel– emanan del propio modelo, en base al patrimonio potenciado y que tienen definitivamente que ver con su éxito. Como mencionamos, el Patrimonio Cultural dotado de significado y gestionado por sus propios protagonistas actuales, se convierte en una oferta para el consumo cultural de masas que,

siguiendo pautas de *marketing* se ve sometido a la dinámica propia del espectáculo, de la publicidad y del entretenimiento.

En este sentido, se debe:

- Identificar al visitante como consumidor cultural (necesidades, encuestas, sondeos).
- Priorizar recursos.

- Tornarlo polivalente (realizar actividades que rebasen su propio ámbito).
- Diseñar y producir multidisciplinariamente.
- Difundir (campañas publicitarias).
- Establecer horarios adecuados de visita.
- Poseer información completa.
- Tener buena formación del personal de contacto.
- Garantizar servicios periféricos.
- Organizar diferentes tipos de visitas.

Es decir, *marketing* y cultura deben verse cada vez más relacionados, aplicando las técnicas del primero, como una potente herramienta, con fines culturales. Se debe encarar el patrimonio como una empresa cultural, que afronte decididamente el competitivo mundo de las ofertas culturales.

De los resultados de este accionar...

A través del esquemático relato cronológico, se muestran –sólo los más importantes- frutos concretos de este accionar conjunto (indicando únicamente las siglas de la institución con mayor responsabilidad), mismos que toman en cuenta y -de alguna manera- subsanan ya, algunas de las necesidades expuestas en el acápite anterior.

Así, tenemos que en el año 2003, se decide formalizar el Plan Integral del Monumento y se



Pozo de sondeo en un silo de Colquehuayrachina. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.



Tomando niveles en Incarracaycito. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

constituye el directorio, con las instancias de gestión mencionadas, estables y consolidadas.

En ese sentido, del **Plan concertado**, ya se han realizado varios trabajos:

- En lo arqueológico: se han realizado trabajos de precampo y campo, prospecciones, excavaciones, el plano digital del sitio, -además de la imagen satelital y la reconstrucción virtual-, relevamientos georeferenciados de sitios contextuales, análisis de laboratorios, fechados, etc. (INIAM-UMSS).

- En cuanto a divulgación científica y masiva: desde el año 2000 se han realizado ponencias, conferencias académicas y públicas, artículos, un seminario especializado sobre Incallajta; pero por otra parte se ha transmitido todo el conocimiento a la población local, vía cursos y jornadas de capacitación, festivales-taller locales y conferencias. Se realiza la actualización constante del personal y su capacitación permanente en temas histórico-arqueológicos y culturales (INIAM-UMSS).

- Respecto a ecoturismo: se cuenta con el inventario de atractivos turísticos de la zona, se ha establecido y normado la zonificación del sitio y las áreas de: amortiguamiento, de protección visual, de protección arqueológica, de preservación ecológica, de equipamiento especial y se ha determinado el área



Fig. 8. Limpieza del monumento. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

de *camping* y estacionamiento, normándose las respectivas actividades de cada área, la planificación y establecimiento de circuitos internos, externos, de sendas peatonales, etc. (Facultad de Arquitectura y Turismo UMSS e Instituto de Investigaciones Jurídicas-UMSS).

-El año 2003, se implementaron letreros de señalización básica y se cuenta con una tesis –lista para implementar- de toda la señalética del sitio (Universidad Privada Boliviana (UPB)/Unidad de Turismo de la Prefectura Departamental).

-Se ha definido la capacidad de carga del sitio y se ha establecido el tiempo de visita con base a los perfiles de usuario. Desde el agosto de 2002, se cuenta por primera vez con estadísticas de visitantes (INIAM, Facultad de Arquitectura, Instituto de Investigaciones Jurídicas UMSS).

-En cuanto a infraestructura: desde el año 2000, se cuenta con un camino empedrado hasta el pie del sitio, que permite el flujo motorizado en óptimas condiciones y el año 2001 se ha implementado la

electrificación en la zona (prefectura, municipio); ese mismo año se ha construido el Centro de Asistencia al Turista (CAT), dotado con el más moderno equipamiento y tecnología audiovisual (BID-Prefectura).

-Desde el año 2000 se cuenta con guardarruinas y guía permanente (del Viceministerio de Cultura al inicio y actualmente del Municipio de Pocona) y existe asignación de recursos para el boletero (Subcentral).

-Se tiene la organización permanente en todas las actividades relativas al Monumento, limpieza constante tres veces por año (Subcentral Incallajta, INIAM).

-Se ha dado la cesión de terrenos por parte de los comunarios para el amojonamiento y deslinde legal y formal del sitio (Instituto Nacional de Reforma Agraria -INRA-, Subcentral Incallajta).

Podrían seguirse enumerando los logros y la lista hacerse interminable, sin embargo sólo se trata de



dar una muestra de las posibilidades y resultados de la gestión y el accionar conjunto, cabe aclarar, que esta metodología se ha utilizado en todos los sitios en los que trabajamos en la zona.

La mención arriba, a las instituciones intervinientes de manera directa, obedece a que no se piensa –como podría parecer en un principio– a que el trabajo fue sólo con las comunidades, el municipio y el INIAM, sino con todas esas instancias, en las que destaca la participación de la Universidad Mayor de San Simón, donde el propio rector, a través de una Resolución Rectoral, respalda e instruye la participación de varias de sus Unidades y la asignación de tiempo y recursos humanos en el Plan Operativo Anual (POA) de cada una. Asimismo, para la elaboración del *Expediente*, se ha contado con la participación desinteresada –directa e indirecta– de varias personas e instituciones de diversa naturaleza, donde cabe resaltar el Viceministerio de Cultura, la Dirección Nacional de Arqueología, los tesistas, la Superintendencia de Comunicaciones/ENTEL y las propias Fuerzas Arma-

das. Como se advierte, todo el trabajo (investigación, gestión y coordinación general), estuvo a cargo de un cientista social, el Gestor Cultural, eje fundamental del modelo.

Considerando una política posible para el funcionamiento del Modelo

Un trabajo que se quede simplemente en la propuesta del modelo, sería –a nuestro modo de ver–, un trabajo incompleto, por ello y porque como gestores se tiene la obligación de proponer también políticas viables para el funcionamiento de nuestras propuestas, reforzamos lo que Abad (1999:21) indica: “Partimos de una noción de cultura, para definir un modelo de desarrollo cultural, el mismo que se vuelve operativo en políticas culturales, que son puestas en práctica por los gestores culturales”.

En nuestro caso concreto, en virtud del éxito alcanzado, y porque para que un modelo o una experiencia de esta naturaleza sea efectivo –y tenga un impacto mayor a nivel de todo el país–, se deben considerar **políticas para captar Gestores Culturales** para impulsar los sistemas (en el entendido de que cada empresa o proyecto cultural puede ser tratado como un pequeño sistema al interior de uno mayor).

La política que aquí se propone, es la del **Servicio Social** de México (existente también en otros países), la misma que no es necesariamente exclusiva y puede ser extrapolable asimismo, a otros campos y/o sectores.

¿En qué consiste? En México existe la obligación de prestar servicios profesionales de índole social; el artículo 5° de su Constitución Política Federal, establece que “los servicios profesionales de índole social, serán obligatorios y retribuidos en los términos de la Ley...” y, la Ley General de Educación instituye: –en términos que señalan disposiciones reglamentarias correspondientes– “La prestación del servicio social **como requisito previo para obtener título o grado académico**” (Venegas Huerta, Web).

La prestación de este servicio social, constituye formalmente una obligación jurídica (*idem*) para

todos aquellos mexicanos (y extranjeros) que desean obtener un título o grado académico; se encuentra en diversos ordenamientos de orden público y es de interés general, pero indudablemente, esta obligación tiene también una connotación de tipo moral y ético que se relaciona con la solidaridad social.

Al respecto, Vengas Huerta menciona:

El Humanista Alfonso Caso concibió la práctica del Servicio social del futuro profesionista, apoyado en el criterio de que una Universidad sostenida directa o indirectamente en gran parte **con dinero del pueblo, no debe ni puede crear profesionistas para el solo provecho de los individuos que reciben esta educación**, sino que el impartir la cultura profesional solo puede justificarse si el profesional **devolverá más tarde en forma de acción social**¹⁵ los beneficios que recibió por medio de su cultura (*idem*).

Es precisamente la base ética y moral de la propuesta del Servicio Social mexicano, la que nos parece más justa y acorde además con la Visión y Misión

que tienen (o deberían tener) nuestras universidades. Y ésta nos parece la alternativa más viable (para captar gestores culturales y otros profesionales) en países pobres como los nuestros, que no cuentan siquiera con los suficientes recursos para los profesionales en salud y educación.

No es que debe “transplantarse” directamente el modelo, sino que en Bolivia (en particular, por ser nuestro caso) se precisaría un servicio social jurídicamente acorde a nuestro país, en el que se tomen en cuenta equitativamente las competencias del Estado boliviano, las autonomías universitarias, las municipales y sus consensos y, que considere el contexto social y económico, la realidad, la diversidad social, para mayor beneficio tanto de la sociedad como del Estado y NO externo ni privado únicamente.

Lo anterior, debe hacerse con creatividad (tesis-tas, alternativa al servicio militar, pasantías, experiencias prácticas) y con el mayor respeto a los derechos humanos. De hecho se trataría de un trabajo temporal obligatorio, no menor a seis meses ni mayor a dos años, que –de ninguna manera- implique la “explotación” laboral de los aspirantes.



Compartiendo con las mujeres. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

¹⁵ El subrayado es mío.

CONCLUSIONES

Con base a las distintas argumentaciones, parece obvio que, si la cultura no se integra de forma decidida al proceso de desarrollo, cualquier modelo que se proponga estará destinado al fracaso.

Pero hablamos del desarrollo de las personas y no del crecimiento de las cosas. Los requisitos que planteamos para un desarrollo humano, cultural armónico y sostenible, tienen que ver con: la valoración de la identidad, de una cultura propia abierta a lo universal, aceptación de diversidad y pluralidad; apertura a la modernidad; revalorización de lo local y del patrimonio; capacitación; formación del capital humano, social y capital cultural; participación total, planificación conjunta real; de conceptos que “hacen” al ser humano”; descentralización institucional, redes horizontales, etc., en fin, para poder lograr un verdadero desarrollo con alma.

Se trata de poner lo cultural por encima de lo económico. Pero, al menos en nuestro país –y creemos que todavía por algunos años-, por las condiciones de sometimiento, desigualdad de oportunidades, inequidad de distribución de los recursos y falta de acceso a la información desde hace siglos, este desarrollo debe darse desde un nivel meso, desde la conjunción de los saberes locales y el de los científicos sociales, que a su vez deben mediar con las instancias departamentales y estatales, pareciendo por el momento el camino más viable.

Queda claro y empíricamente constatado que, el patrimonio encarado desde esta perspectiva es lo único que une a toda la sociedad, obviamente siempre y cuando no medien intenciones políticas partidarias y económicas privadas; queda claro también que la gestión mancomunada del patrimonio es el arma más eficaz (y única se diría) para su propia protección y conservación.

En cuanto a gestión propiamente dicha -como se mencionó al inicio-, en los últimos años se ha hablado mucho de *Desarrollo “y” Cultura*, pero consideramos que Cultura unida solamente con la conjunción “y” al Desarrollo, no tiene mayor sentido ni connota-



Comunarios consolidando una estructura de Molle Pujru. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

ción; por ello, nuestra propuesta es la inclusión de la palabra “*gestión*”, como acción permanente y como la unión entre ambas. Así, se considera que la **única forma de buscar la relación y conexión entre Cultura y/o Patrimonio Cultural –en cualquiera de sus expresiones o manifestaciones- y Desarrollo, es a través de la Gestión Cultural.**

En Bolivia (y en varios países), todavía las organizaciones y proyectos culturales dependen más del compromiso carismático de una persona y la fuerza de su personalidad, en un medio lleno de improvisaciones e inestabilidad, operando con baja participación de los componentes y muchas veces con actitudes paternalistas; por ello, la necesidad de entenderlos como “sistemas” operantes en un medio participativo y orgánico es absolutamente necesaria.

Concretamente, en el caso que nos ocupa, el *Expediente de candidatura de Incallajta*, constituye un sistema y el resultado más concreto, de una *Gestión Cultural mancomunada* con base en el patrimonio, impulsada por un gestor cultural que tiene impacto social, y la seguridad de que generará también impacto económico.

En cuanto al enfoque sistémico, se está plenamente consciente de que no todos los sistemas son perfectos y que en tanto los *in-puts* o “entradas” no sean problemáticas, se puede esperar resultados positivos, por ello la insistencia en las cualidades del gestor. No se pretende que el gestor sea perfecto, pero

sí que se intente que su “entrada” no sea problemática, por ejemplo si vamos a hacer la gestión como grupo o equipo, al menos se debe cuidar que haya acuerdo entre los participantes y no contradicciones, envidias, ni mayores jerarquías, debe ser horizontal, etc., porque de lo contrario el efecto será adverso al esperado, pudiendo llegar incluso a desequilibrar un sistema que funcionaba perfectamente antes de su ingreso. Es importante ser constante y consecuente, porque de

otra manera, las entradas y por lo tanto las salidas serán variables y no podrá medirse su impacto.

En lo que a políticas culturales se refiere, en Bolivia, se precisa políticas culturales progresistas, precisas y bien direccionadas en la búsqueda de identidades locales, nacionales y en relación a su carácter multicultural.

Para cultura, al menos en estos momentos, se debe mantener el principio de un financiamiento público por parte del Estado, controlado pero sin intervencionismos ni particularismos totalitarios,

a la cabeza de las instituciones culturales y la sociedad civil.

Las políticas culturales deben desburocratizar y descentralizar las actividades culturales y ser encaradas como políticas públicas, al igual que las de educación y salud.

Para políticas públicas, se debe partir de una mediación en la que “lo público” no únicamente incluya lo estatal; “una política cultural -pública- que sea formulada por un único agente terminará siendo esté-



Comunarios cubriendo las excavaciones en Molle Pujru.
© María de los Ángeles Muñoz Collazos.

ril y unilateral...las políticas públicas son del Estado y la sociedad entera” (De Zubiría y Abello, 1998:2). Es decir no se debe dejar todo al Estado y en ese sentido vale la pena preguntarnos en este momento: ¿cuál es nuestra participación en todo esto, cuál nuestro aporte y qué hacemos al respecto?

Por otra parte, las políticas culturales deben tener su correlato en políticas territoriales, sin fronteras rígidas y bajo la consideración de que los territorios no son homogéneos, sino también diversos. Es necesario que éstas, sean acordes con la realidad cultural actual, que tengan lineamientos genéricos, pero también flexibles según la realidad local (Blanes y Pabón, 2004. mecanuscrito) y que contemplen las prácticas culturales de la gente, muchas veces muy creativas, participativas y ancladas en la cultura, susceptibles de ser mejoradas o incorporadas de cierta manera a sistemas que puedan proporcionarles mejor calidad de vida, sin romper ni desequilibrar el propio sistema en que las practican.

Se precisan también políticas que estimulen las demandas de proyectos culturales o socioculturales, que fomenten la integración de organizaciones cultu-



Jóvenes poconeños excavando en Incarracaycito. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

rales, que ayuden a medir el impacto económico de las industrias culturales, que estimulen a construir indicadores culturales cualitativos y de “procesos” culturales, que tengan impacto en el PIB. Si bien se menciona un financiamiento inicial del Estado, éste también puede ser comunitario, mixto e internacional, pero bien entendido, se debe emprender el manejo de los recursos culturales, como una empresa cultural, costosa, pero infinitamente rentable, donde la cultura no sea considerada como un gasto, sino más bien como una inversión y que consideren a la cultura como el verdadero pilar del desarrollo humano sostenible.

Finalmente...

...queremos decir que el modelo propuesto no es una utopía, ya que proviene de una experiencia práctica que, con el trato cotidiano, el acercamiento que se ha tenido con los comunarios y el municipio, ha rebasado los objetivos y expectativas iniciales de un simple proyecto de investigaciones arqueológicas, convirtiéndose en un proyecto integral, no sólo para la zona, sino también de beneficios y esperanza extendidos a toda una región, un proyecto de extraordinarios resultados.



Canal en una estructura de Incarracaycito. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.



Horno de barro en una vivienda de Pocona. © María de los Ángeles Muñoz Collazos.

Resultados que se traducen en sueños de su muestrario de sitio, de un museo a cielo abierto (Proyecto que se presentó en 2003), de seguir con las investigaciones, de invertir en conservación y mantenimiento, de seguir capacitándose, de tener sus propias microempresas y, fundamentalmente de no verse obligados a migrar.

El proyecto no ha estado libre de desafíos y, aparte de los retos existentes en todo proyecto pionero, en nuestro caso –sin precedentes- el reto mayor fue el ingreso inicial y la coordinación con las comunidades, especialmente si se toma en cuenta que técnicamente, el trabajo arqueológico puro, no muestra beneficios/réditos directos inmediatos y que generalmente existe mucho escepticismo y miedo a “tocar” los sitios arqueológicos, sobre los cuales existen una serie de creencias. Sin embargo, hace ya varios años que estos retos están superados y traducidos en una confianza y relacionamiento de base muy sólida, pudiendo manifestar que las oficinas del INIAM (Mu-

seo) en Cochabamba, se ha convertido en su propia casa, a la cual llegan constantemente los pobladores de la zona y municipio.

Reiteramos, se considera un deber como científicos sociales, atender a lo que los pobladores quieren, fomentar sus iniciativas y capitalizarlas. Este constituye un primer paso importante a nivel nacional y se espera pueda convertirse en un modelo del accionar arqueológico y patrimonial futuro, así como la vuelta de la mirada de la antropología, hacia las potencialidades de una Gestión Cultural efectiva.

Especialmente en el caso de la arqueología, que fue el motor de arranque de este trabajo, que por conllevar en sí misma los temas y responsabilidades patrimoniales, por la naturaleza de su trabajo de campo y porque el accionar arqueológico puro no rinde beneficios a las comunidades con las que se trabaja, ésta debería ser parte obligatoria y ética de su accionar.

Más aún, a partir de la experiencia –cuyo proceso continuo comenzó en 1999– y resultados exitosos en todos los sentidos mencionados, actualmente en el Departamento de Cochabamba, Bolivia, se ha despertado la inquietud de algunos arqueólogos, de trabajar en estrecha relación con municipios y comunidades. En el caso de investigadores adscritos al INIAM-UMSS, –aunque todavía tímidamente en unos y con resultados parciales en otros– se está intentando encaminar el quehacer arqueológico hacia ese proceso, concretamente en Quillacollo (Piñami y Cotacachi), Tarata, Mizque y en el trópico cochabambino.

Se espera que esta política institucional (aún no formalizada), tenga en adelante cierta obligatoriedad para los investigadores, toda vez que el futuro –como institución– del INIAM está en encarar estos temas, no como la simple aceptación de propuestas académicas parciales e informes técnicos, sino hacia una Gestión Cultural participante más integral, de manera mancomunada y con beneficios para las ciencias sociales y las comunidades, como la mejor vía para cumplir con su propia Misión. Sólo así podrá justificar su presencia ante toda la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD, Andrés

“La cultura como contenido Simbólico”, en *Revista de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia*, Año III, No 8, La Paz, julio-septiembre de 1999.

ABELLO, Ignacio

“Metodologías para la Gestión Cultural”, en *Formación en Gestión Cultural*, Páginas de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), junio de 1998, Disponible en www.oei.org.co/cultura.htm.

ADORNO, Theodor

La Crítica de la Cultura y la Sociedad. Madrid, Ediciones Sarpe, 1984.

ALBUQUERQUE, Francisco

Desarrollo Económico Local y Distribución del Progreso Técnico. (Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural), Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 1996.

Fomento Productivo Municipal y Gestión del Desarrollo Económico Social. Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 1997.

Metodología para el Desarrollo Económico Local. Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 1997.

Manual del agente de Desarrollo Local. La Paz, Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios, 1999.

Guía para agentes de Desarrollo Económico Territorial. Sevilla, Instituto de Desarrollo Regional (Fundación Universitaria), 2002.

ANDER-EGG, Ezequiel

Desarrollo y Política Cultural. Buenos Aires, Ediciones Circus, 1992.

BLANES, José y PABÓN, E.

Los Proyectos y el Desarrollo Local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. (Documento para validación), La Paz, Centro de Estudios Bolivianos Multidisciplinarios (CEBEM). Inédito, 2004.

BONET I AGOSTI, Lluís

“Dos fases indisociables de la Gestión Cultural: Planificar y Evaluar”, en *Revista Periférica 2*. Cádiz-España, 2001, Disponible en www.uca.es/extensión/periférica.htm.

BOURDIEU, Pierre

Capital Cultural, escuela y espacio social. México, Siglo XXI, 1997.

Cosas Dichas. Buenos Aires, Gedisa, 1998.

CLARCKE, David

“Analytical Archeology Systems Theory in Archeological Research” en *Annual Review of Anthropology*. Vol. 4: 207-224 (Volume publication date October 1975), 1968.

COBEN, Lawrence y MUÑOZ Collazos, María de los Ángeles.

Inkallakta, a Regional Perspective. Ponencia presentada en la 65th. Annual Meeting of the Society for American Archeology SAA, Philadelphia, 7 de abril de 2000.

CONSEJO NACIONAL PARA LA CULTURA Y LAS ARTES

“Cuestionario sobre las Políticas Culturales Iberoamericanas de la Guía de la Administración Cultural”, en el Portal Iberoamericano de Gestión Cultural (www.gestioncultural.org), Actualizado hasta 2003 y tomado de la página Iberformat, 2003.

COX ARANIBAR, Ricardo

El Saber Local. Metodologías y Técnicas participativas. La Paz, NOGUB-COSUDE/CAF, 1996.

CRAVOTTO Antonio y GONZÁLEZ, Rex

Ruinas de Inkallajta e Iskanwaya. Centro histórico de La Paz, Informe final para la Secretaría de UNESCO, La Paz, Inédito, 1976.

DE ZUBIRÍA, Sergio y ABELLO, Ignacio

Noción de Cultura, en *Formación en Gestión Cultural*, Páginas de la OEI. Julio, 1997, Disponible en www.oei.org.co/cultura.htm.

Teorías Contemporáneas de la Cultura, en *Formación en Gestión Cultural*, Páginas de la OEI. Septiembre 1997, Disponible en www.oei.org.co/cultura.htm.

“Cultura, Globalización y Región”, en *Formación en Gestión Cultural*. Páginas de la OEI, noviembre de 1997, Disponible en www.oei.org.co/cultura.htm.

“El Estado y la Cultura”, en *Formación en Gestión Cultural*, Páginas de la OEI, enero de 1998, Disponible en www.oei.org.co/cultura.htm.

“Economía de la Cultura”, en *Formación en Gestión Cultural*, Páginas de la OEI, marzo de 1998, Disponible en www.oei.org.co/cultura.htm.

DE ZUBIRÍA, Sergio y TABARES Marta

“La Administración de Organizaciones Culturales”, en *Formación en Gestión Cultural*, Páginas de la OEI, octubre de 1998, Disponible en www.oei.org.co/cultura.htm.

ESSER, Klaus *et. al.*

“Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política”, en *Revista de la CEPAL*, N° 59, agosto de 1996.

FERNÁNDEZ GARCÍA, Diego

“El Marketing en la gestión de los Museos Públicos”, en *Revista de Museología*, No 13, Madrid, febrero de 1998.

FLANNERY, Kent

The early mesoamerican village, Filadelfia, Academic Press Inc, 1976.

FUKUYAMA, Francis

Social Capital and global Economy, Washington, BM USA, 1995.

GACETA DE MUSEOS

Órgano Informativo del Centro de Documentación Museológica. Consejo Nacional de Museos y Exposiciones, Publicación Trimestral, Nos. 6, 9, 10, 11,12, 13, 14 y 15.

GARCÍA, Fernando

Cultura y desarrollo. Hacia una efectiva generación de Capital Social en Bolivia, Andalucía, Tesis presentada en la Universidad Internacional, UNIARA, 2002.

GARCÍA CANCLINI, Néstor

Las culturas populares en el capitalismo. México, Nueva Image, 1984.

GUEDEZ, Víctor MENÉNDEZ C.

Formación en Gestión Cultural. *Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural*, Santa Fe de Bogotá, Colcultura-SECAB, 1994.

IBERFORMAT

Página web de la *Red de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural*, 2005, Disponible en www.iberformat.org/

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES)

Manual de Desarrollo Local. Santiago, Dirección de Desarrollo y Gestión Local-ILPES, Distribución limitada, 1998.

KLIKSBERG, Bernardo

Nuevas direcciones en el debate sobre pobreza, inequidad y política social: modelos y experiencias Analizadas, Mimeo, Washington, 1997.

LICONA, Winston

Planificación y Gestión Cultural. Conferencia presentada en la Fundación Teatral Kerigma, en el Proyecto de Formación y Capacitación del Sector Cultural Juvenil para una Escuela Empresa de Creación Artística, CIRCOCIUDAD, Bogotá, 2001.

MANIZALES

Página web de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Gestión Cultural y Comunicativa, Marzo de 2005, Disponible en www.manizales.unal.edu.co/pc_gesculcom/

MAX NEEF, Manfred *et.al.*

Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones, Barcelona, Nordan-Comunidad, 1994.

MAX-NEEF, Manfred, ELIZALDE, Antonio y HOPENHAYN, Ernesto.

“Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro”, en *Development Dialogue, N° especial*, Suecia, Fundación Dag Hammarskjöld, 1986.

MUÑOZ Collazos, María de los Ángeles

“Cultura, Animación y Museos”. *El Soplón del Sur*, No 3. Proyecto de Animación Sociocultural, Honorable Alcaldía Municipal de Cochabamba, Cochabamba, 1997.

Museos, cultura y desarrollo. Boletín del INIAN-MUSEO, UMSS, Serie Patrimonio Cultural, pp. 13, 1999.

“Proyecto de Investigaciones Arqueológicas Inkallakta”. *La “U”, Revista Académica de la Universidad Mayor de San Simón*, Año 1, No. 8, 2000.

“Arqueología, Gestión Mancomunada e Identidad: El Proyecto de Investigaciones Arqueológicas Inkallakta”. *Memorias del II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural 2001*, Universidad Mayor de San Simón, Convenio Andrés Bello, Instituto Internacional de Integración, 1999.

“Universidad, Arqueología y Desarrollo. El Proyecto Inkallakta. Punto de Partida. Acción y Debate”. *Periódico Universitario de Información Mensual*, Universidad Mayor de San Simón Programa de Gestión Universitaria. Año 2, N° 5, Mayo 2002.

“Incallajta: Arqueología, Desarrollo e Identidad”, en *Revista Fundación Cultural Banco Central de Bolivia*, Año VI, N° 20, 2001.

“Proyecto Inkallakta-MUSEO”, en *Universidad Mayor de San Simón*. Portafolio de Proyectos Internacionales, Gestión 2002, Dirección de Relaciones Internacionales UMSS, Cochabamba, Bolivia, agosto de 2001.

“Incallajta Virtual: 600 años después”, en *Revista semanal Vida & Futuro del periódico*. Los Tiempos, Año I, N° 4, Cochabamba-Bolivia, 31 de octubre de 2001.

“Incallajta, Piedra Fundamental del poder Inca en el Collasuyo”. *Expediente de Candidatura del Monumento Nacional de Incallajta, como Patrimonio de la Humanidad ante UNESCO*, 5 Tomo, Documento Reservado, presentado por Bolivia en septiembre de 2004.

Patrimonio Cultural y Desarrollo Local Comunitario. El Caso Incallajta, Tesis de Maestría, presentada al Centro de Estudios Superiores Universitarios (CESU-UMSS), Cochabamba-Bolivia, 29 de abril de 2005.

NORDENSKIÖLD, Erland

“Incallajta, Ciudad Fortificada Fundada por el Inca Tupac Yupanqui”. *Khana, Revista Municipal de Arte y Letras*, Año IV, Vol. IV, Nos. 21 y 22, La Paz, marzo 1957, pp. 6 a 22. Trad. Carlos Ponce Sanjinés, 1956.

NORTH, Douglas

Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, Cambridge, University Press, 1990.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES

UNIDAS

Declaración sobre el derecho al desarrollo, 1986. Disponible en www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/30/pr/pr26.pdf

OTTONE, Ernesto

“Desarrollo y Cultura: Una visión crítica de la modernidad”, en *Revista de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia*, Año III, No. 6, La Paz, enero-marzo de 1999.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Sustainable Human development. From Concept to Operation: A Guide for the Practitioner, New York, UNDP, 1995.

Desarrollo Humano en Bolivia. Edición M. Sanjinés, R. Archondo La Paz, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1998.

PUTNAM, Robert

Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. New Jersey, Princeton University Press, 1993.

RAMÍREZ, Alejandra,

Cultura, gestión organizacional y desarrollo local. Trabajo de Investigación para la obtención del Título de Maestría en Estudios del Desarrollo,

Cochabamba, CESU-UMSS, Cochabamba, (Tesis de Maestría), 1999.

REPÚBLICA DE BOLIVIA

Ley No. 1551 de Participación Popular, 20 de abril de 1994.

Ley No. 1654 de Descentralización Administrativa, 28 de julio de 1995.

RIFKIN, Jeremy

El Fin del Trabajo, Buenos Aires, Paidós, 1997.

SALDARIAGA ROA, Alberto

“El Patrimonio Cultural como Proyecto Común”, en *Revista de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia*, Año 1, No. 3, La Paz, abril-junio de 1998.

SCHULDT, Jorgen

Repensando el Desarrollo: Hacia una concepción alternativa para los países andinos, Quito, CAAP, 1995.

SERANI, Edmundo

El Concepto de Sinergia, Chile: Web de la Biblioteca del Congreso Nacional, 1991, Disponible en www.bcn.cl/pags/publicaciones/serie_estudios/esolis/nro017.html.

TÉLLEZ, Juan

“Desarrollo Económico Comunitario”, en *Revista Punto de Partida*, Semanario de la UMSS, Cochabamba, Programa de Gestión Universitaria, Año 2, 9 de septiembre de 2002.

TURNER, Víctor

La Selva de los Símbolos. Siglo XXI editores, 3ª edición, 1980.

UMSS-Dirección de Planificación Académica

Guía Pedagógica Universitaria. Fascículos 1 a 6, Cochabamba, UMSS-DPA, 1996.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA

Declaración de los principios de cooperación cultural internacional, París, UNESCO, 4 de Noviembre, 1966.

Conferencia Intergubernamental sobre las políticas culturales en Europa, Informe Final, Helsinki, 1972.

Declaración de la Ciudad de México sobre Políticas Culturales, Mondiacult, Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, 26 de Julio a 6 de Agosto, Ciudad de México. París, Informe Final (Doc. CLT/MD/1), 1982, Disponible en http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php URL_ID=12899&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Our Creative Diversity (Nuestra Diversidad Creativa), Madrid, Fundación Santa María SM. 1997.

VAN HEMELRYCK, Libero

“Desarrollo Económico Local en Chile. Conceptos y Reflexiones”, en *Territorio Local y Desarrollo*. Uruguay, SUR/CLAEH, 2002.

VENEGAS HUERTA, Francisco Javier

Legislación sobre servicio social. Vol. I, “Algunas reflexiones sobre el régimen constitucional del servicio social de estudiantes”. ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior), pp.109, Disponible en <http://www.anui.es/principal/servicios/publicaciones/libros>.

**INSTITUTO NACIONAL
DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA**

Restaurador Luciano Cedillo Álvarez
Director General

Arqueólogo Mario Pérez Campa
Secretario Técnico

Licenciado Luis Ignacio Saíenz
Secretario Administrativo

Maestra Gloria Artís Mercadet
Coordinadora Nacional de Antropología

Consejo Editorial

**Gloria Artís • Francisco Barriga • Francisco Ortiz
Lourdes Suárez • Xabier Lizarraga • María Elena Morales**

**CUADERNOS DE ANTROPOLOGÍA
Y PATRIMONIO CULTURAL**

Gloria Artís
Dirección Editorial

Roberto Mejía
Subdirección Editorial

Lizbeth Rosel
Acopio Informativo

Vicente Camacho
Responsable de Edición

Olga Miranda
Corrección de Estilo

Amadeus / Luis Alberto Sandoval
Diseño Gráfico



Se terminó de imprimir en el mes de junio de 2006 en los talleres de...
El tiraje consta de 2000 ejemplares más sobrantes para reposición.