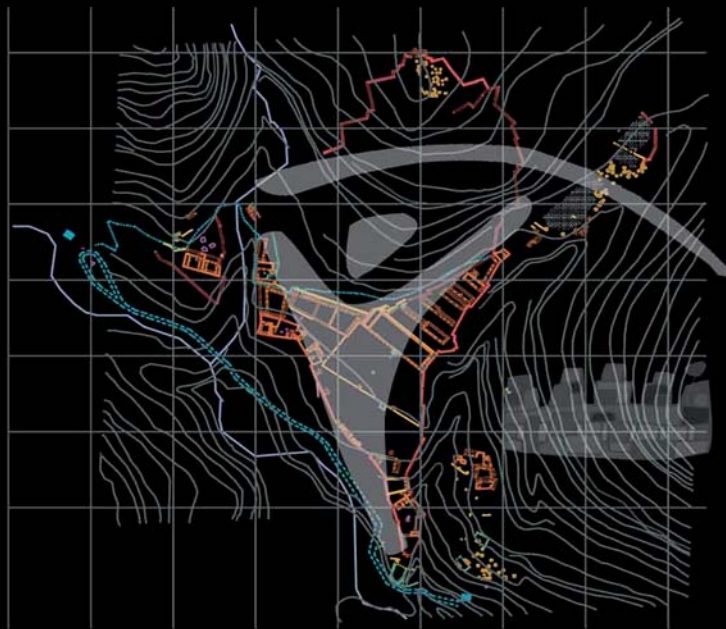


Universidad Mayor de San Simón  
Vicerrectorado, Dirección de Investigación Científica y Tecnológica,  
Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo Arqueológico

## PATRIMONIO CULTURAL Y DESARROLLO LOCAL COMUNITARIO EL CASO INCALLAJTA



---

María de los Angeles  
Muñoz Collazos

---

**PATRIMONIO CULTURAL Y  
DESARROLLO LOCAL COMUNITARIO.  
EL CASO INCALLAJTA**

María de los Angeles Muñoz Collazos

---

**Edición:**

UMSS, Asdi/SAREC, INIAM

**Diseño Gráfico, diagramación e impresión:**

ActivA (Grupo GCP Imagen)

---

Depósito Legal: 2-1-5-07 P.O.

© Derechos Reservados

Cochabamba, Bolivia

2007

“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



## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	5
<b>ÍNDICE DE PLANOS, FOTOS, TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS</b> .....	6
<b>PRÓLOGO</b> .....	7
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>HACIA UN DESARROLLO HUMANO MEJOR A TRAVÉS DEL COMPONENTE CULTURAL</b>	
Consideraciones breves sobre el modelo todavía vigente de desarrollo .....	23
Hacia un desarrollo humano sostenible y comunitario .....	24
Local, y comunitario.....	30
Meso y sistémico .....	32
El Turismo como estrategia productiva.....	34
Yendo a lo concreto: Incallajta .....	35
Resumiendo.....	38
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>UNA IDENTIDAD DINÁMICA Y UN PATRIMONIO CULTURAL VIVO</b>	
Algunas reflexiones sobre cultura .....	39
Identidad dinámica, patrimonio vivo.....	42
El Patrimonio Cultural como referente multivocal .....	47
Incallajta: una comunidad efervescente, una identidad emergente .....	47
El Turismo cultural: “nosotros y los otros” .....	51
Resumiendo.....	52
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>HACIA UN MODELO DE GESTIÓN CULTURAL DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO</b>	
Un nuevo sentido para el trabajo de los antropólogos .....	53
La gestión cultural .....	54
Principios-base del accionar .....	59
Premisas y requisitos del modelo .....	59
El enfoque sistémico para el funcionamiento del modelo.....	65
Visualizando el Modelo .....	66
El Turismo Cultural: reciente despertar .....	70
De los resultados de este accionar .....	71
Considerando una política posible para la implementación del modelo.....	74
Resumiendo.....	77
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	78
Finalmente.....	88
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	91
<b>PLANOS, FOTOS, FIGURAS Y ANEXOS</b> .....	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

### ÍNDICE DE PLANOS

PLANO 1	Ubicación de Pocona e Incallajta
PLANO 2	Relevamiento de Nordeskiold. 1913

### ÍNDICE DE FOTOS

FOTO 1	<i>Kallanka</i>
FOTO 2	<i>Ushnu</i> o altar central
FOTO 3	Torreón

### ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	Comparación de los paradigmas de desarrollo
TABLA 2	Esquema de acumulación de capital
TABLA 3	Tipos de acumulación de capital
TABLA 4	Turismo en América Latina y el Caribe
TABLA 5	Distintas visiones sobre cultura

### ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Comunicación Pedagógica UMSS
FIGURA 2	Diagrama del Modelo propuesto
FIGURA 3	Organigramas de Gestión

### ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Datos y estadísticas relativas al estudio
ANEXO 2	Actividades diversas de los comunarios y el proyecto
ANEXO 3	Matriz de necesidades-satisfactores
ANEXO 4	Algunas notas sobre la Convención para la Protección Mundial del Patrimonio Cultural y Natural
ANEXO 5	El Servicio Social en México: un ejemplo notable
ANEXO 6	Notas sobre algunas convocatorias recientes que interrelacionan cultura y desarrollo
ANEXO 7	Alguna normativa referente a Patrimonio y Cultura

## PRÓLOGO

El Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo Arqueológico de la Universidad Mayor de San Simón, desde su fundación en 1951, es la única institución Departamental comprometida con la Arqueología de Cochabamba. A partir del presente trabajo, pionero en Bolivia, vuelca su mirada hacia la reflexión del papel de la arqueología, el patrimonio y la cultura, en el contexto actual, con una filosofía de activa participación de los actores locales, vinculando el patrimonio con los procesos de desarrollo local, no en una visión estática, sino en su posibilidad dinámica de generar procesos vinculados a la identidad; tendencia que nace en 1999 con el caso Incallajta, mismo que desde entonces ha sido ampliamente difundido en diversas publicaciones y medios.

El Cuaderno de Investigaciones N° 1 de la Serie Patrimonio del INIAM, es una nueva publicación que es un orgullo personal iniciar con este trabajo y constituye la versión publicable de la Tesis de Maestría del mismo nombre, defendida en 2005. La postergación de un año en salir a la luz pública, ha permitido que al original se puedan incorporar algunos comentarios surgidos en diversas conferencias dictadas sobre el tema en México y tomados en cuenta ya en una publicación del Instituto Nacional de Antropología e Historia de ese país, en junio de 2006.

Al momento de esta publicación y en relación a cuestiones que se tenían contempladas en el texto, es grato informar que el Gobierno Municipal de Pocona, ya ha contemplado en su Plan Operativo Anual 2007, el financiamiento inicial del Museo de Sitio en el Monumento; asimismo, cabe hacer conocer que desde fines de 2006 se está realizando la alfabetización en la zona. Igualmente se debe comunicar que en UNESCO ha quedado diferido el veredicto final sobre el Expediente de postulación del Sitio a Patrimonio de la Humanidad.

Para aquellos que intenten buscar “cifras” que demuestren la mejora de la calidad de vida de los pobladores, se debe mencionar que aquí las únicas que se presentan, son las reportadas por los registros de visitantes, a partir de la determinación conjunta de gestionar el sitio y manejarlo, haciendo imposible comparar con cifras la situación “antes del Proyecto”, con el consiguiente “después del proyecto”, porque simplemente las primeras no existen; sin embargo es muy importante recordar que las mejoras también se expresan cualitativamente y eso sí podrán evaluarlo en la lectura del trabajo. Lo mismo, para aquellos que insistan en ver al gestor como un “superhombre”, además de sugerirles reflexionar sobre si las características de este actor no serían las deseables en todo profesional, se los invita a asomarse a las instituciones culturales para que puedan constatar la multiplicidad de tareas que nos vemos obligados a enfrentar.

Queda claro y empíricamente constatado que, el Patrimonio encarado desde la perspectiva que se propone, es lo único que une a toda la sociedad, obviamente, siempre y cuando no medien o prevalezcan intenciones políticas partidarias y económicas/privadas.

Así, se deja a su consideración una creativa forma de unir cultura y desarrollo a partir del Patrimonio mediante la gestión mancomunada, como el arma más eficaz -y única se diría- para garantizar su propia protección y conservación. Se espera que el trabajo sea tomado precisamente en ese sentido, como un granito de arena que aporte a un mejor desarrollo, a la revalorización de la cultura y que asegure el disfrute del patrimonio a las generaciones venideras.

La autora





## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi mejor reconocimiento a las autoridades Superiores de la Universidad Mayor de San Simón, en especial al Rector Ing. Franz Vargas, al Mgr. José Decker y al Dr. Octavio Chávez, así como a las autoridades del Viceministerio de Cultura en las personas del Dr. Fernando Cajías y el Arq. Rolando Sarabia. Mi más profundo agradecimiento a las autoridades del Gobierno Municipal de Pocona; a las autoridades de la Subcentral Incallajta, a sus jóvenes dirigentes y a todos los comunarios en pleno, por haber depositado en mí toda su confianza, cuyo dinamismo, preocupación y coordinación constante han sido la base para el éxito de las actividades realizadas, ya que sin el concurso y participación de todos, el presente trabajo no hubiera sido posible.

Además de expresar mi agradecimiento a los profesionales de la Universidad Mayor de San Simón e Instituciones que han intervenido directamente en la elaboración del Expediente de Candidatura del Monumento Nacional Arqueológico Incallajta, para su inscripción en la Lista de Patrimonio Cultural de la Humanidad, quiero aprovechar esta oportunidad para expresar públicamente mi sincera gratitud,

- A ASDI-SAREC, DICyT UMSS, por el apoyo económico y logístico para el Seminario-Taller “Incallajta: Despertar al Mundo” y por el apoyo a todo el proceso
- Al Lic. Augusto Argandoña, por la oportunidad que me ha brindado, al confiarme la responsabilidad del Expediente
- A UNESCO, por el financiamiento inicial para la elaboración del Expediente
- Al Dr. Yves de la Goublaye de Ménorval, por su entusiasmo y constante asesoramiento
- A los señores Ismael Carrasco de SITEL y Waldo Pantoja de ENTEL, por las gestiones e instalación del teléfono público en el C.A.T. del complejo arqueológico
- Al Ing. Rainer Rothe, por la elaboración de las estadísticas de visitantes al monumento
- Al Dr. Carlos Valenzuela, Lic. Javier Ortiz y a Geosystem S.R.L., en la persona del Dr. Herman López, por haber hecho posible la obtención de la imagen satelital Ikonos del sitio
- A los Coroneles Waldo Luis Brañez y Carlos Echalar del Grupo Aéreo “51” de la FAB, por su colaboración para el registro de las tomas aéreas del lugar
- Al Directorio de TAIPY, por la administración del presupuesto de UNESCO y, en especial, a Sonia Holman
- A DISCOLANDIA, por autorizar la licencia de utilización del fondo musical del tema “Incallajta”, de Savia Andina/Alcides Mejía, y a SOBODAYCOM, por su colaboración a dicho fin
- A la Lic. Ana Michel por su propuesta de imagen corporativa del Bien, y a la UPB, Dr. Alberto Sanjinez, por autorizar el uso del citado trabajo académico
- A la Sra. Norma Méndez de Paz, por facilitarnos la documentación completa sobre la Ópera Incallajta
- A Roger Montecinos por proporcionar el video clip del grupo musical Los Masis -filmado en Incallajta- y la reseña de fundación del grupo folklórico del mismo nombre y a todo el personal del INIAM
- Al Directorio de SEPA, por permitir periódicamente el uso de sus instalaciones en Monte Puncu

- Al MSc. José Blanes, por sus consejos y por la confianza en mi persona
- Al Arquitecto Fernando García, por su profesionalismo, solidaridad y lealtad
- Al Ingeniero Jorge Quiza, por estar siempre conmigo y apoyarme aún a la distancia

De igual manera, merecen reconocimiento aquellas instituciones, familiares y personas que -directa o indirectamente- alientan y acompañaron este proceso, haciendo suyo el proyecto y, especialmente hoy, a aquellas autoridades e Instituciones en México, -Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)-, que generosamente se han involucrado en el mismo.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo proviene de una experiencia práctica y ese es, probablemente, su mayor valor, así como el no haber quedado simplemente en el enunciado teórico. De esa manera, se origina en un proyecto inicialmente planteado desde la arqueología el año 1999 —con los propios objetivos, métodos y técnicas que hacen a 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 la zona y a los pobladores, devino en un particular proceso de investigación-acción dentro del campo de la gestión cultural.

El estudio incluye la experiencia misma de una estrategia de trabajo mancomunado, con el municipio y las comunidades de la zona, basada en la gestión específica del Monumento Arqueológico Nacional de Incallajta, en tanto patrimonio cultural. Dada la temática de la investigación, patrimonio, gestión cultural, desarrollo local y temas identitarios son partes fundamentales de la misma, como también lo es la necesaria transmisión de conocimientos a los protagonistas de la historia actual del monumento.

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 individuales y comunitarios de desarrollo humano y social.

Bolivia es un país rico en patrimonio cultural y con unas características naturales exuberantes, que ofrecen una gran potencialidad turística. Pero sólo recientemente se está cayendo en cuenta de las posibilidades de desarrollo que ello puede implicar. Sometida a tensiones internas ligadas al impacto de la globalización y a la “tercera ola” frente a sociedades agrarias de la “primera ola”<sup>1</sup>, el trabajo necesario para la puesta en valor del patrimonio y la ejecución de las obligatorias obras de infraestructuras para acceder y cualificarlo es —pese a todo lo logrado— todavía muy grande.

Estas características que hacen a Bolivia virgen en tantos aspectos, complicada, hermosa, interesante y cuestionadora, son las que precisamente permiten todavía hallar caminos alternativos de desarrollo, más reales, más necesarios, y que dan a este estudio un motivo sugerente para su accionar.

Como marco geográfico específico de nuestro estudio de caso y ejemplo de lo anteriormente citado, está *Incallajta* y sus alrededores. El sitio está ubicado en uno de los valles mesotermos al sur del departamento de Cochabamba, Bolivia, a 2,950 metros sobre el nivel de mar. Se encuentra a 140 Kilómetros al sudeste de la ciudad de Cochabamba, cerca al camino antiguo que la une con Santa Cruz (Ver Plano 1). El Complejo Arqueológico tiene alrededor de 30 hectáreas de extensión, con estructuras distribuidas armónicamente sobre una elevación que constituye una plataforma natural inclinada, cortada por dos quebradas

---

<sup>1</sup>Denominaciones acuñadas por Alvin Toffler en su libro “La Tercera Ola” (TOFFLER, 1980). La primera ola se refiere a sociedades marcadamente agrarias en las que el esfuerzo humano primaba; la segunda a sociedades industriales, donde las máquinas van sustituyéndolo; mientras que la tercera ola hace referencia a la creciente sociedad de la información, con el conocimiento y los flujos de información como recursos esenciales, y de características marcadamente nuevas y límites todavía poco predecibles.

sobre el río Machajmarca; administrativamente se encuentra en el Municipio de Pocona. El sitio ha sido declarado “Monumento Nacional” desde 1929, declaratoria ratificada por la Ley N° 1009 del Honorable Congreso Nacional de la República, el 31 de Agosto de 1988, y es, juntamente con *Tiwanaku* y hoy, *Samaipata*, uno de los sitios arqueológicos más importantes de Bolivia.

De acuerdo a investigaciones previas y a los datos de fuentes etnohistóricas, la presencia inca en Cochabamba se daría aproximadamente entre 1450 y 1532. Según Pedro Sarmiento de Gamboa, el ingreso a Cochabamba se habría producido en dos momentos, dando cuenta que el nieto de Pachacuti Yupanqui, es decir Huayna Capac

penetró al valle de Cochabamba y lo dotó de mitimaes... 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 (Nordenskiöld, 1956:11).

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, (idem)

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. Con la caída del Imperio, Incallajta (cuyo nombre original se desconoce hasta la fecha), quedó en el olvido por siglos.

El sitio fue reportado a la ciencia por primera vez en 1913, por el Barón sueco Erland Nordenskiöld. Circundado por una muralla periférica, está constituido por grandes plazas y patios, alrededor de los cuales se encuentran las estructuras. Incallajta es más conocido por su arquitectura monumental. El área central del sitio (Ver Plano 2, Fig. 16 del Autor) está dominada por un enorme edificio rectangular o *kallanka* de 78 m de largo x 25 m de ancho y al menos 12 m de alto (Foto 1). Esta estructura es la más grande de todas las edificaciones incas de una sola nave hasta ahora conocidas. 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) y excavada el año 2001 por el proyecto (Foto 2). Otros rasgos prominentes incluyen el torreón, una estructura redonda, aserrada, situada en una cima cerca a la quebrada occidental (Foto 3), a la que algunos estudiosos atribuyen función calendárica o importancia astronómica. Aproximadamente a doscientos metros por encima de la *kallanka*, en la cumbre del sitio, se encuentra un enorme muro escalonado (en zig-zag), de 4-5 m. de altura, que pasa por todo lo alto y que tiene un acceso principal y dos internos. Este muro recuerda a Ollantaytambo y, por supuesto, a Sachsahuaman en Perú.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Se trata de dos sobresalientes sitios incaicos en las cercanías de Cuzco y, su referencia aquí es debido a que no todos los sitios incas presentan este tipo de murallas escalonadas, sino solamente aquellos de alta importancia administrativa y ritual inca.

El complejo está constituido además por numerosas estructuras rectangulares grandes, así como edificaciones más pequeñas, *collicas* (silos), escaleras, amplias plazas y patios, alrededor de los cuales se encuentran las estructuras con las puertas dirigidas hacia esos espacios abiertos. Una hermosa cascada con una caída de 35 m de alto, sirvió seguramente no solo de aprovisionamiento de agua, sino para fines rituales, y constituye uno de los más importantes atractivos del Monumento.

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 almacenamiento (silos o *collicas*), 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.

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*.

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 y denota 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, 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 enorme complejo no está en un paraje desolado, sino todo lo contrario. La cuenca del río *Machajmarca* presenta una amplia diversidad en cuanto a su fisiografía y topografía. En ella se encuentran ubicadas, con viviendas dispersas, las cinco comunidades que componen la Subcentral *Incallajta*: *Quirusillani* (44 afiliados), *Machajmarca* (80 afiliados); *Vacas K'uchu* (30 afiliados), *Leuque* (40 afiliados), y la comunidad de *Inca Baja* (40 afiliados). Sumando los miembros de la familia de cada afiliado, se cuenta con cerca de mil habitantes en la zona.

La base de la organización es el Sindicato, representado por una mesa directiva, a la cabeza del Secretario General. El Sindicato se fundamenta en torno al uso de agua de riego; actualmente es considerado miembro de la comunidad aquel que tiene derechos por dotación hereditaria de los padres y compra su derecho de agua, para ser miembro del Sindicato.

Los Sindicatos, conformados por las cinco comunidades que conciernen al Monumento, forman a su vez parte de la Subcentral Incallajta, y ésta 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. Este es el nivel más importante, pues es aquí donde se da la toma de todas las decisiones, planificación, cesión de terrenos y normativas —relativas a la gestión del sitio arqueológico— es decir, a nivel de la Subcentral Incallajta. El Monumento se encuentra geográficamente en medio de las comunidades, como eje central y punto de convergencia de todos los habitantes de la zona.

Así, el área de estudio definido se circunscribe tanto al sitio arqueológico mismo como a sus alrededores inmediatos en el cañadón de *Machajmarca*, en los valles del cantón Pocona, tercera sección de la provincia Carrasco, Departamento de Cochabamba, Bolivia. La zona arqueológica es, por tanto, jurisdicción del Municipio de Pocona.

Cabría añadir aquí, que la somera mención al sitio y a las investigaciones realizadas 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, ya que 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 deben tener profesionales preparados que encaren la gestión y la administración de nuestras disciplinas.

Por otra parte 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 ello 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 decisiones.<sup>3</sup>

*Incallajta* constituye una atracción turística de primera magnitud tanto para Bolivia como para el continente. Es el eje central geográfico entre los Patrimonios de la Humanidad bolivianos (las Misiones Jesuíticas, *Tiwanaku*, Oruro y las ciudades de Sucre y Potosí). Se encuentra en un punto estratégico entre el *Titicaca* y *Samaipata*, en los confines del imperio inca.

Precisamente, uno de los mayores logros de la UNESCO corresponde al Programa de Patrimonio de la Humanidad, (Ver Anexo 4), al que *Incallajta* está postulando actualmente; la elaboración de dicho Expediente fue la meta común y deseo inicial de todos los actores intervinientes del proceso cultural emprendido; las experiencias con la gente son narradas conforme se avanza en el texto.

En lo que se refiere a la historia reciente del sitio, éste se hallaba bajo la administración de la Corporación de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO) y cabe mencionar que, desde 1972 por decisión de una comisión interinstitucional, la tuición del Complejo Arqueológico pasó al Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo Arqueológico de la Universidad Mayor de San Simón (INIAM-UMSS), bajo cuya tutela técnica se encuentra hoy. Esta institución ha realizado con apoyo del ejército algunas limpiezas durante los 70's y 80's y, en 1990 construyó los senderos de piedra con los que cuenta hoy; siendo ésta la última intervención institucional hasta el año 1999 en el Monumento.

Pese a que una antigua cabaña existente al pie del lugar es la sede de reuniones periódicas de la Subcentral *Incallajta*, se puede decir que desde entonces, físicamente el sitio estuvo sufriendo las agresiones climáticas, la indiferencia y prácticamente el abandono y olvido, tanto de las Instituciones pertinentes como de los propios comunarios, quienes hasta hace algunos años todavía utilizaban la *kallanka* o “iglesia” como cancha de fútbol, e incluso cultivaban en áreas ocupadas originalmente por las estructuras.

Pero no es sino a partir del año 1999, que este importante legado arqueológico es finalmente considerado, tanto para fines investigativos sistemáticos, como para la puesta en el valor que merece, y su proyección futura. Ello se materializa al concretarse en principio el “*Proyecto de Investigaciones Arqueológicas Inkallakta*”, —cuyo financiamiento para las temporadas 2000 y 2001, provino de la Archaeology of the

---

<sup>3</sup>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.



Americas Fund, inicialmente en el marco de una tesis doctoral de la Universidad de Pennsylvania—, y el consecutivo “*Incallajta y la Ocupación Inca en los valles de Pocona*”, en actual ejecución.<sup>4</sup>

Así, paralelamente a ambos proyectos arqueológicos, desde el año 1999 hasta la fecha, se sigue desarrollando la investigación motivo del estudio de caso, periodo al que nos circunscribimos, y en el que la gestión de la zona de Incallajta va tomando fuerza, es decir, desde el inicio del accionar conjunto (ver Muñoz 2000, 2001, 2002, 2003, 2004) hasta la actualidad, en el entendido de que se trata de procesos sociales, cuya duración en el tiempo es dilatada.

Continuando el marco temporal, diremos que este trabajo no es deudor de las innumerables críticas teóricas y conceptuales —tan en boga— al modelo aún vigente de desarrollo. Éstas se mencionarán someramente más adelante como breve análisis de la interrelación de paradigmas contemporáneos hacia nuestro motivo de trabajo, solamente para entender el momento actual y las opciones de desarrollo más apropiadas al estudio de caso, su comentario y el necesario aterrizaje en Incallajta, y que no serán profundizadas, no por olvido, sino porque desde hace varios años, constituyen una discusión demasiado común. A efectos de nuestra investigación nos situaremos más bien en el momento presente, con la vista y las proyecciones puestas hacia el futuro. Esto es particularmente importante, pues toda gestión debe ser asumida como un proceso, sobre el cual se adquieren responsabilidades.

Así, y contextualizando progresivamente la investigación, podemos decir que día a día y cada vez más, los poderes políticos de todo el mundo se van dando cuenta de que la cultura juega un papel mucho más importante en el gobierno de las comunidades humanas de lo que suponían; porque al fin y al cabo, y como dice la Declaración de la Ciudad de México:

es la cultura la que da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo (UNESCO 1982: 2).

Como muestra de la importancia que el tema va tomando en los organismos internacionales, el año 1992 UNESCO y la Asamblea General de las Naciones Unidas, acordaron crear una Comisión Mundial que escribiese un informe sobre cultura y desarrollo. Dicho informe, *Our Creative Diversity* —Nuestra Diversidad Creativa— (UNESCO 1997), analiza las interrelaciones entre estos dos conceptos paradigmáticos, como claves para las necesarias propuestas a formular y que ya se presentaron en la Conferencia General de UNESCO en París el 2 de Noviembre de 1995, y en la Asamblea General de la ONU, en Nueva York, el 27 de Noviembre.

Unos años atrás, ya en 1991, la Conferencia General de la UNESCO había fijado los lineamientos de la búsqueda que se encargaría a la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, solicitando que la investigación estuviera centrada en la identificación, descripción y evaluación de las condiciones y problemas planteados por:

- Los factores culturales y socioculturales que afectan al desarrollo.
- El impacto del desarrollo socioeconómico en la cultura.

---

<sup>4</sup>El “Proyecto Inkallakta”, se origina en la conjunción de intereses de la autora y el doctorante norteamericano Lawrence Coben, puesto que en Incallajta no se habían realizado anteriormente investigaciones sistemáticas. Por otra parte el Proyecto actual, es tema de tesis doctoral en arqueología de la autora y está financiado -desde el año 2003- por ASDI-SAREC, bajo el Programa de Convenio de Suecia con la Universidad Mayor de San Simón.

- La interrelación de la cultura y los modelos de desarrollo.
- La forma en que el desarrollo cultural, además de las condiciones económicas, influye sobre el bienestar individual y colectivo.
- El sector cultural como tal, y como área importante de desarrollo y de cooperación internacional.

La cultura va, pues, siendo reconocida como un pilar esencial del desarrollo con un aporte fundamental en cuanto a generación de identidad y autoestima, al desarrollo de la creatividad (fuente de riqueza primordial en el mundo del tercer milenio) y a los movimientos económicos relacionados con el ocio (intangibles, industrias culturales, turismo cultural, etc.), en los cuales se va progresivamente valorando su papel como actor directo, pero también indirecto de ellos.

Así, se va perfilando la gran importancia de la revalorización de los valores simbólicos en el mismo crecimiento armónico de una cultura y, por tanto, de su capacidad de generar desarrollo. De hecho, por la contribución del arte y de la cultura al crecimiento humano y a la vida política, social y económica en los últimos decenios, debería ser ya un lugar común su papel y el de los valores culturales en todos los planes de Desarrollo social y económico de nuestros países.

Por lo anterior se puede afirmar que la cultura favorece el desarrollo económico de un país, crea empleos, estimula la inversión interna, ayuda a la exportación de valores culturales y a la captación de una industria turística, impulsando la propia competencia internacional. Además, es también factor clave de cohesión social y armonía, logrando revitalizar zonas urbanas y rurales, y cambiando la mirada que desde el ámbito externo se percibe.

Esto es extremadamente importante en un mundo competitivo, sometido a un proceso de Globalización que tensiona lo local frente a lo global, debilitando —o al menos poniendo a prueba— las identidades locales, regionales y nacionales, pero que también da oportunidades únicas para aquellos que sepan aprovecharlas, acercando lo lejano y comunicando lo aislado.

Siguiendo a García (2002:8):

los Estados han de plantearse además políticas eficaces de interculturalidad [y multiculturalidad y autogestión], para lograr la construcción colectiva de un mundo diverso en desarrollo, con una efectiva participación de todos los sectores sociales.

Para lograr lo anterior, un verdadero trabajo conjunto y sinérgico entre los diversos actores del desarrollo será necesario e imprescindible. Porque en “cultura”, justamente entendida, podemos decir que nadie es más que nadie, que todos tenemos la nuestra y que desde ahí, desde nuestra mezcla y diversidad, podremos construir una sociedad más respetuosa, justa e interesante.

Pero de la mano con lo anterior, se vive en una realidad cuya frecuente falta de visión lleva a una falencia de políticas culturales precisas, y agencias especializadas en los organismos gubernamentales para el cruce de los aspectos patrimoniales con los de gestión y mercadeo; no se cuenta tampoco con indicadores a

mediano y largo plazo sobre la contribución del patrimonio en el incremento de los Índices de Desarrollo Humano y en el PIB; se da poca atención a los proyectos culturales, formulados habitualmente con insuficiente innovación y riesgo, y existe además el peligro de entender el patrimonio y la identidad cultural como algo estático e intocable. Eso, sin embargo y como se verá más adelante, está cambiando. El problema es que todavía no existen suficientes instrumentos para cristalizar el nuevo interés que se va notando.

Por todo ello, y aceptando los desafíos que el tema propone, este estudio se mueve alrededor de todas las ideas citadas. El mundo busca cambiar y mejorar, y parece hacerlo en gran medida –y hoy más que nunca– a través de la perspectiva cultural, presintiéndose su estrecha relación con el desarrollo. Por tanto, será necesario un esfuerzo conjunto de todos sus actores para cambiar nuestra mirada al ámbito cultural y poder en un futuro cercano hacerlo operativo en la economía, además de lograr que se reconozcan e identifiquen sus beneficios en todos los campos.

En ese sentido, se presentaron algunas interrogantes iniciales que impulsaron el camino a seguir. Por ejemplo, cuál es la relación —y si existe—, entre cultura (patrimonio cultural), y desarrollo en general, y cómo podrían articularse estas variables en Bolivia; cómo se ha considerado el rol del bienestar y calidad de vida frente al desarrollo económico; si la diversidad y las características y/o bienes culturales locales, manejadas estratégicamente, pueden mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad y el medio ambiente; si se puede, a través del accionar antropológico, incidir en el diagnóstico de necesidades, demandas y especialmente “anhelos” de la población para su proyección y para la propuesta de satisfactores concretos acordes con las realidades locales; 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 localmente y actuar globalmente en el campo de la cultura, si es posible construir un modelo alternativo al interior del modelo vigente, basado en las potencialidades culturales locales; y si el interés que el Patrimonio ha generado en las clases políticas dirigentes, así como el valor social que ha sabido despertar desde una potenciación de sus actividades por el Estado, está acompañado de una verdadera comprensión del papel que juega en sus auténticas dimensiones.

Así, interrelacionando teorías y conceptos provenientes de distintos campos, se intenta, mediante la experiencia del caso concreto, establecer la insuficiente atención que frecuentemente se da al patrimonio cultural como posible generador de desarrollo local, a través de la conformación de capital social y simbólico o cultural en las comunidades, vía la gestión cultural.

Como en otros países “en desarrollo”, en Bolivia se detecta la frecuente pobreza en zonas de alto interés cultural y fuerte contenido patrimonial, -como Norte Potosí, Arque, Tapacarí, Bolívar, Pocona- (para datos socioeconómicos de Pocona (Ver Anexo 1), junto a la falta de aprovechamiento de dichos recursos para desencadenar procesos dinámicos de desarrollo, y por tanto falta la consideración de los lugares patrimoniales como verdaderas puertas al mundo y a los flujos de doble vía –turísticos, artísticos, académicos e investigativos- que pueden darse gracias a ellos.

Craso error, especialmente en los tiempos presentes en que es ya de todos conocido que el crecimiento económico no ha sido lo que se esperaba y que el modelo de desarrollo vigente ha generado más pobreza,

desempleo e incertidumbre respecto al futuro. En esta era de globalización, —en la que el fracaso del modelo tiene mucho que ver con el punto de vista economicista que se le ha dado—, lo cultural adquiere una nueva centralidad en el análisis y funcionamiento de la realidad social, abriendo nuevas vías más integrales y prometedoras. La cultura es, precisamente, la llave maestra de muchas de las puertas. Quizás sea por ello que últimamente, se observa el creciente interés de algunos municipios (ej. Pocona, Tapacarí, Arque —entre otros-) hacia el turismo basado en sus fortalezas patrimoniales.

Precisamente, la zona de Incallajta sufre de problemas agudos de pobreza, excesiva parcelación de tierras, falta de sistemas de riego, malos caminos para sacar sus productos de las alturas. Sin embargo, —y a diferencia de otras zonas—, el área tiene un considerable potencial a nivel de patrimonio cultural, especialmente arqueológico, arquitectónico y natural, susceptible de ser potenciado turísticamente. Ello con investigación interdisciplinaria y trabajo interinstitucional, se ha de llevar a cabo especialmente a través del campo de la gestión cultural, constituyéndose como motor para la generación de propuestas alternativas, con las comunidades como gestores de su propio desarrollo, redundando ya, en la mejora de ingresos, de calidad de vida y como fuente generadora de nuevas opciones socioeconómicas para el redireccionamiento de las actividades económicas y de la vocación productiva del municipio. Propuestas que contribuyen no únicamente a amortiguar problemas de pobreza en el municipio, sino al fortalecimiento interno a nivel micro o local (a su institucionalidad), con los propios actores del cambio.

En ese sentido, en el área de Pocona ya se han realizado algunos trabajos en arqueología y fundamentalmente de gestión vinculados a la base territorial, especialmente en las cinco comunidades aledañas al sitio arqueológico de *Incallajta*. Asimismo se lleva un proceso de coordinación y planificación, capacitación continua y de asesoría y fortalecimiento del municipio en el área cultural y turística. La discusión y argumentación de la citada experiencia es el tema de ejemplo del presente estudio.

En otro sentido, el trabajo también se justifica por la carencia —y por tanto urgente necesidad—, de gestores culturales con perfiles bien precisos, que actúen desde las ciencias sociales y desde un nivel “meso” manejando estratégicamente las acciones necesarias para detonar procesos culturales, así como por la ausencia 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.

Así, la presente investigación es más bien aplicada u operacional, enfocada hacia una proyección socio-cultural. Es decir, una investigación en acción, en la que la demanda nace en la comunidad que la define, y que una vez analizada la intenta satisfacer, con el fin último de colaborar a transformar una realidad social, coadyuvar a resolver el problema de la pobreza, a elevar la calidad de vida de sus miembros y a fortalecer internamente sus instituciones, con los propios actores del cambio, en este caso, a través de un Patrimonio Cultural.

Entonces, bajo el punto de vista del estudio, la cultura mirada desde el patrimonio, puede y debe ser uno de los pilares del nuevo tipo de desarrollo propuesto, que por ser comunitario y participativo, es más humano e identitario, y por lo tanto, obviamente más sostenible. Hoy en día, el cambio de mirada hacia los procesos de gestión del patrimonio cultural es no necesario, sino imprescindible... especialmente en zonas que aúnan una gran riqueza cultural y unos índices de desarrollo bajos.

Por ello, en la delimitación del problema eje, que es el nivel de base que define o prioriza el punto de partida de la investigación, o la reconstrucción articulada de la realidad (Zemelman, en Ábrego 1999), se ha tomado para esta investigación precisamente el nivel cultural, en tanto demandas colectivas o anhelos de la población. Debido además a la intrínseca ramificación del tema escogido y a la consecuente amplitud de relaciones que implica, se hace acopio de algunas propuestas teóricas y conceptuales. Desde allí se analiza el caso de Incallajta, donde, las variables patrimonio cultural y desarrollo local comunitario, están, pues, estrechamente vinculadas a través de la gestión cultural.

Entonces, podemos enunciar que, la puesta en valor del patrimonio histórico-cultural, mediante la gestión cultural mancomunada en base a las legítimas demandas y anhelos de los actores locales, puede propiciar 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, de los niveles de ingreso y a la vocación productiva del territorio en el que se trabaja.

Se llegará a demostrar así que la cultura y el desarrollo están íntimamente relacionados, y en consecuencia lo están también el patrimonio cultural y el desarrollo local. Por ello, se propone y analiza una alternativa que, mediante la variable de la gestión cultural, ha logrado en Bolivia y en la zona de trabajo una efectiva participación e implicación de los actores sociales en su desarrollo, provocando una interesante generación de capital social y simbólico.

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

Se perseguía específicamente además, poder 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 del municipio para la mejora de la calidad de vida de sus pobladores, mediante la preservación, recuperación, capacitación a los actores locales en la valorización y explotación de los recursos patrimoniales, con miras al turismo cultural controlado; 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. Por otra parte, reflexionar sobre el Desarrollo desde una perspectiva antropológica y recuperar el quehacer de esta disciplina hacia la gestión cultural, en el diagnóstico de necesidades y demandas, y en la propuesta de satisfactores concretos y acordes con las realidades locales; reflexionar sobre los anhelos locales y calidad de vida frente al Desarrollo económico; proponer alternativas de soluciones basadas en la diversidad y características locales, que logren mejorar un bienestar de la sociedad y el medio ambiente; incentivar y apoyar el sentido de identidad emergente; incidir en el fortalecimiento interno a nivel micro, promoviendo la participación de todos los actores involucrados y potenciando el rol de la mujer en cuanto al trabajo igualitario.

Metodológicamente, en el estudio se va de lo general a lo particular, y desde las diversas teorías propuestas a la aplicación. Consecuentemente, el lenguaje va de lo académico a lo narrativo en la experiencia concreta y poco a poco, a la contrastación experimental de la propuesta.

En el caso concreto, —aunque el punto fuerte de la antropología es el de su método de observación y siempre en los casos etnográficos se ha utilizado la observación participante—, la experiencia práctica ha llevado a proponer una metodología general de trabajo que hemos denominado de investigación-acción, plasmada tanto en la documentación y revisión de los diversos escritos generados acerca del tema, como en el accionar permanente en reuniones, consultas, contacto, cursos y trabajo con todos los actores involucrados; hablamos pues, de una *gestión participante*.

Por haber sido este estudio hecho desde Bolivia, se cuenta de partida con algunas limitaciones, tanto por la todavía novedad del tema, como por la inexistencia hasta el momento de datos cuantitativos en relación a la influencia del patrimonio cultural y su puesta en valor sobre la economía de las zonas beneficiarias. Además, el modelo de gestión mancomunada del patrimonio cultural que se está llevando a cabo en el área de Incallajta es, hasta el momento, único en la región y en Bolivia.

Ahora bien, el trabajo que ligeramente se ha esbozado, es parte de un proceso muy importante que se está dando en la zona de Incallajta y que, dada la temática de esta tesis, se quiere transmitir como experiencia práctica, con su propio marco de desarrollo, considerando que son más importantes los pequeños procesos que los grandes discursos.

Se trata así de proyectar, desde la mirada antropológica, una nueva e integral perspectiva del desarrollo humano, con énfasis primordial en la persona misma, su patrimonio, cultura, y legítimos anhelos; replanteando estos conceptos, en el entendido de que un desarrollo humano sostenible no debe partir únicamente desde abajo, ni tampoco desde arriba, sino que debe darse desde un nivel intermedio y desde Proyectos de Gestión Cultural. Un desarrollo humano que permita a las sociedades insertarse con características —ventajas y alternativas— propias, al modelo general de desarrollo y a las tendencias globales vigentes.

Y como parte indisoluble de ese desarrollo humano, está el desarrollo cultural, en tanto la cultura es el sustento de la autoestima y autoafirmación de los pueblos, y por lo tanto debe ser absolutamente necesario considerarla e incluso priorizarla dentro de los programas y proyectos municipales, departamentales y estatales.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, 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. Se citan y argumentan las teorías y paradigmas que proponen nuevas estrategias para generar un verdadero desarrollo más integral, la de capital social de la Nueva Economía Institucional, la del capital simbólico de Bourdieu (1997), y la visión del desarrollo a escala humana de Max-Neef y otros (1986). Se considera el desarrollo local y a nivel meso según la propuesta de Albuquerque (1996), el desarrollo local comunitario propuesto por Juan Téllez (2002), -en el sentido de la potencialidad de los saberes que nuestras comunidades tienen para ofertar en lo que a desarrollo cultural-comunitario se refiere-, y se retoma el tratamiento sistémico en el desarrollo local con Van Hemelryck (2002). En ese marco no se puede dejar de considerar al turismo como la estrategia más viable para generar desarrollo en muchas áreas, aplicándose lo anterior al estudio de caso.

En el Capítulo II se consideran la interrelación entre Patrimonio Cultural e identidad, desde su cualidad de vivos. Se analiza el concepto actual de cultura, discutiéndolo y encuadrándolo en el hoy, como un activo abierto y dinámico. Se trabaja igualmente con conceptos como identidad relacional y por lo tanto en interacción con los otros, por lo que obligadamente se toca el tema de multi e interculturalidad. Se identifica el Patrimonio Cultural como producto referente destacado, multivocal (asumiéndose el concepto de Turner (1980) para explicar los nuevos significados que este puede tomar) y por lo tanto dinámico también, efectuando —a este respecto— un llamado a la refuncionalización de la Antropología, desde una perspectiva de la gestión cultural. Se analiza la relación del patrimonio con la identidad emergente, desde el convencimiento de su dinamismo, y se aplica al caso de Incallajta —junto al turismo cultural— como una interesante oportunidad de alteridad y generación de recursos en un mundo globalizado.

En el Capítulo III se propone un posible modelo de gestión cultural, basado en la propia experiencia del estudio de caso. Se parte de algunas consideraciones sobre gestión cultural. Se muestra la necesidad de gestores culturales, capaces de viabilizar los anhelos locales, manejando estratégicamente diversos niveles y posibilidades de la realidad. Se comienza a delinear el modelo mediante una exposición de requisitos necesarios, tales como perfiles, condiciones, etc. Se argumenta la importancia de la planificación y la participación plena, en base a un modelo pedagógico constructivista. Se modeliza la organización, planteándola desde un nivel meso, dentro de un enfoque sistémico. Se especula con el turismo cultural como parte estratégica del modelo. Se tantean los alcances que puede tener, en la aplicación al caso de Incallajta como referencia, y se plantea una política posible para la proyección del modelo.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones, se recogen las ideas fundamentales del estudio, transformándolas en una serie de lineamientos y estrategias políticas, para su posible implementación. Políticas que respeten las instituciones y comportamientos culturales diversos y donde heterogeneidad y creatividad deben ser consideradas como activo dinámico importante, que determinado pueblo puede ofrecer al mundo para compartirlo; políticas culturales que tornen operativo el desarrollo cultural, considerado aquí como la posibilidad de autoafirmación de los pueblos, con iniciativas de autogestión; políticas culturales que no deben estar peleadas con lo privado y empresarial, sino todo lo contrario, deben coadyuvar a la necesaria síntesis entre economía y cultura y no deben ser sólo políticas sectoriales, pues la cultura es eminentemente transversal a todos y está presente en todas las organizaciones.

# CAPÍTULO I.

## HACIA UN DESARROLLO HUMANO MEJOR A TRAVÉS DEL COMPONENTE CULTURAL

Al iniciar este capítulo se considera necesaria la alusión a las nociones de 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 plantharemos hacia el final del trabajo.

Así mismo, conviene recordar que las estrategias actuales de desarrollo requieren una perspectiva integral, con el hombre -y por lo tanto con su cultura- como sustrato esencial en los procesos de cambio y de progreso, como se establece en la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo, del 4 de diciembre de 1986, de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU 1986), que reconoce que la persona humana es el sujeto central del proceso de desarrollo y que toda política de desarrollo debe por ello considerar al ser humano como participante y beneficiario principal del mismo.

### *Consideraciones breves sobre el modelo todavía vigente de Desarrollo*

Desde el inicio de los ochenta, América Latina se ve envuelta en procesos de cambio global hacia sistemas políticos de democracia “formal”, en medio de una fuerte crisis económica. Ello, debido a que hacia los años 70, luego de épocas de fuerte intervención y proteccionismo del Estado, se llegó a un agotamiento del modelo. A partir de ese momento, se comenzó a sentir la presión de las grandes instituciones financieras internacionales: el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Acuerdo general de Aduanas y Comercio (GATT). Los distintos países latinoamericanos se vieron exhortados a implementar privatizaciones de bienes estatales, austeros programas de consumo interno y recortes en salud, educación y —obviamente— en cultura, con el afán de estabilizar la economía. El llamado “costo social” de dichas medidas implicó un cruel efecto sobre los sectores más desfavorecidos. El impacto en la región se hizo evidente; en la década 1985-95 la pobreza se hizo más extrema, creciendo además el porcentaje de pobres. Así, y según cifras de la CEPAL, el 45,9% del subcontinente está hoy en día bajo la línea de la pobreza. A consecuencia de ello, asimetría, exclusión social, marginación en los diferentes ámbitos social, cultural, político, económico, etc., están más enraizados y presentes que nunca. El creciente y desmesurado desarrollo del trabajo informal, los cierres y despidos en el sector formal, la emigración masiva, la marginalidad, la violencia, el narcotráfico, etc., son algunas de las consecuencias visibles. El modelo neoliberal parece así haber inducido en el continente la llamada “sociedad de los dos tercios”, en la que el tercio restante de los ciudadanos sencillamente sobra y donde, marginalidad y pobreza van tomando ya en algunos grupos, tintes de “normalidad”. Todo ello no hace más que cuestionar las raíces mismas del liberalismo económico, y sus recetas supuestamente universales. Por ello, en muchos sectores y especialmente en el de los científicos



sociales, en los últimos años, se comienza a proponer un debate y cuestionamiento acerca del tipo de desarrollo propugnado por el modelo económico dominante y sus falencias. De esta manera, el panorama sociopolítico en que nos vemos insertos, el dramatismo del contexto latinoamericano y las oscuras perspectivas de futuro y exclusión para las mayorías empobrecidas del Continente nos exigen un cuestionamiento radical de la noción de “desarrollo”.

Lo que interesa entonces, es ver que entendemos por desarrollo; para ello, es necesario -previa y claramente-, establecer la diferencia entre crecimiento y desarrollo. Siguiendo las Ciencias Naturales, crecer hace referencia al aumento de tamaño por asimilación o acumulación de materia. En cambio, a nuestro entender, desarrollarse implica más el desplegar y utilizar las capacidades potenciales, para así alcanzar un mejor y más completo estado.

Ahora bien, el desarrollo humano no se da sólo con crecimiento económico, y no basta éste para generar bienestar; hay una influencia recíproca entre ellos a través de las condiciones, por ejemplo, de educación y salud. La función educativa es primordial, y sabemos que no se puede hablar de un desarrollo armónico sin una educación básica fuerte, pero ello no es todo. Lo más frecuente es, precisamente, encontrar que el desarrollo humano está más relacionado con la educación y la salud, y que la cultura siempre es tratada como un accesorio más de nuestra realidad y no como el eje fundamental y transversal de la misma.

No se trata aquí de caer en discusiones de data larga sobre desarrollo y crecimiento económico -pensados como sinónimos- y con el peso de lo productivo y economicista que todavía se deja sentir. Dada la línea en la que discurre este trabajo, simplemente nos referiremos a lo que le es particularmente relevante y específico a él.

### ***Hacia un desarrollo humano sostenible y comunitario***

La noción de desarrollo sostenible es una visión que tiene gran potencia englobalizadora del futuro, y que incluye, dentro de una perspectiva de equilibrio, el bienestar de la sociedad y del medio ambiente. Comprende el conjunto de actividades humanas que contribuyen a mejorar la calidad de vida y la capacidad de los hombres de actuar e innovar; es una nueva visión que surge como consecuencia de los problemas agudos e interdependientes que conoce la sociedad contemporánea.

Ello nos conduce —consecuentemente— a la concepción de desarrollo como progresiva ampliación de posibilidades de accionar, idea a la que el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se aproxima cada vez más. Este organismo, avanzando en esta dirección, definió 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).

O sea, al reforzar las relaciones entre grupos sociales y de éstos con su entorno, se entra de lleno en el campo de la cultura —como el modo de relacionarse entre los seres humanos y con su medio ambiente—, lo

que genera una serie de manifestaciones que sobrepasan al individuo y al grupo, creando su identidad propia y distintiva.

Así, el desarrollo comienza a estar más vinculado con las personas que con las cosas, y ya no tiene que ver solamente con la acumulación de bienes materiales, sino también de oportunidades, relaciones, auto-realización, vida cultural, la satisfacción del espíritu humano, etc.

En ese sentido, en el cuadro elaborado por Félix Bombarolo (Ver Tabla 1) en base al PNUD (1995), y a Cook y Reichardt (1995), (Bombarolo, 1998:16), podemos detectar sintéticamente los cambios sustanciales que se están produciendo en los paradigmas de desarrollo.

**TABLA 1. COMPARACIÓN DE PARADIGMAS DE DESARROLLO**

<b>PARADIGMA CONVENCIONAL DE DESARROLLO</b>	<b>PARADIGMA ALTERNATIVO DE DESARROLLO</b>
• Prioriza el desarrollo cuantitativo de “bienes y servicios”	• Prioriza el desarrollo cualitativo de “personas”
• Resalta la objetividad	• Valora la subjetividad
• Considera condiciones uniformes de desarrollo (globalización)	• Rescata la diversidad de las situaciones (revalorización de lo local)
• Tiene una visión a-histórica	• Rescata la historia y la cultura
• Pone el acento en los resultados	• Pone el acento en los procesos
• Sectorializa y particulariza la realidad	• Propone una visión holística
• Generaliza y reproduce casos	• Asume que cada caso es único
• Analiza y percibe desde la idea de sociedad estable	• Analiza y percibe desde la certeza de que la realidad es dinámica
• Sentencia que la realidad es inexorable y que sólo es posible mejorarla (alivio a la pobreza...; visión a-política)	• Propone que los problemas son estructurales y que es posible revertirlos (cambio social...; visión política)

*Fuente: Bombarolo 1998:16*

De igual manera, y como se propone en el prólogo del Informe “Nuestra Diversidad Creativa”, “el desarrollo no puede seguir concibiéndose como uniforme y lineal, puesto que elimina la diversidad y la experimentación cultural” (1997:11).

Se detecta entonces una progresiva superación del paradigma anterior, en el que el desarrollo era frecuentemente concebido en términos cuantitativos, sin tener en cuenta su dimensión cualitativa, la satisfacción del espíritu humano y sus aspiraciones culturales y espirituales. Porque, al fin y al cabo, un desarrollo disociado de su contexto humano y cultural es un crecimiento sin alma....

Retomemos el *capital social*, término al que Bombarolo (idem) dedica una atención especial, relacionando a distintos autores y contando como desde fines de los 80 comenzó lentamente a escucharse e incorporarse al conjunto de conceptos clave relacionados con las estrategias y los programas de desarrollo. Desde entonces la denominada Nueva Economía Institucional, ha tratado —aunque todavía tímidamente— el tema social en el desarrollo. Es, sin embargo, la que más se ha acercado a las potencialidades que reporta el considerarlo como un activo importante. Robert Putnam, es uno de los mayores impulsores de este concepto, proponiendo reformas centradas en fortalecer las identidades locales, a partir de los gobiernos regionales, de las redes locales y de los espacios de concertación (Putnam 1993: 164). Sugiere cuatro puntos importantes para un desarrollo más sostenible y equitativo:

- 1.- Llegar a la máxima descentralización posible del poder del Estado.
- 2.- Recuperar la cultura organizacional del nivel local.
- 3.- Impulsar y reforzar las organizaciones propias de la sociedad civil y su institucionalización.
- 4.-Concebir y/o fortalecer redes de vinculación entre dichas instituciones, para generar redes de confianza y trabajo conjunto.

El autor afirma que las “redes de compromiso cívico” (asociaciones, cooperativas, etc.) suponen una intensa interacción horizontal, y son la esencia del capital social, remarcando la necesidad de cooperación —y sus premisas de credibilidad y confianza— antes que de individualismo. Y entrando de lleno en los valores culturales y sus mecanismos de control social y de reciprocidad, afirma:

El stock de capital social (normas, redes, cultura solidaria, etc.), es autoreforzante y acumulativo (1993: 169).

Tanto Putnam como Douglas North, (1990) se muestran de acuerdo al reconocer la debilidad del sistema político y económico en que nos toca vivir, sugiriendo constructivamente caminos alternativos de desarrollo. Resaltan la necesidad de vincular decisivamente desarrollo económico con desarrollo y reforzamiento institucional y éste, a su vez, con condicionantes y valores culturales propios y característicos de cada sociedad (Bombarolo 1998: 19). A su vez, añade, el capital social debe estar relacionado con redes y mecanismos interinstitucionales, para mejorar el funcionamiento económico a través del tercer sector<sup>5</sup>, el cual es de enorme potencialidad.

---

<sup>5</sup>El Tercer Sector como aquel conjunto de organizaciones de la sociedad civil más encaminadas a la generación y dotación de servicios no agrarios ni industriales, sino a la persona, y que representa —para muchos— la gran posibilidad de creación de riqueza en la sociedad contemporánea, no basada tanto en bienes tangibles, sino relacionada más bien con la generación y los intercambios de bienes y servicios intangibles.

Así mismo, y casi simultáneamente, desde organismos multilaterales -como se vio-, se empieza a sentir la consideración hacia este tipo de capital e incluso su sistematización, bajo la premisa de que la complementariedad y potenciación de todos esos tipos de capital son imprescindibles para generar un desarrollo verdaderamente sustentable.

Desde el propio Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Bernardo Kliksberg declaraba que

junto a los capitales “tradicionales”, el capital natural de una sociedad constituido por su dotación de recursos naturales y el capital construido, formado por lo que el hombre ha producido (infraestructura, capital comercial, capital financiero, etc.), existen otras modalidades de capital que urge analizar más detalladamente, como el capital humano, el capital social y el capital cultural o simbólico... (Kliksberg 1997: 4).

En 1996 se realizó un estudio impulsado por el BM en 192 países, concluyendo que más del 64% del crecimiento económico de los países podría ser atribuido al capital humano y al capital social y simbólico — a su acumulación y calidad— perfilándose el siguiente esquema:

**TABLA 2. ESQUEMA DE ACUMULACIÓN DE CAPITAL PARA EVALUAR EL DESARROLLO SUSTENTABLE SEGÚN EL BANCO MUNDIAL**

<b>BIENES TANGIBLES</b>	<b>BIENES INTANGIBLES</b>
<b>CAPITAL NATURAL</b> Recursos Naturales	<b>CAPITAL HUMANO</b> Calidad de Recursos Humanos Salud, Educación Capacidades Humanas
<b>CAPITAL CONSTRUIDO</b> PIB Capital Financiero Capital Comercial Infraestructura	<b>CAPITAL SOCIAL</b> Institucionalidad. Confianza Social Capacidad para concertar Normas y valores compartidos Redes Sociales

*Fuente: Bombarolo (1998: 21)*

Francis Fukuyama, experto consultado por el BM, y conocido por su célebre expresión “el fin de la historia”, 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).

Igualmente, las Naciones Unidas, y sobre todo el PNUD, han estado trabajando y desarrollando instrumentos y teorías para incorporar decisivamente a sus propuestas el concepto de Capital Social. Proponen así la necesidad de invertir en capital humano (destrezas, capacidades y el conocimiento de las personas individualmente), así como en el capital social (derechos, regulaciones, monitoreo institucional, y el reforzamiento de esas instituciones) (PNUD, 1995: 18).

Así, el PNUD, como Kliksberg, usan este nuevo concepto para cuestionar el modelo de desarrollo dominante y sus supuestos, concluyendo que:

...mientras el capital humano busca mejorar la habilidad individual de las personas para tomar decisiones; el capital social persigue mejorar la habilidad de una sociedad para lograr la misma finalidad...” (1995: 19).

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 es el de *capital simbólico o cultural*. Fue manejado —desde los ochenta y hasta su muerte— por el sociólogo francés Pierre Bourdieu, partiendo de visiones diferentes, pues para él —y fiel a la línea que siempre llevó en sus escritos-, el conflicto social está en el centro de la escena, apuntando:

...los poderes sociales fundamentales son (...) el capital económico, bajo sus distintas formas, y el capital cultural o capital simbólico, como formas que revisten las diferentes especies de capital cuando son percibidas y reconocidas como legítimas.... (Bourdieu 1988: 131).

Remarcando, al interés nuestro, especialmente su cualidad de ser percibidas y reconocidas como legítimas y entendiendo el capital simbólico como:

propiedad cualquiera que, percibida por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y de valoración que permitan percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera *fuera mágica*: una propiedad que, porque responde a unas “expectativas colectivas”, socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico” (1988: 171-172).

No se va a ahondar más en la propuesta de Bourdieu, sino más bien nos interesa presentar el siguiente cuadro, que muestra los Tipos de acumulación de Capital para analizar el poder de los individuos/Comunidades para insertarse en el “Espacio Social”, según la visión de Bourdieu y la formalización de Bombarolo:

**TABLA 3. TIPOS DE ACUMULACIÓN DE CAPITAL**

CAPITAL ECONÓMICO	CAPITAL CULTURAL
Bienes materiales	Educación / Ilustración
Dinero	Manifestaciones culturales
Industria	Legitimidad de los grupos

*Fuente: Bombarolo (1998: 23)*

Reconocemos entonces el capital cultural y simbólico como una base esencial del desarrollo tal y como lo queremos entender en este trabajo, en tanto incluye la creación de nuevas subjetividades y simbologías, más allá de las necesidades inmediatas, mientras que el capital económico sería más bien una consecuencia de éste.

Bourdieu ha trabajado más bien hacia el capital simbólico, quedando todavía vacíos en su propia concepción de lo cultural especialmente hacia el ser interno de la persona, tema de mayor interés para este trabajo y que ha sido contemplado desde otros enfoques.

Pasamos así a la noción de *desarrollo a escala humana*, en la cual el desarrollo humano tampoco se mide por un incremento de servicios y bienes, focalizándose más bien hacia el incremento de bienestar de la gente. Desarrollo es pues bajo este enfoque,

...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, Elizalde y Hopenhayn 1986: 14).

Los mismos autores, realizan una interesante apreciación:

...regirse por la linealidad da origen a patrones de acumulación divorciados de la preocupación por el desarrollo de las personas. Si se opta por la linealidad, la estrategia establecerá prioridades a partir de las pobreza de subsistencia observadas. Los programas se orientarán preferentemente de manera asistencial (incluso los participativos...), como un ataque a la pobreza entendida convencionalmente. Las necesidades serán entendidas exclusivamente como carencias y, en el mejor de los casos, los satisfactores que un sistema genere serán singulares. Paradójicamente, tal opción impulsa una causación singular acumulativa, y los pobres no dejan de ser pobres en la medida que aumenta su dependencia de satisfactores generados exógenamente (1986: 2)

y avanzando bastante en el estudio de los niveles de bienestar vital de los individuos, dan algunas bases para su “medida”. Así, lo asocian certeramente a la satisfacción de las necesidades humanas —entendidas de un modo más integral y humanista—, situándolas entre las categorías existenciales (ser, tener, hacer y estar) y las axiológicas (de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad). En el Anexo 3 reproducimos el esquema de análisis propuesto por Max-Neef, para apreciar de manera más clara esta multiplicidad de dimensiones y vinculaciones. En él se puede observar que las tradicionalmente consideradas necesidades básicas de subsistencia, más relacionadas con el *tener*, no ocupan sino un lugar pequeño en el esquema propuesto, echando por tierra la habitual perspectiva desarrollista. Por el contrario, necesidades como la creatividad, el sentido de pertenencia, las fiestas, el lenguaje y los símbolos, la pasión, la libertad de expresión, la igualdad de derechos, etc., -mas relacionadas con el *ser, hacer y estar*- ocupan mayor espacio, develando una relación estrecha con la cultura y la diferencia entre necesidades, satisfactores y bienes; 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 a través de la participación.

Desde esta visión del mundo y del hombre, éstas serían las categorías que realmente necesitaríamos proyectar y expandir para irnos “realizando” y/o “desarrollando”.

### ***Local y comunitario***

Consideremos ahora el nivel micro/local de la propuesta de trabajo. Aquí no haremos referencia expresa a los manuales de desarrollo local, independientemente del aprecio a su validez metodológica y teórica para la inserción de y a las sociedades (aunque es interesante ver que se van considerando cada vez más y mejor categorías como las infraestructuras sociales, el ocio, la cultura, el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos, como podemos ver en el Manual de Desarrollo Local del ILPES de 1998), ni tampoco entraremos en detalles de planificación o descripción de metodologías participativas, sino simplemente a lo que es de relevancia específica para el presente trabajo. Más bien, en cuanto a desarrollo se quiere enfatizar el desarrollo humano, indiscutiblemente adscrito al desarrollo ligado a la calidad de vida y en base a lo certeramente propuesto por Max Neef y otros, citados en párrafos anteriores.

En lo que se refiere al 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), donde nos interesa remarcar la importancia de estar ligadas a la calidad de vida de las personas), y grupos o movimientos sociales (varias corrientes), de las cuales, aunque aparentemente tienden más a lo político-social, interesa retomar el mecanismo de descentralización (o sea la ligazón a un determinado territorio), basada en la creatividad y diversidad social que propugnan, y que 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 deba tener especial cuidado de no considerar territorios con fronteras rígidas, dada la “fluidez” de la cultura.

Finalmente para donde se quiere llegar dentro de ese desarrollo local, preferiremos enfocarnos al desarrollo local comunitario, rescatando el sentido de “comunitario” desde la perspectiva de Téllez (2002), y según su propia vivencia comunitaria en Huantapita, su comunidad de origen. Según estipula, no sólo el individuo, sino su comunidad y todas nuestras comunidades, tienen mucho para aportar, comunicar y compartir al mundo desde lo cultural-comunitario, entendiéndose por “lo comunitario” saberes y prácticas, expresadas en el sistema de reciprocidad y solidaridad comunitaria para llevar adelante las tareas, donde la participación es la base fundamental — con su correlato de consenso— para un desarrollo social. Ante un proceso de globalización que destruye el medioambiente y pone en peligro la existencia de las comunidades especialmente rurales:

lo comunitario se convierte en un espacio privilegiado para rearticular el poder político, las fuerzas económicas y las organizaciones sociales (Téllez 2002).

Según él, la gestión comunitaria en ese marco es eficiente y eficaz. En su concepción de desarrollo 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. 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 (idem),

y enfatiza que en este tipo de desarrollo no solo importa la creación de riqueza, sino también el garantizar el control de la comunidad sobre sus recursos.

Es interesante a este punto recordar también el concepto de “control cultural” (Bonfil Batalla 1991: 49 y 50), entendido como la capacidad social de decisión sobre los elementos culturales, materiales, de organización, de conocimiento y simbólicos.

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]<sup>6</sup> e identificar los recursos que existen en las comunidades, las capacidades desarrolladas, los intereses que persigue la gente, la estructura con la que cuentan, las riquezas naturales y humanas que tienen, (Téllez 2002)

para diseñar así su propio desarrollo local.

---

<sup>6</sup>El añadido es mío



De la misma manera, 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 resquebrajamiento, 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 -en la gestión-, saber administrar el conflicto.

### ***“Meso” y Sistémico***

Entonces, y considerando el desarrollo local comunitario como la mejor alternativa de desarrollo, 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 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 nuestro caso, estamos privilegiando el nivel meso, por sus privilegiadas posibilidades de intermediación entre lo macro y lo micro, y porque desde este nivel se ha trabajado estos años mancomunadamente en Incallajta, y elaborado el modelo. Y, redundando, porque desde él se pueden

aprovechar las potencialidades de los otros dos niveles [macro y micro] y porque **es de ahí** [desde el nivel meso] **de donde se puede ofertar y crear modelos de gestión**<sup>7</sup>. (Albuquerque en Ramírez 1999: 35).

Esto es muy importante porque justamente la propuesta de este trabajo es que no se puede partir de un desarrollo sólo desde “arriba” (la discusión sobre el fracaso del mismo es inagotable y sólo ha generado mayor pobreza y marginación), 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 las oportunidades de ser ciudadanos plenos, y menos aun de reflexionar sobre los propios anhelos, más allá de las necesidades básicas. Así una vez que en Bolivia se decretó la Ley de Participación Popular<sup>8</sup>, en 1994 inmediatamente las demandas fueron comunes a la mayoría de los municipios, es decir, plazas, postas, canchas de básquet o de fútbol, sedes sindicales, los propios edificios y vehículos de los municipios, etc., siendo quizás éstas necesarias, pero de ninguna manera suficientes.

---

<sup>7</sup>Añadidos y subrayado de quien suscribe.

<sup>8</sup>Ley que asigna recursos a los gobiernos municipales, basándose en el territorio y sus pobladores, y sobre la que se volverá más adelante.

Una vez superada esta primera etapa, y satisfechas algunas de las necesidades consideradas importantes —arquetípicas pero poco imaginativas—, se abre el camino hacia lo ya contemplado en las consideraciones previas sobre el desarrollo humano, tratándose de satisfacer no sólo las necesidades básicas del tener y del hacer, sino las más primordiales del ser, mediante propuestas más creativas. Y en virtud de que la creatividad no imita, sino que más bien inventa y es innovadora, lo sugerente es cultivarla y hacerla aflorar, provocando el espíritu creativo interno en el caso de las comunidades campesinas e indígenas (u otras).

Para lo anterior se precisa más que nunca un modelo que recupere todas esas posibilidades, y las movilice desde un nivel meso “desde el medio”, que conjuncione a las propias comunidades —y sus saberes— con gestores que coadyuven al proceso. Así, es el nivel meso el que se considera como el crucial para el modelo de gestión cultural, que se propone posteriormente en este trabajo.

Nos interesa además, en este nivel, traer a escena el enfoque sistémico, importante por constituir éste precisamente, parte fundamental del modelo a proponerse en el trabajo (cf. *Infra*). Por otra parte, son varios los autores que han tomado también el enfoque sistémico en trabajos de desarrollo, tanto a nivel macro, como a nivel más local, llegando a interesantes aplicaciones prácticas, aunque generalmente queda el Estado en el nivel meso.

Sin embargo, el enfoque sistémico puede ser manejado a distintas escalas, dependiendo dónde uno se sitúe, así por ejemplo, en el caso de la competitividad sistémica (industrial), Esser y otros (1996) lo aplican a escala estatal, donde las empresas constituyen el nivel micro, el nivel meso corresponde al Estado y los actores sociales, siendo el nivel macro, aquél que ejerce presiones sobre las empresas y, finalmente lo que él denomina el nivel meta (equivalente al nivel meso de Albuquerque [cf. *Supra*]): la organización jurídica, política y económica, donde la interacción de la organización y los actores pertinentes para la integración estratégica, es lo que generaría ventajas competitivas, siendo la competitividad por lo tanto, sistémica.

Chile es en cambio, en este sentido, una muestra del enfoque sistémico para el desarrollo local, como una mirada más integradora respecto a otros enfoques y un poco más distanciada del economicismo y de lo macroeconómico que la caracterizaba antes, cuando el rol del Estado era central y decisivo y había más preocupación por la estabilización macroeconómica que ahora.

Así, Van Hemelryck (2002) mira el desarrollo local chileno como un acercamiento entre las políticas nacionales y las realidades de los proyectos sociales. Asimismo, el autor incluye dentro su perspectiva sistémica —además de las variables “relevantes”— al conjunto de los actores del desarrollo local. Es decir, él separa como diferentes dimensiones: lo económico, lo social, lo cultural, lo político y lo ecológico, cada una constituyendo un subsistema al interior del sistema. El sistema y su funcionamiento como tal, en este caso, está constituido por el espacio local.

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

Consiguientemente, queremos mencionar una de las estrategias que, tanto a nivel general como actualmente en Bolivia, se considera de gran potencial productivo, permitiendo preservar el medio ambiente y pudiendo darse en armonía con un desarrollo humano sostenible.

### ***El Turismo como estrategia productiva***

Gracias al poder de las comunicaciones, los pequeños mundos locales se vinculan con sus ofertas culturales a redes que integran, virtualmente, lo que en la práctica está dividido por fronteras nacionales y barreras culturales. Con la globalización, los hechos culturales adquieren un especial significado, por su poder de enlace entre esos diversos mundos locales y regionales y por la posibilidad de ser entendidos y valorados por quienes pueden acceder a sus lenguajes, imágenes, espacios y sonidos. Así, el patrimonio cultural adquiere interés y valor universal y está en la lista de bienes disponibles para ser apreciados y disfrutados de manera inmediata. Además, va apareciendo la cultura como motor y componente esencial del desarrollo y como un sector estratégico, con una gigantesca cadena productiva<sup>9</sup> en su entorno.

En virtud de ésto, las llamadas industrias culturales –asentadas en actividades culturales o en actividades turísticas en base a bienes culturales- son la carta de presentación de muchas culturas al mundo, y aportan un valioso porcentaje al PIB nacional. El Turismo se presenta, hoy por hoy, como una de las posibilidades más interesantes de generación de ingresos, tanto por sus características no contaminantes, como por la espontánea dispersión de los recursos que produce.

A manera de ilustrar lo anterior, se mencionan los siguientes datos:

**TABLA 4. TURISMO EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE.  
% PIB EN VIAJES Y TURISMO**

	<b>US\$ (MILES DE MILLONES)</b>	<b>% PIB TOTAL</b>	<b>CRECIMIENTO ANUAL</b>
AMERICA LATINA	39.9	3.1	1.5
CARIBE	8.4	6.6	6.8

*Fuente: “Las Américas” (Varios 2000)*

En Bolivia, y según la misma fuente, entran, de hecho, más de 760.000 turistas anualmente. Su estancia media es de 15 días. Proviene principalmente de USA, GB, Canadá, Francia, Países Bajos e Italia.

<sup>9</sup>Cadena productiva como la sucesión planificada de actividades económicas interrelacionadas y monitoreadas, enfocadas a una creciente calidad del producto final.

Por ello, en medio de esta era globalizante y neoliberal, la propia industria<sup>10</sup> cultural y turística, se presenta como la forma más realista de acceder a ofertar lo que somos y lo que podemos ser, lo que tenemos, lo que buscamos. La clave sería el hallar alternativas a una producción masificada y despersonalizada, mediante procesos de revalorización de lo propio, sin caer en idealismos ni visiones románticas o conservacionistas, que en la mayoría de los casos no generan procesos sino que los paralizan.

Jeremy Rifkin menciona en un párrafo de su libro *El fin del trabajo*:

deberíamos comenzar a plantearnos la existencia de la era postmercado: pensar formas alternativas a los planteamientos más habituales en torno del trabajo, crear nuevos modos de generación de ingresos y de reparto de poder, 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 más adelante.

Así, un territorio concreto con una fortaleza patrimonial, puede nutrirse de su pasado y proyectarse al futuro. Esto garantiza un dinamismo necesario en los tiempos actuales, donde los procesos son, a veces, vertiginosos, y los cambios también.

### ***Yendo a lo concreto: Incallajta***

Como afirmaba Cox, la teoría es siempre para alguien y para algún propósito, y tiene una perspectiva derivada de una posición espacio-temporal (Cox y Sinclair 1996: 87).

Desde una mirada cultural, el énfasis en una nueva noción de desarrollo no vendría tanto por el deseo de alcanzar una situación estable, en donde lo prioritario es llegar a un cierto nivel de renta o bienestar económico, sino más bien, en verlo como **un proceso**, en relación al aumento de la capacidad de acción de la sociedad sobre sí misma.

Pues bien, animados por la experiencia de la gestión en Incallajta durante estos años, y convencidos de que más allá de las teorías de Max Neef, de la nueva economía institucional, y del capital simbólico – cuyo aporte ha sido invaluable-, todavía existen más dimensiones con las que explicar e impulsar el desarrollo humano armónico. Nos atrevemos aquí a delinear algunas intuiciones desde nuestra propia visión del mismo, todavía tímidamente por ubicar el motivo del estudio en algo tan difícilmente objetivable como es el ‘ser’ humano en una dimensión más profunda. Pero en estos tiempos en los que lo objetivo y global necesitan constantemente ser cualificados con lo subjetivo y local, se hacen necesarios este tipo de “atrevimientos”.

---

<sup>10</sup>La industria, entendida como el trabajo sobre la materia prima para transformarla y darle una utilidad práctica, mediante la generación de un producto. Cuando ese producto es cultural, podríamos hablar de industria cultural. En ese sentido Daniel Mato afirmaba que “toda industria es cultural, pues son productos sociosimbólicamente significantes para el consumidor”, o sea, que porta valores y representaciones sociales. Por ello él usa la palabra industria para cualquier organización humana orientada a la producción de bienes o servicios (Mato 2002: 2).

Además, hasta la Organización de las Naciones Unidas se introduce frecuentemente en ese terreno fangoso cuando de algo más humano habla, como en la Declaración de los principios de la Cooperación Cultural Internacional (UNESCO 1966: art IV, 5), entre cuyas finalidades está la de “mejorar en todas las regiones del mundo las condiciones de la vida **espiritual** del hombre y las de su existencia material.”

Así, las de su “existencia material”, sabemos que van a estar relacionadas con las necesidades básicas insatisfechas. Pero, como dice el filósofo Ramón Pániker (citado en Licona, 2001:1), nuestra búsqueda no es estar en “vías de desarrollo”, sino en “vías de plenitud”. Entonces... ¿cómo mejorar las condiciones de la vida espiritual? 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 - lo que realmente nos hace enfocar el desarrollo humano hacia la autorrealización plena, por medio de metas que se vayan alcanzando progresivamente, y que siempre serán la base de un anhelo posterior.

De este modo, más que de un desarrollo basado únicamente en carencias, nos encontraremos hablando de un desarrollo impulsado por los propios anhelos. Anhelos de creación, de participación, de símbolos, ya que simbólica es toda aquella expresión que lleva en sus entrañas un nivel de significación que da sentido a nuestras vidas y que finalmente se traduce en conductas y valores que se expresan en acciones y obras.

Parecería que los anhelos, —por su esencia generalmente indefinible y habitualmente simbólica—, están intrínsecamente relacionados con el sentido de la vida, mientras que las necesidades lo están con las condiciones de vida misma.

Los comunarios de la zona de *Incallajta* manifiestan explícitamente —desde el inicio del proceso y de forma natural— en todas las reuniones, actividades (Ver Anexo 2) y en la planificación que se realiza, sus anhelos respecto al sitio, plasmados en sus ansias de gestionarlo y manejarlo, de ampliar su conocimiento del lugar, de su historia, de retomar sus costumbres. En los Capítulos II y III se da cuenta con más detalles de todas las inquietudes y anhelos manifestados y concretizados.

Por el momento mencionamos que los pobladores de Incallajta han visto y sentido que era posible alcanzar algunos de sus anhelos, que la cultura y el patrimonio les podía dar más sentido a su existencia y les proyectaba a un mundo grande y complejo del que querían formar parte a su manera, desplegando en esta esperanza todas sus destrezas y capacidades, y que —además— su identidad encontraba un referente que marcaba definitivamente un antes y un después. Incallajta va así pasando a constituirse en capital cultural y simbólico para los comunarios de la zona. Esta fuerza simbólica (cf. Supra) está definitivamente materializada en el propio sello institucional de la Subcentral Incallajta 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.

En Bolivia, con la descentralización, lo local pasa a ser la principal estrategia de desarrollo territorial. Mediante la Ley de Participación Popular (1994)<sup>11</sup>, se asignan recursos precisamente en base al territorio y su gente, y mediante la Ley de Descentralización Administrativa (1995)<sup>12</sup>, se establece la estructura organizativa del Poder Ejecutivo, el régimen de recursos económicos y financieros a nivel Departamental y se fortalece la eficiencia y eficacia de la Administración Pública. Por tanto se ponen en marcha procesos antes impensables, en los que el territorio y sus contenidos culturales jugarán un papel clave; en este caso, Incallajta, actúa como aglutinante de ese territorio.

Por otra parte, ambas leyes delegan tuiciones, responsabilidades y obligaciones a los municipios, referentes a su cultura y patrimonio, y también designan a las instituciones estatales y oficiales encargadas de la investigación y preservación (Ver Anexo 7). En el caso que nos ocupa estas responsabilidades recaen en el Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo Arqueológico de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), a nivel departamental.

Así, tenemos en Pocona que la gente forma parte sustancial de un territorio —con riquezas y potencialidades susceptibles de ser movilizadas para mejorar el desarrollo económico y social—, y de organizaciones sociales, como el Municipio de Pocona y la Subcentral Incallajta, ambas instancias claves para un desarrollo local comunitario. Aunque todavía precisan fortalecer sus instituciones, realmente, al asumir sus obligaciones, hacen un despliegue de gran capacidad institucional 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 pertinentes, en base a una cooperación estrecha, credibilidad y confianza. Así van consolidando su propio capital social, hacia un desarrollo humano más sustentable y en armonía con su medio ambiente, basado en una cada vez mejor toma de decisiones, fortaleciéndose internamente con los propios actores del cambio. La prueba más fehaciente del despliegue de la capacidad institucional y de las redes citadas, la constituye el Expediente de candidatura a Patrimonio de la Humanidad de *Incallajta* ante UNESCO, donde tanto el municipio como la subcentral —en total coordinación y consenso además con las instituciones patrimoniales pertinentes—, han hecho posible, desde su competencia, la elaboración del Plan de Gestión, del Plan de Manejo, de toda la normativa relativa al sitio, la conformación de un directorio, etc.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>La Ley No. 1551 de Participación Popular “reconoce, promueve y consolida el proceso de Participación Popular, articulando a las Comunidades Indígenas, Pueblos Indígenas, Comunidades Campesinas y Juntas Vecinales, respectivamente urbanas, en la vida jurídica, política y económica del país. Procura mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre bolivianos, con una más justa distribución y mejor administración de los recursos públicos”. Fortalece los instrumentos políticos y económicos necesarios para perfeccionar la democracia representativa, incorporando la participación ciudadana en un proceso de democracia participativa y garantizando la igualdad de oportunidades en los niveles de representación a mujeres y hombres” (República de Bolivia 1994).

<sup>12</sup>La Ley de Descentralización Administrativa, 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” (República de Bolivia 1995)

<sup>13</sup>El Plan de Manejo es una de las mejores herramientas en la Gestión de un recurso —en este caso arqueológico—, pues con base en el 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. 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.

Hoy en día, es notable cómo el Municipio de Pocona está re-orientando su vocación productiva. De haber sido hasta el 2003 un municipio fundamentalmente agropecuario, progresivamente va mirando hacia una productividad enfocada en el turismo cultural -basado en este patrimonio de indudable importancia-, asignando recursos para cultura y turismo en su Plan Operativo Anual (POA).

### ***Resumiendo...***

Por tanto, podríamos concluir el presente capítulo, con la aseveración de que el fin del desarrollo, en cualquiera de sus acepciones, debe ser la felicidad humana, y que ésta tiene mucho que ver con la consecución de *anhelos*, a su vez profundamente relacionados con lo que la cultura proporciona y, más concretamente, con el aumento del capital social, cultural y simbólico de la persona y del grupo social al que pertenece. Que, basado en esas premisas y en estos capitales, el desarrollo debe ser concebido y enmarcado en el propio territorio, de manera comunitaria, proyectado a partir de un Patrimonio Cultural concreto, desde un nivel “meso”, y encarado de una manera sistémica.

En términos generales, queda claro que el camino más convincente hacia un Desarrollo Local como el que se indica arriba, es aquel que toma decididamente en cuenta el componente cultural. Y la cultura es viva, participativa, imbricada en los procesos dinámicos que dan lugar a nuevas o re-creadas identidades. Necesariamente se ha de, pues, entrar en la discusión de interrelación de cultura, identidad y patrimonio, desde una perspectiva dinámica, vital.

## CAPÍTULO II. UNA IDENTIDAD DINÁMICA Y UN PATRIMONIO CULTURAL VIVO

Partimos de la premisa de que identidad cultural, patrimonio, comunidad y 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*

La cultura es lo que le da identidad al ser humano; es un término que presenta diversos significados, y que ha ido evolucionando desde una visión elitista de “productos excelsos” —que deben protegerse y difundirse—, hacia una concepción más antropológica de cultura viva, cuestión clave para entender el desarrollo endógeno y sostenible de los distintos pueblos del planeta.

Al hablar de cultura, nos adscribimos a la noción de que:

la cultura es, en su sentido más amplio, el total de rasgos distintivos espirituales, materiales, intelectuales 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)

sobreentendiendo que la cultura comprende asimismo conocimiento, creencias, moral, aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una sociedad, compartidos y ejercidos en colectividad. En ese sentido, podemos afirmar que no existen culturas mejores ni peores, sino diferentes unas de otras.

La cultura —en tanto producción de bienes materiales y simbólicos— surge de la interacción social, de la iniciativa, creatividad y necesidad humana, según la exigencia 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. Y en cuanto medio y definición de la expresión social por antonomasia, hace posible pensar el desarrollo más allá de las variables económicas tradicionales, permitiendo incorporar cuestiones claves como la participación, el afecto, el ocio, la libertad de expresar (emociones, deseos, modos de ver y sentir el mundo), y prometiendo dar sentido a diversas actividades y comportamientos, integrar a los individuos en un todo colectivo, señalar valores y determinar preferencias y tener criterios para concretarlos, sintiendo la vida más plenamente. Ofrece así valores alternativos a la acumulación de capital económico y permite satisfacer necesidades y alcanzar anhelos.

Al presentar las distintas visiones sobre cultura, Ander-Egg (Ver Tabla 5), acaba con una columna sumamente dinámica que nos remite nuevamente a la importancia del proceso.



**TABLA 5. DISTINTAS VISIONES SOBRE CULTURA**

<b>CULTURA COMO REFINAMIENTO INTELLECTUAL</b>	<b>CULTURA COMO ESTILO DE VIDA</b>	<b>CULTURA COMO CREACIÓN DE UN DESTINO PERSONAL Y COLECTIVO</b>
Patrimonio de privilegiados	Patrimonio que todos hemos heredado	Patrimonio que todos vamos creando
Posesión Individual de saberes	Posesión Individual y Colectiva de rasgos que caracterizan los modos de vida	Posesión Individual y Colectiva de lo que se ha sido y de lo que se va siendo
Datos y conocimientos sobre saberes librescos	Formas de ser, hábitos y maneras de pensar heredadas	Formas de ser, hábitos y maneras de pensar proyectadas hacia el futuro
Resultados o productos de los saberes	Obras e instituciones que se han ido realizando	Invencción del futuro
Cultura como ornato	Cultura como respuesta proveniente del pasado	Cultura abierta a la creación del futuro
<b>CULTURA CULTIVADA</b>	<b>CULTURA CULTURAL</b>	<b>CULTURA CONSTRUCTIVA</b>
Se apoya en: Conocimientos Creación Artística	Se apoya en: El pasado La herencia social	Se apoya en: El proyecto de futuro que hay que crear; creación de nuevos modos de ser en el mundo
<b>APRENDIZAJE ILUSTRADO</b>	<b>ADAPTACIÓN INCONSCIENTE</b>	<b>ANTICIPACIÓN CONSCIENTE</b>

*Fuente: Ander-Egg, Ezequiel 1992: 27*

Este autor sostiene que la cultura expresa un estilo de ser, de hacer y de pensar que se ha adquirido a lo largo de la historia, como producto del quehacer de un pueblo concreto y de cada persona en particular -a través del proceso de socialización- y que la herencia sociocultural constituye la materia prima sobre y desde la cual hemos de construir el futuro. En ese sentido, como investigación, este trabajo está definitivamente enfocado más en la tercera columna, con la mirada hacia el futuro.

Porque, siguiendo la percepción de Bombarolo (1998: 37), parece claro que gozar de la capacidad de producir y reproducir valores y símbolos sociales, implica también y necesariamente tener poder: poder para ser y hacer. Así 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).

En el mundo actual, sometido a un fuerte proceso de globalización y a una interacción entre realidades, sólo una cultura viva —es decir, en estado de permanente creatividad como algo esencial y necesario para proponer y enriquecer las visiones del mundo y su reproducción— es capaz de soportar, enriquecerse y dotar de sentido al encuentro. Una cultura que se encierra es una cultura que se muere porque pierde la capacidad de reproducirse. Por ello, la creatividad tiene el papel fundamental de generar, de ofrecer cosas nuevas desde las propias matrices culturales y, precisamente, toda estrategia de desarrollo humano deberá estar fundamentada en la necesidad de potenciar y enriquecer el bagaje cultural, toda vez que la cultura cumple una importante función cohesionadora al darle a la sociedad sentido de identidad, pertenencia y dignidad.

La subsiguiente observación de las sociedades como un mosaico de culturas diferentes y de su punto deseable que sería la coexistencia fecunda y la armonía intercultural, nos llevan a la inevitable visión de la interculturalidad como tal, porque identidad cultural y diversidad cultural son inseparables, y porque la igualdad y la dignidad de todas las culturas debe ser reconocida y respetada. La “nominación plural de ‘culturas’ nos obliga aún más a demarcar y diferenciar unas culturas de otras, así como sus distintas definiciones; en realidad, comprendiendo la diferencia y cercanía con otras culturas conocemos las características, los límites y las posibilidades de la nuestra”, tal y como se indica en “Teorías Contemporáneas de la Cultura” (De Zubiría; Abello 1997: 1).

Así, la interculturalidad se configura como “la capacidad de relacionarse de manera respetuosa, positiva y creativa entre gentes de diversas culturas”, afirmando Albó: “la interculturalidad es un caso concreto de un concepto más amplio, que es el de alteridad: respetar al otro como distinto” (Albó en García 2002: 28).

Respecto a la relación entre *inter* y *multiculturalidad*, Alain Touraine (citado en De Zubiría, Abello 1997: 5 a 7), distingue para el multiculturalismo cuatro acepciones utilizadas, que asevera están aún muy distantes de comprender este fenómeno: así, ni la defensa de culturas minoritarias o sojuzgadas (fragmentación autista), ni el inalienable derecho al respeto de las diferencias (el no inmiscuirse en “las diferencias” de nadie o el “dejar hacer” conducente a un relativismo cultural), ni la coexistencia indiferente (sin interacción) entre distintas culturas, ni el

refugio en “otras” culturas con fines de rechazo a la cultura occidental, constituyen una manifestación o conducta multicultural. Hace falta mucha reflexión para comprender realmente el multiculturalismo, aunque se entiende que éste hace referencia a una apertura a la alteridad, y a reconocer en cada cultura sus valores y pretensiones de universalidad (ob cit: 6). Llegamos así a la visión de multiculturalismo como la existencia de una pluralidad de culturas con permanentes intercambios y comunicaciones en un territorio dado, con un principio de igualdad humana abierta a las diferencias, y una noción de libertad en tanto necesidad de reconocimiento al interior de las comunidades y sus tradiciones concretas, con el reclamo universal de la equiparación de las diversas culturas.

En todo caso, lo que no se debe admitir es la confusión del multiculturalismo con la noción de lo intercultural, que parte del hecho de que las culturas no están aisladas ni se generan espontáneamente, sino que “en su diario acontecer tienden a abarcar espacios que les conducen a entrar en relaciones con otras culturas. Y esas relaciones que se establecen entre las culturas es lo que se denomina interculturalidad” (ob cit.: 7). Esta interacción puede llevar a establecer relaciones de: a) dominación, o b) de diálogo y respeto, conllevando modificaciones en ambas culturas, o c) el mismo caso que el anterior, pero sin modificación en ninguna. Así, no toda relación intercultural es necesariamente multicultural, en cambio toda relación multicultural es necesariamente intercultural, siendo la segunda relación arriba mencionada ambas cosas.

La interculturalidad llega entonces a ser una opción ética frente a un multiculturalismo existente, basándose en los principios de alteridad y tratando de superar el etnocentrismo. La educación intercultural es un instrumento esencial para lograr relaciones, interacciones e intercambio entre culturas.

### ***Identidad dinámica, patrimonio vivo***

En cuanto a Identidad, Gilberto Giménez, en su texto “Materiales para una Teoría de las Identidades Sociales” (s/f), comenta que el concepto de identidad —como tal— en las ciencias sociales es reciente, posterior a 1968, aunque ya era esbozado en la tradición socio-antropológica desde los clásicos. Retomando a JW Lapierre sostiene que

el tópico de identidad ha sido impuesto a la atención de los científicos sociales por la emergencia de los movimientos sociales que han tomado por pretexto la identidad de un grupo (étnico, regional, etc.) o una categoría social (feministas) para cuestionar una relación de dominación ó reivindicar una autonomía, pero sobre todo en el contexto de la crisis del Estado-Nación y de su soberanía en peligro a causa de las multinacionales por un lado y de las reivindicaciones regionalistas y los particularismos culturales por otro (Lapierre, en Giménez s/f: 1).

La *dialéctica* entre globalización y neo-localismos habría “paradójicamente” contribuido a reforzar su pertinencia y operacionalidad como instrumento de análisis teórico y empírico (Ottone 1999).

En todo caso y desde cualquier perspectiva, la identidad no es una esencia, un atributo o una propiedad intrínseca del sujeto, si no que es 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. Porque no es que uno se perciba como diferente, sino que debe ser percibido y reconocido como tal; requiriendo la identidad la sanción del reconocimiento social.

Lo mismo se puede decir de las identidades colectivas, ya que éstas también se basan en un sentimiento de pertenencia o autoadscripción que puede darse por diversas causas, haciendo referencia las más frecuentes a sentimientos de lealtad, a roles en —pero sobretodo por— apropiación e interiorización, al menos parcial, del complejo simbólico-cultural. La identidad de un actor social se construye y se afirma sólo con la confrontación con otras identidades en el proceso de interacción social.

Por lo anterior, asumiremos identidad, en este contexto, como un conjunto de valores y creencias internalizados (una cultura), que ha ido evolucionando y configurándose a lo largo del tiempo (siendo entonces una construcción histórica). Y la subsiguiente identidad cultural que —siguiendo la declaración de México— podemos decir que es un tesoro que vitaliza las posibilidades de autorrealización de la humanidad, motivando a cada pueblo y grupo a buscar nutrimento en su pasado, a aceptar contribuciones exteriores que sean compatibles con sus características o recreadas por ellas, y a continuar su proceso de autoformación. En esencia, es precisamente nuestra identidad cultural lo que nos hace sentir pertenecientes de una manera permanente y profunda a un grupo, a una comunidad o incluso a un proyecto, a un anhelo, ideal o aspiración común. Esa seguridad que da la pertenencia a un grupo, fortalece los valores y certezas que estructuran los lazos de comunidad, estimula la curiosidad y apertura al resto del mundo, y fomenta la necesaria y consecuente aceptación —e incluso celebración— de la diferencia hallada y de la cultura ajena.

La misma Declaración de México afirmaba que

la aserción de identidad cultural contribuye por tanto a la liberación de los pueblos. Contrariamente, cualquier forma de dominación constituye una negación o menoscabo de esa identidad (idem).

Cabe la mención aquí, de la paradoja de la globalización, que constituye la explosión de identidades en todo el planeta donde siguiendo a Ottone (1999), se advierte el choque entre tendencias globalizadoras de la modernización 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.

Max-Neef comenta:

...la pregunta candente, no sólo para un Estado democrático sino también para una sociedad y una cultura democrática en la región, no es ya cómo contener la diversidad, sino cómo respetarla y estimularla. (...) [U]n tipo de desarrollo orientado a fortalecer espacios locales, micro-organizaciones y la multiplicidad de matrices culturales dispersas en la sociedad civil, no puede eludir la tarea de consolidar prácticas y mecanismos que comuniquen, socialicen y rescaten las diversas identidades colectivas (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, en García 2002: 29).

Porque para poder enriquecerse del intercambio, habrá que realizar dos trabajos: con el de la propia identidad cultural y con la de los demás pueblos. Esto entendido como un proceso activo, de encuentro e integración, desde el campo de los valores simbólicos de las culturas.

Y justamente esta nueva visión, necesita también de un nuevo y presuroso encarar de la identidad, porque, en medio de los vertiginosos cambios tecnológicos, económicos y sociales, la idea de identidad y sus aspectos culturales se reconceptualizan de un modo demasiado lento.

A este respecto hay que destacar, como García Canclini bien afirma, que en los últimos veinte años se va produciendo la reformulación de la noción de identidad en torno, por lo menos, de cuatro cambios conceptuales:

- A) El carácter históricamente constituido, y por lo tanto no sustancialista, de las identidades;
- B) El papel de los componentes imaginarios en la formación de las identidades étnicas y nacionales, así como en la caracterización de las diferencias con otras etnias y naciones. En esta perspectiva, la identidad no sería la expresión ‘natural’ o ‘normal’ del modo en que se viven las relaciones con un territorio, sino la manera en que se imagina que se viven y en que los miembros de un grupo creen que comparten esas vivencias comunitarias;
- C) La composición multicultural e híbrida de las identidades particulares de cada nación o etnia;
- D) El papel creciente de los condicionamientos transnacionales en la conformación de nuevas identidades, y la disminución -sin embargo- de los condicionamientos territoriales y raciales propios incluso en el desarrollo de las identidades étnicas y nacionales (García Canclini 1998: 170).

El mismo autor pone en guardia contra las tendencias, en todo el mundo, que:

obstinadamente conciben cada identidad como un núcleo duro y compacto de resistencia (...) que, en defensa de la pureza se impone en muchos países a las tendencias modernas que buscan relativizar lo específico de cada etnia y nación a fin de construir formas democráticas de convivencia, complementación y gobernabilidad multicultural (idem).

A la sazón, si hay algo que los investigadores sociales pueden hacer para coadyuvar a esta irrupción de nuevas realidades y estrategias, es:

contribuir a repensar las identidades nacionales como escenarios multideterminados, donde diversos sistemas simbólicos se intersectan e interpenetran. (...). Solo investigaciones en las que se vuelvan visibles la heterogeneidad, la coexistencia de varios códigos simbólicos en un mismo grupo y hasta en un solo sujeto, así como los préstamos y transacciones interculturales, serán capaces de decir algo significativo sobre los procesos identitarios en esta época de globalización. Necesitamos, mas que la afirmación y el rescate de identidades tradicionales ensimismadas, políticas que trabajen con el carácter poliglota, multiétnico, migrante, que hoy presenta la identidad, incluso en los sectores populares. (...). La definición de identidad no debe ser únicamente socioespacial, sino sociocomunicacional, (...) pues se conforma tanto mediante el arraigo en el territorio que se habita, como mediante la participación en redes comunicacionales deslocalizadas (ob cit: 174).

Se tiene entonces, 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. La identidad cultural se renueva y enriquece así a través del contacto con las tradiciones y valores de los otros, constituyendo una dimensión fundamental del proceso de desarrollo, ayudando a fortalecer la independencia, soberanía e identidad de las naciones.

Aceptada entonces esa noción de identidad dinámica, abierta, en permanente comunicación, podremos entender también que ciertas “entradas” tienen la capacidad de cualificar, reforzar, —o incluso recrear— la propia identidad. El patrimonio cultural es una de ellas, especialmente cuando —en el caso de haber existido una discontinuidad de su vivencia— se produzca una reapropiación, precisándose para ello una participación de los actores locales. Y la participación es, como ya sabemos, no sólo la base más sólida y la mejor garantía para un verdadero desarrollo social, cultural y del territorio, sino también para la conformación de esa identidad dinámica.

El interés en esta mención se debe a que más adelante en el trabajo, daremos cuenta del proceso de identidad emergente que se está dando en torno al Monumento de Incallajta, y que está proporcionando un referente único con bases firmes para un diálogo intercultural entre las comunidades de Incallajta y otras que estén en el proceso de revalorización de su patrimonio con miras a un verdadero desarrollo humano proyectado desde sus propios y, muchas veces dormidos, anhelos.

Ahora bien, tras haber incursionado someramente en el campo semántico en el que nos moveremos, y para relacionar la cultura aún más con el desarrollo, intentaremos centrarnos en una visión dinámica de algo más tangible de ella; hablamos del patrimonio y sus potencialidades.

En la Declaración de los Principios de Cooperación Cultural Internacional, se afirmaba acertadamente que “cada pueblo tiene el derecho y el deber de desarrollar su cultura” y, por tanto, de disfrutar de los beneficios que se generen de ello. Porque “la cultura, el patrimonio histórico-artístico, el sector cultural en su conjunto, no constituye una carga social, sino por el contrario un recurso económico crecientemente valorado en el mercado” (UNESCO 1966: Art. I, 2).

Además, la cultura, plasmada en el Patrimonio Cultural tangible e intangible, supone un recurso repartido en el territorio y, por tanto, estos testimonios únicos del hombre y la naturaleza constituyen un patrimonio de la humanidad, siempre entendidos en su interdependencia de lo cultural con lo natural y como conceptos dinámicos e instrumentos de identidad viva. Por su singularidad, autenticidad y referencia de identidad, hoy ya parece aceptado por todos que, la cultura y el patrimonio, son buenos motores de desarrollo económico, social y cultural y eficaces generadores de cohesión social.

Por ello, y porque hay que acabar con la tendencia a la ‘museización’ de identidades, patrimonio y territorios, hemos de entender —y proyectar— el patrimonio cultural como un motor dinámico —en continuo movimiento— del desarrollo territorial sostenible y, por tanto, como un instrumento fundamental de inapreciable valor estratégico para el desarrollo local a través de su gestión creativa. Así, un patrimonio bien entendido pasa por tener clara su capacidad de ser puente hacia el mundo. Ello, desgraciadamente, no siempre es entendido y aprovechado, especialmente en Bolivia.

Siguiendo a De Zubiría y Abello en “Cultura, Globalización y Región”:

en la globalización interactúan simultáneamente actividades económicas y culturales dispersas, generadas por un sistema de múltiples centros donde lo que importa no es la posición geográfica desde donde se actúa, sino la velocidad en que se recorre el mundo. Los mensajes, productos y bienes simbólicos que consumimos ya no se generan en la nación en que vivimos, sino en redes masivas y simultáneas, sin importar decisivamente el lugar de origen para millones de habitantes del planeta. Las fronteras entre lo propio y lo ajeno se desvanecen (1997: 8).

Generalmente los objetos inalienables en un ámbito local, difieren notablemente de lo que ocurre en la esfera nacional, donde los mecanismos de apropiación patrimonial, son más complejos por su mismo nivel global (pues implica todo un discurso para justificar a la nación); en tanto la apropiación local traza una trayectoria para crear y fortalecer un discurso integrador de su identidad local, no libre a veces de cierto etnocentrismo.

Por otra parte, la noción de patrimonio cultural está evolucionando bastante (Ver Anexo 4). Ya no se refiere sólo a los monumentos, sino a 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).

Un patrimonio entendido -en nuestros propios términos-, como la manifestación viva, objetivada, tangible o intangible, de una apropiación simbólica, jerarquizada y seleccionada, por un grupo como referente de identidad cultural. Ahora bien, precisamente por ello ese patrimonio no es estático, sino que sigue creándose todos los días, se renueva, incrementa y enriquece permanentemente, en un proceso continuo espacio-temporal de creación y de renovación, y que requiere de una población educada y capacitada para su manejo, valoración y protección.

En otro nivel, para un verdadero desarrollo humano integral, enfatizado en el componente patrimonial, se hace necesaria la participación y el concurso de todos los actores involucrados. Es allí donde los bienes culturales jugarán un papel importante, el de mediación entre el patrimonio cultural viviente —con los protagonistas del patrimonio— y los sectores productivos de la industria cultural y turística.

Porque no podemos negar que el patrimonio cultural puede ser también una oferta para el consumo cultural. El patrimonio es un punto central en esta perspectiva, pero debe ofrecer una cada vez mejor oferta cultural y educativa, servicios de calidad, útiles, capaces de satisfacer necesidades y demandas, de manera que estos servicios sean consumidos por el mayor número posible de ciudadanos.

Es decir por qué no, se lo 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, como en este caso en el que los comunarios de Incallajta no tenían una memoria larga respecto al Monumento, y que actualmente de manera paulatina se va re-creando.

## ***El Patrimonio Cultural como referente multivocal***

Independientemente de lo interesante que pueda ser en términos políticos la visión de Bonfil, cabe retomar su refuerzo a lo propuesto sobre la cultura y el patrimonio, donde:

la producción de la cultura es un proceso incesante, que obedece a factores internos y/o externos y que se traduce en la creación o la apropiación de bienes culturales de diversa naturaleza [...] que se añaden a los preexistentes o los sustituyen... Así se constituye el patrimonio cultural de cada pueblo, integrado por los objetos culturales que mantiene vigentes, bien sea con su sentido y significado originales o bien como parte de su memoria histórica (Bonfil Batalla 1991: 130).

Y es justo por el dinamismo del concepto, y por el de los propios pueblos e identidades en cuyo territorio se ubica, que el patrimonio cultural es un referente claramente multivocal, tal y como ha sido planteado en el caso de Incallajta, donde 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 solo 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: 2000: 2).

## ***Incallajta: una comunidad efervescente, una identidad emergente***

Una de las “entradas” que ha demostrado su capacidad de cualificar, reforzar, —o incluso recrear— la propia identidad ha sido el comienzo de la gestión mancomunada del Monumento Nacional de Incallajta en el área de Pocona. Ello se hizo desde el entendido de que un sitio arqueológico, un museo o cualquier bien patrimonial, bien pueden ser un catalizador que capitalice la experiencia y los anhelos de una localidad o región, los convierta en una ventaja competitiva y la proyecte al mundo, como respuesta a él y como parte de la expansión de la industria cultural, funcionando además como conciliador entre agentes del desarrollo con identidades culturales reales de una región (Ottone 1999: 29 y 30).

Lo importante allí es la apropiación patrimonial definitiva. Ello puede representar una posibilidad para que una comunidad rural, como elemento gestor de cultura, se apropie de su patrimonio cultural y natural y lo maneje con la finalidad de obtener un desarrollo propio en todos los órdenes. La multivocalidad del Monumento aparece aquí de nuevo, intrínsecamente conectada a una identidad local emergente, desprendiendo nuevos significados que a ambos benefician y completan.

Así, volvemos al concepto ya mencionado de multivocalidad (de Turner en Coben y Muñoz 2000: 2), donde por lo registrado en las fuentes etnohistóricas, en Incallajta, se puede encontrar a tres públicos a quienes el discurso articulado por el sitio en esa época, pudo haberse dirigido: los Incas mismos, las personas conquistadas de la región de Pocona, y los Chiriguanos provenientes del otro lado de la cordillera.



Mucho del significado de Incallajta se encontrará dentro del código interpretativo del público, y probablemente diferirá entre los tres grupos del público destinatario oyente o espectador del evento discursivo. Así, y aun cuando verdaderamente la construcción de Incallajta se hubiera dado bajo el modelo del Cuzco, no significa que sea interpretada de igual manera por los tres espectadores probables o usuarios de la arquitectura del sitio. Los Incas reconocerían la similitud probable entre Incallajta y el Cuzco, invocando el icono de la capital y mucha de la acción social asociada con ella, como una réplica consistente y contextual de la acción social local e imperial. Para los Incas locales, Incallajta sería un símbolo, ‘generador del poder del imperio Inca’. Para las personas conquistadas de la zona y probablemente para los mitimae transferidos a esta región, Incallajta, aunque quizás todavía simbolizase el poder del Inca, se interpretaría de manera diferente. Para estos grupos, la invocación del icono del Cuzco tendría probablemente un significado menor, o ninguno. Más bien, Incallajta estaría simbolizando la hegemonía inca, en tanto fortaleza, centro ceremonial o político. Las estructuras macizas representarían y pondrían en evidencia las relaciones de poder entre el vencedor y el conquistado. El sitio también podría servir como un recordatorio constante de la acción ritual y política dentro de sus límites.

¿Y qué sucede hoy? ¿Cuál es el significado actual de este Bien Patrimonial?. Vayamos, para comprender mejor la situación, a los comienzos del relato. A principios del proyecto, en el año 1999 -y más claramente en el año 2000- fue muy evidente la no existencia de una memoria larga en la zona, que establezca ligazón de los protagonistas actuales, con el Monumento. Consultados los comunarios en ese entonces sobre el significado del sitio, las respuestas no variaban de ser “dicen que son piedras de los incas”, “paredes o piedras antiguas a la orilla del (río) Machajmarca” etc.

Considerando que es fundamental fomentar la educación cultural y patrimonial a nivel general —y en *Incallajta* en particular— a corto plazo y en coordinación total con las autoridades comunales y el Gobierno Municipal de Pocona, desde el año 2001, en un proceso continuo, se está formando y capacitando teórica y prácticamente a 10 guías turísticos, inicialmente del sitio y posteriormente de la zona. Estos jóvenes son elegidos por las comunidades mismas, dos por cada comunidad. En una primera fase, fueron instruidos teóricamente en el Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo de la Universidad Mayor de San Simón INIAM-UMSS, siendo capacitados en su propia lengua (quechua) interactivamente con los materiales del Museo, y en forma práctica en el sitio arqueológico de *Incarracay*, en las alturas de Sipe Sipe-Cochabamba, de manera que puedan conocer otros asentamiento incas y establecer comparaciones con su propio sitio. Posteriormente, el año 2002, el Museo realizó un esfuerzo para poder incluir la participación de, al menos, dos de los guías en un curso para guías turísticos realizado en *Tiwanaku*-La Paz. Luego, obviamente, han recibido los cursos prácticos en Incallajta mismo y continúan estudiando y preparándose con mucho interés. Igualmente se ha capacitado a más de 40 comunarios en trabajos de excavación y casi 300 en desbroce del sitio.

Así mismo, como una actividad importante, se planificó una visita al Museo Arqueológico de nuestra Universidad, en la ciudad de Cochabamba, de todos los niños entre 8 y 14 años de las cinco comunidades aledañas al sitio, acompañados por 2 o más de sus dirigentes, declarados en Comisión a tal propósito, junto a los 10 jóvenes guías, sumándose en Cochabamba 33 dirigentes de casi todas las comunidades de la zona, así como las autoridades municipales de Pocona.

Dado que todos los comunarios de la zona son quechua-hablantes, fueron guiados y ‘capacitados’ por los guías en su propia lengua. En virtud de que el trabajo y las actividades se realizan en total coordinación, el Gobierno Municipal de Pocona, por su parte, aprovechando la presencia de los pobladores de la zona en nuestra ciudad (Cochabamba), gestionó otras actividades recreativas.

Un comentario merece la pena al respecto: posteriormente a la visita al Museo Arqueológico, el dirigente de la Subcentral de Incallajta, en el pleno de la reunión mensual de la Subcentral, hizo la consulta formal sobre la posibilidad de tener en Incallajta su propio Museo de Sitio y el apoyo necesario y posible para ello. Consecuentes con nuestra política de capitalizar sus iniciativas, éste es un punto desde ya contemplado, aunque todavía requiere de financiamiento para su ejecución. Otra de las repercusiones fue la reacción alarmada de los dirigentes, al ver en el Museo de Cochabamba la foto de Incallajta con los arcos de fútbol al interior de la *kallanka* (o edificio principal). En sus propias reflexiones ésto les pareció una agresión tan grande que, inmediatamente ellos mismos han prohibido tanto esa actividad —que de hecho ya hacía algún tiempo que no era practicada—, como los cultivos al interior del sitio. Incluso fueron más allá, colocando -por primera vez- mojones de deslinde del sitio, proceso durante el cual se han cedido tierras comunales.

En relación a lo anterior y a manera de comentario, se puede añadir que en la noche del 20 y el amanecer del 21 de diciembre los comunarios celebran anualmente la Fiesta del *Khapac Raymi*<sup>14</sup> en el sitio arqueológico. Mientras que los años anteriores ésta se había convertido en una fiesta popular más, con música electrónica y manifestaciones más occidentales, desde el año 2000 van retomando en ella tanto sus propias vestimentas, como sus instrumentos autóctonos, argumentando que si ellos tienen lo suyo propio y original, no tienen por qué tomar lo ajeno, y han puesto mucho énfasis en los rituales a la *Pachamama* (madre tierra), pese a las influencias de una iglesia evangelizadora<sup>15</sup> con mucha presencia en la zona; (el año 2001, el 21 de junio, la unidad de Turismo de la Prefectura intentó incluir esta fecha en su calendario festivo, lo cual no se ha institucionalizado en razón de ser algo ‘fabricado’ externamente). De igual manera, en varias actividades y especialmente al inicio de las excavaciones, se ha retomado la práctica de la solemne *K’oa* (ritual propiciatorio para la *Pachamama* o madre tierra), que realiza el *Mallku* de la zona.

Desde el año 2001, y para los trabajos de las temporadas de excavaciones, se toman dos miembros de cada comunidad. En ese momento, las mujeres preguntaron si había posibilidades de participar en los trabajos, a lo cual obviamente se contestó de modo afirmativo. Los comunarios varones -en inicio- no aceptaron de muy buen grado esta participación, y especialmente preguntaban “si las mujeres iban a ganar igual que ellos”. Con mucha prudencia y transparencia, se les contestó que, como el trabajo era el mismo, el salario también lo sería. Finalmente, como era un tipo de trabajo desconocido y que les parecía que implicaba

---

<sup>14</sup>Fiesta que se realiza en el sitio desde hace diez años y cuyos orígenes y significados son actualmente motivo de una investigación antropológica.

<sup>15</sup>El año 2003, se logró captar un pequeño proyecto del Plan Nacional de Empleo (PLANE), con el que se realizaron algunos arreglos en los accesos al Sitio y a la cascada, así como la habilitación de senderos del circuito interno. El momento en que tocaba intervenir en la cascada, los trabajadores pararon las obras indicando que “la cascada es Pachamama, virgen, no podemos hacer nada sin antes K’oar para pedirle permiso”, ésto aún siendo muchos de ellos “hermanos” de la iglesia evangélica (aproximadamente el 40 a 50 % de los comunarios de la Subcentral Incallajta, pertenecen a dicha iglesia).

ciertas destrezas femeninas, se quedó sin mayor problema en que ambos sexos trabajarían en el proyecto. Desde entonces, se exige la presencia de mujeres en igualdad de condiciones para todos los trabajos y hoy es una constante la pregunta ¿cuándo vamos a volver a excavar? Y todos quieren anotarse.

Ese mismo año, alternativamente, y dado que los profesionales en arqueología estábamos a diario en el sitio para supervisar, se hizo efectuar por primera vez (con las mismas exigencias en cuanto a recursos humanos), el desbroce profundo a nivel de las propias estructuras para el levantamiento del plano digital del Monumento. Ésta ha sido una experiencia realmente emocionante ya que, día a día fuimos constatan-do a través de la expresiones sorprendidas de los mismos comunarios, cómo iban “descubriendo todo lo que había tenido el sitio”, de lo que no se habían percatado antes, a pesar de trajinar por allí a diario. Esta limpieza la han efectuado con el mayor cariño y cuidado, y así lo siguen haciendo desde entonces. Es lindo también observar en los procesos de excavación, cómo han aprendido lo cuidadoso que resulta el trabajo arqueológico y la responsabilidad con que lo realizan. Todos trabajan muy interesados, resultando casi expertos en manejo de aparatos y en las etapas de excavación. Un ejemplo claro ha sido el cuidado en el proceso realizado en la consolidación y extracción de un fragmento de una de las columnas del edificio principal, ya que, identificados con los constructores pretéritos y orgullosos, la han convertido en un emblema que pretenden lucir en el muestrario de sitio con el que sueñan. Las temporadas de campo constituyen realmente una alegría grande diaria, que es expresada al finalizar las duras jornadas y, en una comida y fiesta con todos en cada periodo, al final de las mismas.

Como los anteriores, muchísimos ejemplos imposibles de plasmar en este espacio. 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 de la zona, actores esenciales del desarrollo del sitio. En estos años, ha sido y es enriquecedor el participar de ese proceso de apropiación e identidad emergente que se está dando en los pobladores y el Municipio, 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 el deslinde y las normativas de restricciones propuestas por ellos —como la prohibición de cultivos y pastoreo al interior del sitio, en el afán de defender y proteger su patrimonio—, dan cuenta cabal del nuevo significado que Incallajta ha adquirido en el imaginario de los propios pobladores. La objetivación de lo anterior puede observarse —como ya se mencionó— en el hecho de que el hastial de la *Kallanka* (el edificio principal del sitio) es el icono representado tanto en el sello institucional de la subcentral Incallajta, como en el logotipo institucional del Municipio de Pocona.

Como propulsores y coadyuvantes de este proceso, nos complacemos en satisfacer en pleno el derecho de las comunidades —como protagonistas de la historia actual del Monumento—, a obtener el conocimiento del referente físico en torno al cual este proceso se está dando. Y ésta constituye únicamente una muestra del proceso que se empezó a generar en 1999. Ya desde entonces y continuando hoy, los resultados han sido totalmente extraordinarios y han rebasado cualquier expectativa inicial. En el siguiente capítulo, se describen otros resultados del accionar conjunto a través del modelo de gestión propuesto.

Por el momento podemos asegurar que Incallajta está continuamente siendo re-apropiada. Nuevos sentidos enriquecen la multivocalidad del sitio, mientras que las comunidades y los demás actores locales re-encuentran en ella un nuevo componente de su identidad que, unido a rasgos de creatividad inducidos por el re-encuentro, muestran esa efervescencia en que la comunidad se halla inmersa.

### ***El turismo cultural: “nosotros y los otros”***

La evolución 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, considerado hoy como un bien muy importante, que consecuentemente ha transformado las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos que ahora buscan llenar ese tiempo. Se impone pues, una renovación acompañada a esas nuevas demandas de la sociedad, para dar respuestas útiles a cada una de ellas.

El turismo cultural es una interesante posibilidad y una aventajada fuente de ingresos en países y lugares que no disponen de grandes recursos económicos. Intenta ofrecer una mejor oferta que el turismo masivo convencional, mediante la calidad, originalidad y seriedad, y —a diferencia de éste— el turismo cultural es menos estacional. Pero su abuso puede constituir una amenaza para el bien cultural, por lo que se deben tener muy claras las necesidades de conservación de todos los componentes del patrimonio, armonizar el régimen de visitantes y analizar su impacto. Asimismo, se deben estudiar y definir los niveles de protección y uso de los bienes culturales, a ser conservados en una perspectiva a mediano y largo plazo, en lo que respecta a rentabilidad cultural, social y económica.

Como queda explícito en países como México y Perú<sup>16</sup> —que viven en gran parte de este tipo de turismo— los turistas culturales en América Latina y el Caribe buscan ciudades y/o patrimonio histórico-arqueológicos; municipios, lugares y rutas con elementos y conjuntos patrimoniales; áreas naturales con “culturas vivas”, turismo rural y etno-ecoturismo; programación estable de exposiciones y representaciones artísticas; estancias para el aprendizaje de idiomas; ferias, festivales y celebraciones de cultura popular; productos propios, como artesanía, gastronomía, música, publicaciones; alojamientos y recorridos “históricos”. Buscan adentrarse y vivir experiencias distintas y aprecian, cuando es posible, participar. Pero exigen una progresiva calidad en el servicio, hospitalidad, seguridad, información —para turismo “culto”—, y variedad de opciones.

En ese contexto, para acceder a los beneficios que este tipo de turismo proporciona —y a parte del necesario trabajo de accesibilidad y puesta en valor del patrimonio cultural— pensamos que se debe emprender una promoción desde la realidad, mediante:

- Promoción cultural (organización de exposiciones de las culturas vivas del país, organización y participación en festivales de diversos tipos, y de eventos especiales, distribución de material promocional).

---

<sup>16</sup>Así, en Perú, —país vecino y de similares características culturales—, los datos obtenidos por Prom Perú en el 98 sobre el consumo cultural de los turistas daban los siguientes indicadores: el 98% fueron a hacer turismo cultural, el 91% tenían instrucción superior, la media de días de estancia era 14, y gastaban unos 83 US\$ día. El 68% ya había estado, y regresaba, y el 95% se iban satisfechos.

- Promoción académica (generar cátedras, promover la investigación y facilitar la participación en congresos académicos; fomentar interés por los temas nacionales; crear redes de investigación).
- Creación de ideas-fuerza que sirvan como lemas, tal y como “de Bolivia al mundo”, “identidad cultural”, “culturas vivas”, “orgullo y vida”, “destino único”, “riqueza cultural y natural”; crear una marca-país, con mapeo de atractivos turístico-culturales, con bases de datos y fotos y un buen material promocional. Transmitir hacia el exterior una imagen atractiva, segura, estable, un deseo de encuentro y recepción al extranjero, extraer indicadores mediante entrevistas en aeropuertos, etc.

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 ya han sido efectivizadas y/o puestas en marcha, como se demostrará en el siguiente capítulo. El turismo cultural puede ser, entonces, un excelente medio de generación de recursos mediante la puesta en valor del patrimonio cultural vivo y de la apertura de una identidad dinámica. Una cultura se nutre de su pasado, pero se renueva a través de su creatividad contemporánea. Por ello, es esencial que las culturas recurran al pasado no para encerrarse en él, sino para inspirarse en una tradición que debe ayudarles a recrear su identidad en un nuevo entorno. El desafío consiste así, en no repetir simplemente el pasado, sino en echar raíces en él para inventar algo nuevo.

### ***Resumiendo...***

En fin, el patrimonio cultural puede ser un referente insustituible para una identidad dinámica, y su cualidad multivocal puede mantenerlo vivo, generando progresivamente nuevos sentidos.

El turismo cultural es una posibilidad excelente de encuentro con el otro y de reafirmación de la propia identidad. Sus beneficios, cuando está estratégicamente planificado, van mucho más allá de cualquier inconveniente que pueda generar. Para estimular estos procesos, el “brazo armado” de la Antropología puede y debe ser la gestión cultural. Esto supone un reto en cuanto a los posicionamientos estratégicos que los actores culturales han de tomar, pero propone a la vez un camino más vivo, más real, de la cultura tal y como la define UNESCO y como la asumimos en este estudio.

En esta realidad viva y, por tanto, cambiante, se necesitan mecanismos de gestión cultural con enfoques eminentemente estratégicos y participativos, que impliquen una corresponsabilidad de los distintos actores sociales frente a este desarrollo local de fuerte componente cultural e identitario, y que necesariamente prefiguran la necesidad de gestores culturales que actúen desde un nivel meso. En el siguiente capítulo se sugiere y argumenta un modelo, con sus diversos componentes.

### CAPÍTULO III

## HACIA UN MODELO DE GESTIÓN CULTURAL

### DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO

Los fenómenos sociales relacionados con el deseo de presencia identitaria, propios de estos tiempos, requieren nuevos roles y figuras. Al introducir la dimensión cultural en el desarrollo, la figura que aquí se propone, parte de la gestión cultural.

#### *Un nuevo sentido para el trabajo de los antropólogos*

Es en ese nuevo esquema, donde la antropología/arqueología pueden y deberían jugar un papel fundamental, encontrando una oportunidad única de refuncionalizar sus saberes, no sólo desde una visión que evalúa en qué reside lo étnico, lo aymara, lo quechua o lo guaraní (indudablemente importante por cierto) o mire con nostalgia el pasado, sino también con una visión fresca del hoy, de lo que la gente desea desde lo profundo de su ser.

Si bien se considera que el triunfo de la antropología es su método de observación y la mayoría de los trabajos de los antropólogos están basados en una observación participante, éstos se traducen normalmente en etnografías descriptivas o interpretativas de los grupos con los que se trabaja, quedando éstos a su vez reducidos a “objeto” de estudio.

En su libro “La crítica de la cultura y la sociedad” T. Adorno (1984) afirma 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. Ellos saben que si no pactan con el presente, no tienen futuro y son conscientes de que es una relación con conflictos, pero también que la transformación de las culturas locales y su puesta en relación con otras culturas es la clave de la mundialización cultural.

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, sin embargo se observa que algunos de ellos todavía quedan –como en los tiempos de colonización–, como proporcionadores de datos a las Empresas y ONG’s y como facilitadores del ingreso y acción de éstas hacia las comunidades, e incluso que la mayoría de las veces utilizan estos conocimientos para sus intereses y en beneficio académico propio.

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”- 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 pervertiendo cualquier relación patrimonial que pudiera establecerse.

Sin embargo la antropología debería jugar otro rol, en el que los antropólogos y/o arqueólogos, no solo miren desde fuera las problemáticas, ni trabajen para un proyecto de beneficios privados ajenos, o “estudien” 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 alcanzar.

Sin entrar en la discusión antropológica sobre los “sujetos” de estudio, se piensa —como se mencionó al inicio—, que los réditos mayores se logran más bien con una **gestión participante** dentro de la metodología considerada. Es en ese sentido, que en la presente 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 conviertan en gestores culturales, pero sí que al menos algunos de ellos —al igual que en cualquier sector, como ya se dijo—, se ocupen de la gestión, gerencia y administración de nuestras disciplinas 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.

### ***La gestión cultural***

Tomando la definición de “cultura” propuesta por UNESCO —asumida en secciones anteriores— y entendiendo el “desarrollo” no reducido al ámbito de las ciencias naturales y del ciclo de la vida misma como sinónimo de evolución, sino desde las ciencias sociales —y especialmente desde ese terreno fronterizo con el espíritu, que generalmente no nos atrevemos a traspasar en el ámbito académico—, caeremos en la cuenta de que, más que Proyectos de Desarrollo Local, sería mejor llamarlos *Proyectos de Realización Comunal o Cultural*, tomando la realización como un anhelo, como algo que desea ser alcanzado.

La clave consistiría en plasmar con los propios actores, y mediante una proyección estratégica, una visión de lo mejor que podrían esperar de sí mismos y de su comunidad, especialmente desde sus potencialidades culturales, y desde esa percepción de que “cultura” es el “sentido” mismo de la vida. Una “cultura” de la vida cotidiana.

Y, por supuesto, no desde una idea convencional de cultura, que puede siempre ser puesta suficientemente en entredicho, sino desde la cultura de la vida ordinaria (supuestamente lejos y aislada de esa cultura universal de características casi ‘numinizantes’), que evita caer justamente en esa especie de (siguiendo a Delgado Ruiz),

base mística de la idea general de cultura, relacionada con el *habitus* o gracia otorgada que denota el resultado de la capacidad humana de producir este don o auxilio para la salvación a partir de sus propios méritos (Delgado 2001:4).

El mismo Manuel Delgado, con erudita clarividencia, pone en guardia ante este tipo de concepción cultural, de frutos exclusivos y elitistas:

ubicada en un nivel máximo de abstracción, la cultura es entonces comprendida como parte de una esfera de sobrenaturalidad a la que se rinde culto por parte de una minoría de elegidos: el público consumidor de alta cultura como idéntico a un nuevo pueblo de Dios. La celebración de la cultura se comporta entonces exactamente igual que lo haría cualquier otro aparato de numinización: Sus actos públicos: exposiciones, conciertos, representaciones teatrales, conferencias..., actúan como liturgia que tiene lugar en espacios –teatros, auditorios, bibliotecas, ateneos o territorios llamados elocuentemente salas o casas de cultura-, que apenas si disimulan su vocación de auténticos templos en que la diosa cultura protagoniza sus hierofanías, y que encuentran en los monumentales “centros de cultura” de las grandes ciudades su versión catedralicia. En función de este símil los críticos profesionales se constituirían en miembros de una especie de cofradía organizada a la manera de clericato o funcionariado sagrado, respecto del cual los eruditos amateurs vendrían a ser los coadjutores seculares. Las figuras del artista, el intelectual o el creador, corresponderían entonces a las de personajes que han sido literalmente poseídos por la cultura, concebida como instancia sobrehumana que se manifiesta, y que puede ser interpelada y que se encarna en ellos o los convierte en instrumentos vicariales de su acción entre los mortales (idem).

Eso no. Aquí hablamos de una cultura viva, manejable en cuanto humana y no divina, immanente a todos y que por lo tanto necesita de una gestión efectiva, que logre despertar, capitalizar y proyectar los deseos y aspiraciones de los actores sociales involucrados. De otro modo es fácil perder el rumbo, pues lo cultural hace referencia a tal diversidad y amplitud, que sobrepasa el concepto de gestión cultural que se utiliza normalmente.

La cultura cumple una función central en la sociedad, al punto que podemos afirmar que sin gestión cultural no existe desarrollo completo e integrado. En su artículo “Gestión Cultural”, De Zubiría y Abello afirmaban que la gestión cultural como tal, tiene su influencia e ingreso al discurso cultural en Iberoamérica hacia fines de los ochenta, tanto a nivel de gobiernos como de grupos culturales comunitarios. Su uso y evolución<sup>17</sup> ya no constituye solamente un ánimo renovador o diferenciador, sino que contiene insinuaciones y consecuencias relevantes —si es que no definitivas— en la dimensión cultural.<sup>18</sup> (1997:1).

---

<sup>17</sup>Evolución que va desde animador-promotor (con énfasis en la creatividad), a administrador-gerente (más empresarial), y finalmente a trabajador cultural (rompiendo la diferenciación entre trabajo material e intelectual y con énfasis en la relación cultura-educación), todos en tanto mediadores y/o científicos culturales.

<sup>18</sup>Se advierten cuatro transformaciones contemporáneas de la dimensión cultural, a) La extensión de la noción de cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos, b) La crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de los setenta, c) La necesidad de políticas culturales que gestionen ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio y d) la aceptación e importancia de repensar rigurosamente las interrelaciones entre economía y cultura. Los países de la región han adoptado estas nociones de acuerdo a sus realidades, compartiendo algunos como Perú que gestión cultural implica todo lo anterior, rechazándola otros por considerar que “gestión cultural” implica demasiada intromisión de lo económico mercantil en lo cultural y reforzándola –Arbero y García Canclini—por considerar que existen transformaciones importantes en la dimensión cultural, que insinúan la búsqueda de una expresión próxima a la actual praxis cultural. En “Gestión Cultural” (De Zubiría, Abello 1997: 2 y 3).



En el tema de gestión cultural, se destaca la experiencia de la Facultad de Ciencias y Administración de la Universidad Nacional de Colombia, con sede en Manizales, donde se vienen realizando los estudios de Gestión Cultural y Comunicativa, incluso como una carrera de pregrado. Esto demuestra que en ese país, se ha entendido perfectamente la importancia de la cultura para su propio devenir (pág. web Manizales 2005).

El año 2000 se creó allí la cátedra UNESCO en “Gestión Integral del Patrimonio”, con el Ministerio de Cultura y la citada universidad, a fin de promover el sistema integrado de actividades de investigación, formación y documentación de la gestión integral del patrimonio cultural, y fomentar la cooperación entre universidades a nivel internacional. Dentro de dicha cátedra se desarrolló el taller de “Gestión del Patrimonio tangible e intangible”, como en Oruro-Bolivia lo hiciera la Cátedra “Gestión del Patrimonio Cultural, con énfasis en el Patrimonio Oral e Intangible y en la cultura tradicional y popular”, entre otras.

En la actualidad –y como marco institucional grande– existe también en la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, todo un organismo que es una Red Iberoamericana de Centros de Formación en Gestión Cultural, como apoyo al posicionamiento de la misma y para un mejor desarrollo del sector cultural y sus diferentes actores, mediante transferencia y cooperación en la formación de recursos humanos.

Asimismo se ha creado otra red académica de Cooperación Internacional de Cátedras UNESCO en Gestión del Patrimonio, más orientada a la promoción del tratamiento de estos temas en la educación superior.

El tema ha alcanzado tales dimensiones que por ejemplo en Colombia, incluso se tiene el premio anual a la gestión cultural en los ámbitos municipales, lo que manifiesta que se trabaja estrechamente con las Gobernaciones en los Planes de Desarrollo Departamentales, es decir, que se dedica tiempo y esfuerzo a este accionar, y que está totalmente legitimado e institucionalizado.

Respecto a la noción de **gestión cultural** nos adscribimos a lo propuesto por Guedez, quien la define 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).

Como complemento importante, remarcamos que uno de los objetivos principales de la gestión cultural, es llegar –a partir de los diagnósticos y trabajos de gestión mismos– a poder construir indicadores culturales, para que el Estado pueda orientar sus políticas.

La complejidad del término cultura, puede llevar a pensar que no hay indicador ni estadística capaz de captarlo en su totalidad. Así, según Pfneniger (2004), los indicadores culturales y su medición responden en principio a lo que se entiende como “cultura” y dependiendo de su aceptación a nivel amplio, podrá ser

comparable a nivel internacional. Influyen también las diferencias entre países y los objetivos de las diferentes instituciones, complicando lo que se entiende por indicador cultural. Desde los setentas se empezó a tocar este tema a nivel internacional, concretándose bajo la UNESCO -a mediados de los ochenta-, el proyecto *Framework for Cultural Statistics*. En 1998, UNESCO saca el primer Informe Mundial de la Cultura, que prioriza la creación de indicadores culturales de desarrollo, impulsando el debate sobre los indicadores culturales. Carrasco (citado en Pfenniger 2004) da cuenta de tres tendencias o escuelas de pensamiento que han desarrollado investigaciones sobre indicadores culturales que no serán desarrolladas en este trabajo.

Sin embargo, después de la revisión bibliográfica realizada, vemos que sólo México y Colombia en Latinoamérica están en el intento de construir sus indicadores culturales, antes solamente números, -aunque si uno ve el caso de Colombia, continúan siendo cifras-, sin llegarse a lo cualitativo del tema, lo único que por el momento queda claro parece reducirse al ámbito de las estadísticas, aunque un indicador no es estadística pura,

es una estadística que ha sido procesada con el fin de entregar información específica. Por ende, un indicador cultural se diseña especialmente con el fin de entregar información pertinente a las políticas culturales (Pfenniger 2004)

por ello, los indicadores deben tener las siguientes cualidades: debe ser confiable, periódicamente actualizado, claro, comparable en el tiempo y en el espacio, accesible y relevante para la política cultural.

Precisamente en esa orientación, México, país puntero en Latinoamérica, se cuenta con una impresionante base de datos de información cultural diversa y especialmente en cuanto al patrimonio arqueológico, histórico y artístico se refiere, que ha sido muy bien sistematizada en los últimos años y publicada en el Atlas de Infraestructura Cultural de México como:

una herramienta para el diagnóstico detallado del equipamiento cultural del país (Castellanos 2004)<sup>19</sup>

que permite la elaboración confiable de indicadores culturales. Con este esfuerzo, estableció sus propias condiciones básicas y campos de acción, que incluyen: investigación y conservación del patrimonio cultural —entendido éste como una fuente potencial de desarrollo social de las comunidades—; turismo cultural como herramienta estratégica para articular políticas para su preservación; patrimonio, desarrollo y turismo, en tanto el paisaje cultural requiere de la interacción de ambas esferas; trabajo con las culturas populares e indígenas; estímulo a la creación artística; y otras estrategias más conservadoras, cada una con sus propios objetivos.

---

<sup>19</sup>En México desde los noventa el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) ha creado el Sistema de Información para la Planeación y Evaluación de las Políticas Culturales (SIPEC) y el Sistema Nacional de Información Cultural (SNIC), surgiendo luego el Sistema de Información Cultural (SIC) “que responde a la necesidad de contar con información accesible públicamente, sistematizada y generada de manera regular para elaborar diagnósticos, orientar la toma de decisiones y evaluar las políticas culturales” (Castellanos: 2004).

En fin, lo claro a estas alturas es que la identificación de indicadores culturales, no es cuestión de cuantificar museos, bibliotecas, niveles alcanzados en producción de bienes culturales, o participación en las actividades culturales. Supondrá un cambio de perspectiva de lo cuantitativo a lo cualitativo, del resultado al proceso, del efecto a la causa; un empeño mucho más complejo, en el que el presente escrito no pretende entrar.

Volviendo a nuestro tema, la figura clave que emerge 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 poner en juego 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 para una evaluación adecuada.

Iberformat —aterrizando y sin discusiones conceptuales mayores—, por gestores culturales entiende:

aquellas figuras profesionales o técnicamente preparadas para la función de gestión de organizaciones y/o proyectos culturales en diferentes niveles de responsabilidad, que asuman el desempeño de un encargo social en el sector privado, público, de la sociedad civil y de diversas asociaciones, diferenciándolo de la función de participación social, entendida como trabajo en la comunidad.... (web IBERFORMAT 2005).

Bajando un poco más a nuestra realidad latinoamericana y al enfoque de desarrollo local, podríamos entrar de acuerdo con nuestros colegas colombianos en que gestor cultural es aquél 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).

Es, por tanto y básicamente, un impulsor que puede desempeñar cargos diferentes y en distintos ámbitos: como administrador de entidades culturales públicas y privadas; director y orientador de instituciones o programas de investigación culturales y de comunicación; animador, promotor y capacitador de actividades socioculturales; generador y facilitador de procesos de creación cultural; gestor y organizador de procesos comunitarios, de planificación y gestión cultural; asesor y ejecutor de planes, programas y proyectos culturales; analista crítico cultural, y otros. Más adelante, en el modelo que se propone, se verán en detalle las características que esta importante figura debe poseer.

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 el 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, confrontando y desarrollando las distintas formas de expresión y manifestación, las cuales comprenden los fenómenos del orden político y social** (Abello 1998: 1).

Si bien en cultura y gestión cultural no existen modelos generales para todos los países, especialmente si son tan diversos como el nuestro,

la cultura y la gestión cultural requieren del conocimiento y el reconocimiento del contexto en el cual se da una cultura y en el que se hace una gestión (idem).

En base a lo anterior, vayamos delimitando el modelo que se quiere proponer.

### ***Principios-base del accionar***

Normalmente los trabajos arqueológicos en campo y, especialmente las excavaciones, han estado regidos por un trámite despersonalizado, despreocupándose los especialistas completamente del impacto y repercusión socio-cultural de estas intervenciones y sus potencialidades. Sin embargo y encarando la arqueología con un accionar hacia la gestión cultural, desde un inicio, en este trabajo partimos de los siguientes principios:

- I que un verdadero desarrollo humano integral, enfatizado en el componente patrimonial —en este caso el trabajo y la puesta en el verdadero valor que corresponde a un Monumento Arqueológico como Incallajta—, se dará solamente con el concurso de todos los actores involucrados;
- II que se debe emprender el manejo de los recursos culturales, patrimoniales y naturales, cual si fuera una empresa generadora de nuevas alternativas socioeconómicas, que afronte el competitivo mundo actual de ofertas culturales;
- III que es allí donde los científicos sociales debemos jugar éticamente el rol de mediación entre el patrimonio cultural viviente o los protagonistas del patrimonio y los sectores exógenos o la industria cultural y turística y,
- IV que en nuestro caso específico y dado que temas identitarios son partes fundamentales del Proyecto y de las comunidades involucradas en él, se debe apoyar y propiciar el proceso de apropiación patrimonial y de identidad emergente que se está realizando en torno al Monumento.

### ***Premisas y requisitos del modelo***

#### ***Del gestor Cultural***

Bourdieu señalaba:

[P]ara cambiar el mundo, es necesario cambiar las maneras de hacer el mundo, es decir, la visión del mundo y las operaciones prácticas por las cuales los grupos son producidos y reproducidos.

El poder simbólico, cuya forma por excelencia es el “poder de hacer” de los grupos, está fundado en dos condiciones: [...] en la posesión de un capital simbólico [...] el poder de imponer a los otros espíritus una visión, antigua o nueva, de las divisiones sociales, depende de la autoridad social adquirida en las luchas anteriores. El capital simbólico es un crédito, es el poder impartido a aquellos que obtuvieron suficiente reconocimiento para estar en condiciones de imponer el reconocimiento: así, el poder de constitución, poder hacer de un nuevo grupo, (...) 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”.

En segundo término, 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: es decir: en las afinidades objetivas entre las personas que se trata de juntar. El poder simbólico es un poder de hacer cosas con palabras, (...) un poder de consagrar o revelar cosas que ya existen. Como una constelación que comienza a existir solamente cuando es seleccionada y nombrada como tal, un grupo, clase, sexo, región, nación, no comienza a existir como tal —para aquellos que forman parte de él y para los otros—, sino cuando es distinguido, según un principio cualquiera, de los otros grupos, es decir, a través del conocimiento y del reconocimiento (Bourdieu 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, obviamente son poseedores de capital social, además de capital y eficacia simbólicos, capitales que deben ser identificados, reconocidos y respetados entre ambas partes para una buena interacción en el proceso.

Pero el gestor debería contar también con otras cualidades –de formación, humanas y sociales– dentro del modelo que se propone, y en base a lo que ya internacionalmente va quedando establecido. Así, de acuerdo a varias fuentes (De Zubiría, Abello, Manizales, Iberformat, Licona y otros)<sup>20</sup>, sería deseable que el Gestor tuviese académicamente, formación o interés en ciencias sociales, conocimiento de procesos culturales, de comunicación, de tecnologías y nuevas metodologías, actitud proactiva frente a los procesos de desarrollo sociocultural; capacidad de priorizar y capitalizar las iniciativas dentro un marco regional, nacional y global; una básica formación gerencial y administrativa; una sólida formación en gestión y ejecución de proyectos. Debería además conocer las capacidades y destrezas de las personas con las que trabaja, cualesquiera que sean, y ponerlas en valor y en juego, promocionándolas.

Entre sus características humanas han de estar la de ser creativo, disciplinado y dinámico; con capacidad de mediación y con sensibilidad social; adaptable, equitativo, paciente, buscar excelencia y calidad, debiendo conocer sus limitaciones y especialmente, ser **ético y transparente**. Entre las capacidades sociales, éstas pasan por: capacidad de mediación, enlace con diversos sectores e instituciones culturales, interacción con comunidades diversas, mantener un equilibrio entre la propiciación de procesos culturales innovadores gestionados mancomunadamente y las dinámicas del mercado cultural, conociendo los intereses comunitarios y los derechos de acceso a la cultura. Debe tener liderazgo (no autoritario) y coordinar cada trabajo como si fuese una pequeña organización cultural. Su accionar debe tener como punto de partida el liberar, no cohibir, unificar, fomentar la creatividad y lealtad.

Al nivel que nosotros nos situamos en el modelo en el caso concreto de estudio, y comparado con una organización, el gestor debe situarse en el “medio” de todo proceso y proyecto, constituyendo el nivel táctico, es decir, el de la articulación interna entre el nivel estratégico, como brazo operativo del Estado (Viceministerio de Cultura/ DINAR<sup>21</sup>, el INIAM/UMSS<sup>22</sup>, y el propio Directorio de Incallajta), y el nivel operativo (Comunidades y Municipio), donde se dan las alternativas culturales, es decir, se encuentra interactuando entre “arriba” y “abajo”. El gestor adecuaría así tácticamente las políticas establecidas por el nivel estratégico.

Buena parte de los citados requisitos del gestor cultural, serían los necesarios para que nuestro modelo funcione adecuadamente. En el campo sistémico, se debe ir a un sistema en que la persona que tiene que tomar decisiones sea segura, preparada, informada, etc., generando confianza en el grupo. De ahí que una de las propuestas básicas del presente estudio, sea la necesidad de contar con un cuerpo formado de gestores culturales para impulsar los necesarios procesos culturales y así coadyuvar a un armónico y significativo desarrollo Local.

---

<sup>20</sup>Remitirse a bibliografía.

<sup>21</sup>Dirección Nacional de Arqueología.

<sup>22</sup>Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo, de la Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivia.

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

### ***De las comunidades***

Por su parte, es claro que en este modelo las comunidades deben tener participación activa plena y absoluta, entendida como la base del Capital Social. Partiendo de nuestra multiculturalidad, la participación social se diversifica, teniendo muchos agentes (de la comunidad o instituciones) con tareas variadas, que pueden ir desde la simple conservación de ciertos valores culturales, pasando por su reproducción, hasta postular su transformación. La participación activa involucra así a cada comunidad con sus particularidades —de acuerdo a sus necesidades sentidas— y con opinión sobre el camino a seguir. 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 este caso) cobra cada vez más sentido de vivencia y pertenencia, convirtiéndose en un proceso de participación creador de valores y sentidos que se van haciendo cotidianos y penetran en cada uno de los miembros.

Siguiendo en la consideración de los nuevos valores que el desarrollo considera, como condición importante del modelo y que debe estar presente en las comunidades, se retoma del ya citado Informe *Nuestra Diversidad Creativa*, la noción de *empoderamiento*, la misma que:

resulta de la capacidad de las personas para elegir entre opciones más amplias mediante la participación directa en los procesos de toma de decisiones o influyendo sobre quienes tienen el poder de decidir... (UNESCO 1997: 62).

### ***De la Planificación***

Otro de los requisitos del modelo es la planificación. Este es un aspecto crucial en todo proceso de Gestión y casi podríamos decir que de ello depende su éxito o fracaso. Puede ser paradójico hablar de planificación cultural, en tanto organización y racionalidad económica, cuando la cultura está más cerca de la libertad. Por ello, consideramos la Planificación como un proceso en torno a conceptos y anhelos que hacen al ser humano. Como dice Licona (2001:2) la planificación debe ser tomada no como un fin, sino como “un medio para organizar los sueños y el gane”, en el entendido de que la cultura por ser inherente a la sociedad y por su valor estratégico en el desarrollo de las naciones, ha devenido en algo tan esencial que rebasa los límites de la planificación. El autor establece que la:

planificación cultural se ha traducido más en la ambición de movilizar las energías nacionales en función de las aspiraciones creativas y los valores espirituales de cada sistema determinado (idem).

En línea parecida, respecto a la planificación, Cox afirma

la investigación y planificación tradicionales y participativas, son parte de un mismo proceso ordenado de sistematización y toma de decisiones, que permiten a un grupo social conocerse, proyectarse y organizarse para su acción en el futuro (1996:10).

Sin embargo, como el mismo autor lo indica, es clara la diferencia de enfoque, ya que las participativas tienen a los actores sociales como protagonistas principales y reconocen y valoran los saberes locales, propiciando la apropiación del proyecto y por lo tanto asegurando su sostenibilidad, mientras que, en las tradicionales, los protagonistas eran los técnicos y planificadores externos (desde arriba), por lo tanto el fracaso estaba en la falta de apropiación local, deviniendo irremediablemente en insostenibilidad.

También se diferencian en la metodología de trabajo, privilegiando —la planificación participativa— el “aprender haciendo” y el “de lo sencillo a lo complejo” como reflexión-acción, teoría-praxis. Se aprende mientras se formula y ejecuta el plan, con los principios de animar, escuchar y registrar, y no de dirigir, manipular e interpretar. Otra de las diferencias que plantea está en el carácter no formal, original y versátil, en el proceso entre la creatividad sistemática y la improvisación (García Motta en Cox 1996: 12) y donde está permitida la intuición.

En el caso de Incallajta, en todo el proceso, la participación de todos los actores ha sido fundamental, de allí que —obviamente— los conceptos planteados se retomen para el modelo propuesto, ya que —aunque de manera más espontánea— ha estado enmarcada en ellos, pero en un sentido más estricto, de que debe ser conjunta y mancomunada. La planificación conjunta es un elemento fundamental, que parte no solamente de problemas a resolver, sino de las iniciativas, anhelos detectados y sueños manifestados de la comunidad en la que se trabaja y —especialmente en este caso— a partir de su creatividad, para su ordenamiento y capitalización; ellos deberán ser priorizados y llevados a proyectos propios concretos. Hablamos, pues, de Planificación participativa y no de una Planificación indicativa.

Siendo sinceros, a veces tanta sistematización no es necesaria y en algunos casos incluso, suele asustar a los comunarios por muy sencilla que sea la metodología, porque la gente es reacia a poner por escrito sus pensamientos (porque además muchos de los comunarios no escriben en español y habrá muy pocos que lo hagan en quechua) y especialmente sus sentimientos más profundos, aunque ésto vaya siendo progresivamente superado.

Si bien socialmente grupos e instituciones se acercan a los comunarios con las mejores intenciones, normalmente y como producto de su “participación” obtienen como resultado por ejemplo los “mapas parlantes”, que a los comunarios siempre les da gusto ver (ya que la propia forma de ser de los comunarios es más visual, siendo los videos muy efectivos, a pesar de que muchas veces no son tan interactivos, sino más bien informativos y como ejemplo de sus propias experiencias...), aunque éstos reflejan únicamente sus ubicaciones espaciales que de hecho ellos ya las conocen, o los ya repetidos calendarios agrícolas —a veces, un poco forzados—, lo que hace posible cuestionar la “participación”; en el caso de Incallajta por ejemplo, un calendario agrícola actual, seguramente no será igual a uno de hace pocos años, ya que han incrementado el número de cosechas, y algunos comunarios tienen 2 y otros hasta 3 por año, por lo que probablemente no será relevante realizar uno. Cabe preguntarse entonces si sería posible volcar sus iniciativas en mapas parlantes o calendarizar sus anhelos.

Por otra parte, en Incallajta, las reuniones de los comunarios son mensuales. Su presencia en Cochabamba para reunirse y a su vez, la del gestor en Incallajta, depende de qué propuestas y actividades quieren hacer y coordinar. De acuerdo a ello, las reuniones son flexibles, normalmente espontáneas y al aire libre. Allí todos hablan, comunarios y gestor, y van saliendo las actividades conjuntamente. Por ello no se entra en detalle de las metodologías, sino que más bien lo que se resalta es la importancia de la participación, en la forma que se dé.

La participación, tal y como la queremos entender aquí, pasa –como se dijo- por ser comprendida como base del capital social, y por tanto no sólo en términos operativos y funcionales, sino también como la necesaria posibilidad de una mayor participación política y de un cambio de paradigmas. Bajo ese enfoque, deberemos entender la participación como esencial en la cultura y en el desarrollo, pero sin caricaturizarla reductivamente a trabajo comunitario o a votaciones en asamblea. La participación plena en una gestión mancomunada parece una opción más que razonable para que los actores locales puedan hacer escuchar sus anhelos y encontrar modos viables de realizarlos.

Continuando adelante con el modelo —tanto para la gestión como para la planificación—, y en el sentido arriba descrito, la comunicación es fundamental para la vida en comunidad, ya que permite expresar sentimientos, percepciones y experiencias. Así, en la planificación participativa es básico tener una comunicación interactiva, un “diálogo de saberes” para no hacer ciegamente lo que la población plantea y viceversa. En otro contexto, se dice que:

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).

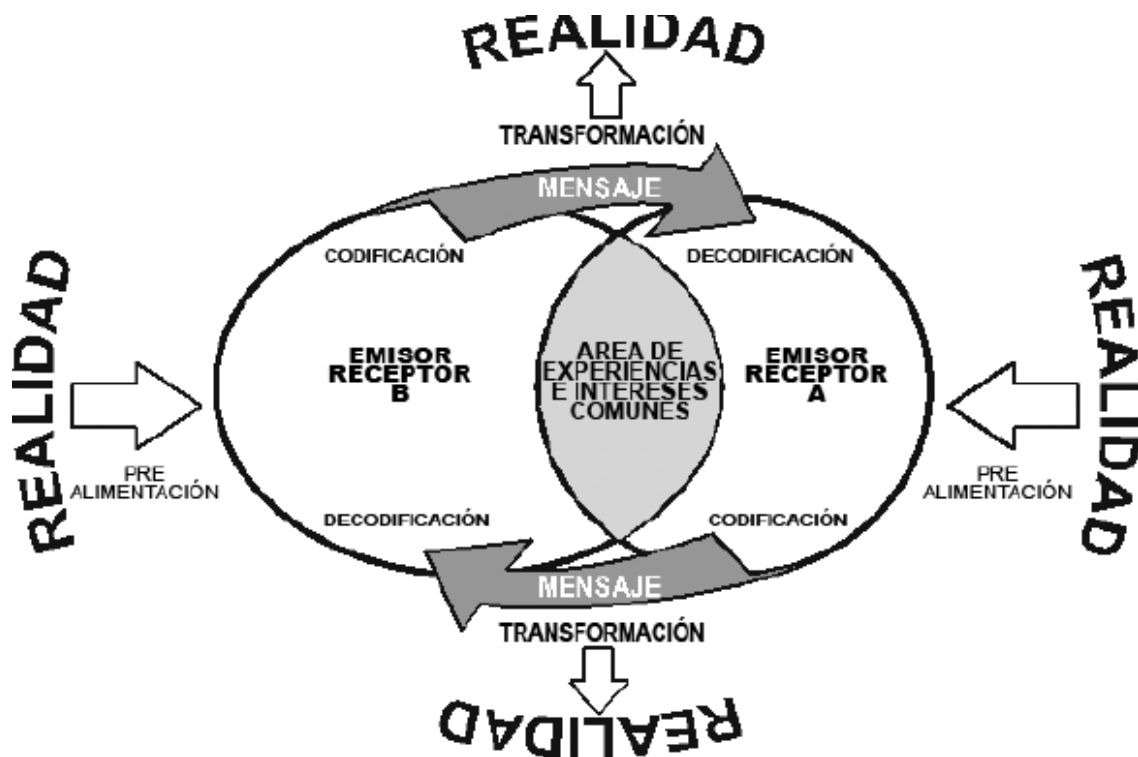
Se retoma entonces el modelo de comunicación propuesto en la “Guía Pedagógica Universitaria”, entendido como un proceso de diálogo e intercambio, que implica una relación de compartir, de correspondencia y reciprocidad, interrelación de la cual dependerán los resultados. En ella, ambos interlocutores son emisores-receptores, se pre-alimentan de la realidad, que es diferente para ambos, cualitativa y cuantitativamente, pero que se hace en un contexto espacial y temporal presente (aquí y ahora). Es decir, lo que Cox (cf. Supra) —basándose también en el modelo educativo— denomina como *diálogo de saberes*.

Así, el modelo -en lo que a comunicación se refiere y sin reducirse a problemas ni a las poblaciones como “estudiantes”-, se adhiere a lo que se denomina 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 del conocimiento que no tiene dentro de él, pero que puede descubrir por sí mismo reflexionando y elaborando el saber, el saber hacer y el saber ser, si se le facilitan adecuadamente los pasos (UMSS-DPA 1996: Fasc. 2-13). Se trata de un proceso vital que implica la participación activa y de diálogo de profesores y alumnos (de “saberes” en otra escala) en la solución de problemas (pero no es solo aplicable a la solución de problemas, ni tampoco tan enfocado hacia el medioambiente). En ella el educador (en nuestro caso el gestor) orienta, promueve, ayuda, desarrolla, facilita, cuestiona, hace preguntas, problematiza y a su vez el educando, desarrolla la capacidad de observar la realidad para identificar, priorizar, teorizar y actuar sobre problemas de la misma y poder transformarla, dándose una relación horizontal de cooperación, donde los mensajes fluyen en todos los sentidos, dándose en fin, una verdadera comunicación.

La UMSS, y en ese sentido, propone un modelo de gestión desde adentro como misión social, no solo como misión académica, al menos en investigación social. Un modelo que conjunciona los saberes de los educadores y de los educandos, saberes que salen de la realidad de cada uno de los participantes, se nutren, se revalorizan de experiencias e intereses comunes y salen nuevamente a transformar la realidad. El gráfico de este modelo de comunicación se encuentra en la Figura 1.



FIGURA 1. LA COMUNICACIÓN PEDAGÓGICA



Fuente: UMSS-DPA 1996: Fasc. 5-20.

Al mismo respecto Javier Medina, en la presentación de Cox (1996) menciona que, con las metodologías propuestas por el autor, se trata de equilibrar saberes: el saber abstracto (científico) relativizado con los saberes locales concretos, estableciendo un diálogo de saberes desde la práctica y para la vida. Aunque el saber local solo pueda ser funcional a la comunidad, con metodologías participativas, se puede proyectar en conjunto con el científico/abstracto. Siguiendo con el modelo de la comunicación pedagógica, la lectura de la realidad del facilitador está hecha en base a una lectura científica especializada, en tanto que para el alumno, es más bien una interpretación empírica y generalmente intuitiva (y no escrita), pero no es proceso solo intelectual, sino que involucra a la persona como su totalidad en su realidad, su ideología social, afectiva, axiológica, donde el área afectiva juega un rol preponderante para que el aprendizaje sea duradero y significativo.

Este es el tipo de comunicación que debe seguirse, así, de lo anterior; y hacia nuestro modelo, retomamos la importancia de la planificación, de la participación y de lo fundamental que es la comunicación.

Este devenir conjunto y la participación constante, han propiciado el sacar a flote la sed de capacitación que tienen los comunarios, pero no sólo en temas histórico-arqueológicos y culturales, sino que surgen otras necesidades y la gente expone sus demandas y reclama sus derechos.

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, etc., 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 una gestión mancomunada estrecha y verdadera, propicia nuevos canales de creación colectiva para equilibrar las visiones tradicionales dominantes del desarrollo y para movilizar los anhelos frente a cualquier instancia y desafío.

### ***El enfoque sistémico para el funcionamiento del modelo***

Pasemos al enfoque sistémico del modelo, siendo el sistema entendido como una parte del universo que aislamos arbitrariamente, es decir, un conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí; podríamos a escala macro en nuestro caso, comparar con lo que Bourdieu (1997: 48-49) denomina *campos*, como “universos sociales relativamente autónomos”.

Existen varios autores que retoman lo sistémico aplicado a distintos campos y escalas, por ejemplo Clarcke (1968), que fue el primero en llevarlo a la Arqueología, correspondiendo teóricamente a lo que él denomina como *teoría del razonamiento*. Posteriormente, Flannery (1976), quien lo adapta a la arqueología, precisamente para explicar el origen de la cultura.

Dentro de la teoría general de sistemas, tradicionalmente la cultura corresponde a un sistema adaptativo (sin entrar en discusiones sobre lo “adaptativo”, que normalmente ha quedado como reduccionismo ambiental), físico y social, un sistema abierto al que le afectan las “entradas”, propiciando cambios que se denominan “transformaciones”. En este sistema, las secuencias de las transformaciones se llaman “trayectorias” (equiparable a tradiciones). En el modelo propuesto, en este momento podríamos decir que nos encontramos a nivel de las transformaciones, como queda explícito más adelante.

Por otra parte, en el modelo, 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. Así, el equilibrio dinámico comprende a la cultura y al medio transformándose, mientras que en un sistema cerrado —no afectado por las entradas— no hay transformación.

En este entendido, promulgar que las culturas son estáticas y sólo deben quedarse como están, es una falacia justificadora de “sociedades monumentos del pasado”. La cultura se ve afectada y se transforma y las sociedades no están aisladas, ni funcionan independientemente del Estado. Sin embargo, no se trata de un equilibrio meramente estadístico, en el cual los componentes están cambiando pero la totalidad del sistema se mantiene. Creemos que lo que hace a la cohesión de un grupo, se enriquece al recrearse y apropiarse de las “entradas”.

*Sinergia* por su parte, se entiende como la cooperación o el concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función, y su mayor desarrollo conceptual se debe a la Teoría General de Sistemas, especialmente a la de los sistemas abiertos, formulada en 1925 por Ludwig Bertalanffy (Serani 1991: 1), que luego fue ampliamente desarrollada por otros investigadores, llegando a dar origen a la cibernética, y siendo cada vez más profundizado y utilizado en varias disciplinas. La sinergia, en relación al sistema, sería la cualidad mayor del todo, es decir, el resultado máximo de un buen funcionamiento de todos sus componentes. O sea, el objetivo alcanzado por un todo, que obviamente es mayor que la suma de todos los aportes de cada una de las partes, siempre que cada parte a su vez sea sinérgica y pueda ser tratada o estudiada de modo independiente.

Tanto el enfoque sistémico, como el concepto de sinergia, están siendo cada vez más considerados y citados en el desarrollo, planificación, organizaciones, etc.

Y *Contingencia*, de acuerdo a Serani (1991), es un término que es consecuencia de la Seguridad Social y hacía referencia previamente a algún riesgo. Tiene que ver con lo incierto y —en consecuencia— con el futuro o lo posible, correspondiendo a una zona en la cual se desconoce lo que va a pasar, pudiendo ser un hecho positivo o negativo.

## ***Visualizando el modelo***

Se ha visto el desarrollo desde “arriba”, y su comparación con el crecimiento económico como un modelo impuesto desde afuera al accionar de los de “abajo”. También se han experimentado las nuevas tendencias de desarrollo desde “abajo” que, a su vez, se han empezado a propugnar como la panacea del desarrollo. Sin embargo, por lo expuesto al inicio del trabajo y basados en la experiencia práctica del mismo con las comunidades aledañas al Monumento Nacional de Incallajta y con el Municipio de Pocona, se evidencia que ninguno de los dos planteamientos es totalmente válido, sino que se ha llegado más bien a la proposición de considerar una tercera dimensión a partir de la cual, se puede proponer el desarrollo. Una dimensión “desde el medio”, que lleva a proponer el modelo adelante descrito, donde se cruzan todas las variables del nivel macro, medio y local o micro.

Así, en nuestro modelo, en el nivel intermedio o “meso” tendríamos a los gestores culturales —cientistas, actores sociales, e investigadores— que deben tener un nivel de involucramiento grande en el proyecto que se realiza. Su perfil es el ya determinado en los prerrequisitos, y la función a desarrollar será “desde el medio”, sin intereses privados particulares, mas allá de la generación de desarrollo local mediante el manejo de acciones culturales.

Este gestor/investigador representaría el ‘input’ o “entrada” al sistema. Sus bases han de ser los conocimientos científicos, bastante amplios, que engloban el universo de la gestión cultural, así como las teorías relativas al desarrollo y a la cultura, los derechos y deberes, la planificación estratégica participativa y la comunicación interactiva. Dichos conocimientos, unidos a las necesarias capacidades humanas ya definidas, le permiten comenzar a mediar entre actores de los dos niveles macro y micro —del ámbito estatal y del ámbito local— e ir recogiendo lineamientos políticos de arriba y anhelos y saberes locales de abajo.

En el que llamaremos nivel de “arriba”, se tiene al Estado, Instituciones Oficiales y Organizaciones No Gubernamentales, instancias que habrían impuesto los proyectos en las primeras épocas, bajo sus propios ejes e intereses, y en los cuales, obviamente los beneficios llegaban absolutamente diluidos a los “beneficiados”, quienes no participaban activamente en dichos proyectos y menos tenían control alguno de los presupuestos solicitados a su nombre (la magnitud de la cooperación internacional —generalmente una parte sustancial del PIB— y la débil repercusión o impacto observado, son muestra clara de esta realidad).

Finalmente, en el nivel “de abajo” o micro, se tiene a los actores locales, municipios y comunidades —los protagonistas actuales— con su capital social, cultural y simbólico alerta, con sus saberes, anhelos, demandas y todo su bagaje cultural, activo o dormido. Este actor, conjuntamente con el gestor —que interrelaciona los niveles macro y micro— y a través del *diálogo de saberes*, provocan la “entrada” y, por consecuencia, los cambios y transformaciones que a la larga podrán convertirse en tradiciones. Transformaciones que se han dado hasta ahora en un equilibrio dinámico, es decir en “homeostasis”.

La gestión mancomunada estrecha y permanente entre los actores de todos los niveles es lo que —en el modelo— será la sinergia. Lleva a una acción conjunta eficaz, encaminada al objetivo de producción de un bien cultural, es decir a la suma de todos los esfuerzos, y capitalizada aún más por el gestor.

Queda claro que se trata de una totalidad, integrada por componentes que se relacionan e influyen entre sí, dinámicamente. Un conjunto de elementos que interactúan para lograr uno o más propósitos, donde cada componente tiene nexos en cuyas relaciones varían sus características, asumiendo cualidades distintas por la influencia de otros componentes o del todo. Siguiendo las características sistémicas, cada parte a su vez es en sí misma un sistema o un subsistema del todo.

Así la sociedad, por ejemplo —y la cultura en tanto sistema abierto y en nuestro caso, en relación directa con los temas de arqueología— debe ser analizada como una totalidad dentro de otra totalidad, en la que se interrelaciona con diversos niveles, con intereses distintos en estructuras y superestructuras.

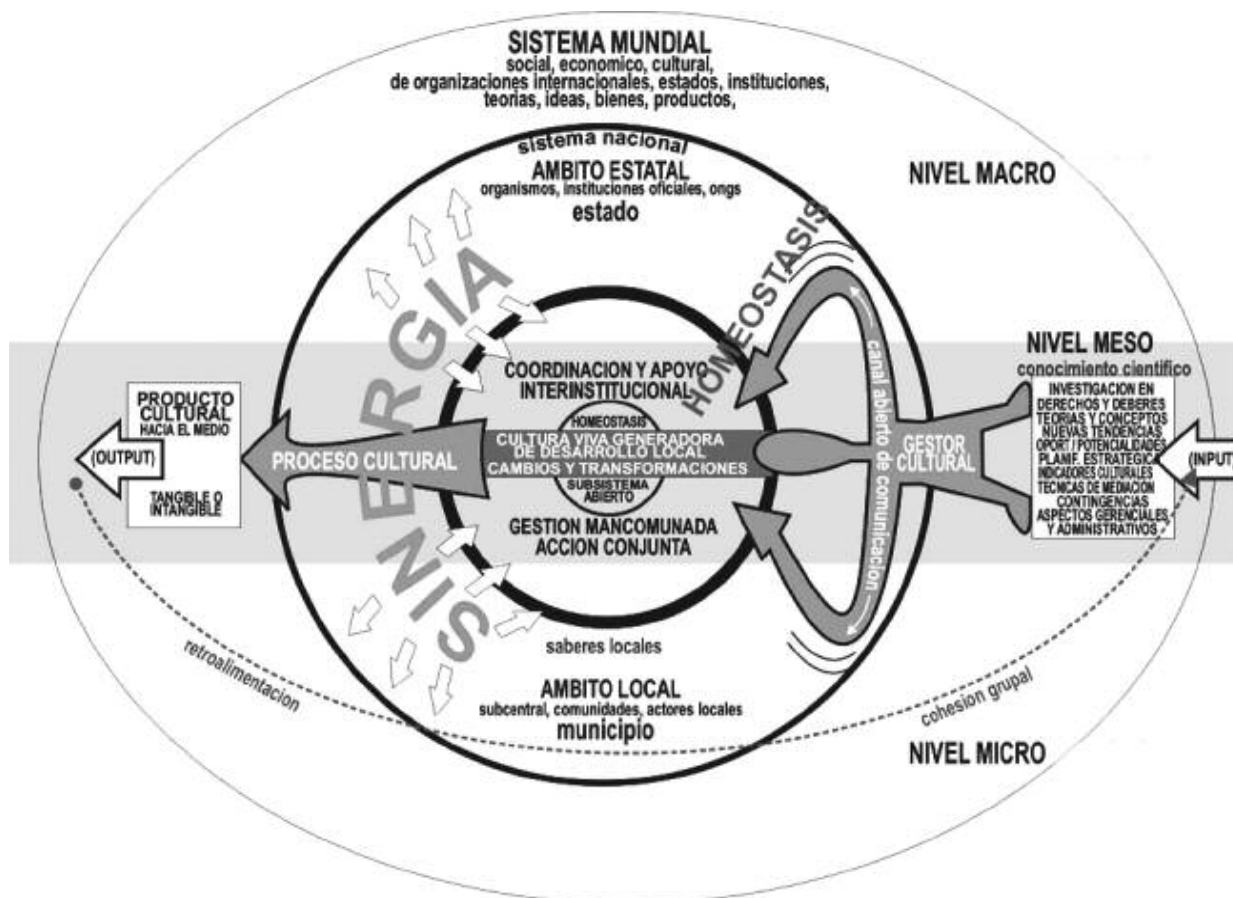
Obviamente se debe considerar que ningún modelo es infalible y menos aún en este caso, debido a que el trabajo enfatiza la humana participación y modo de ser (funcionando en subsistemas al interior de sistemas),

y en el que se presupone que conceptos como identidad, etnicidad, creatividad e incluso participación (en tanto decisión personal tomada en libertad) pertenecen precisamente al ámbito libre de lo humano, más bien al espíritu del ser humano, y por lo tanto, no se puede dejar de lado el considerar la contingencia. En todo caso, contingencia hace referencia a un hecho dado (una situación provocada con o sin intención), que puede ser positivo o negativo, y que derivará en consecuencias igualmente positivas o negativas. En ese sentido y como va haciendo en salud la Seguridad Social, aquí se trata, en el caso de un hecho negativo o incluso neutro (tema que todavía no se haya tocado o pensado a nivel de grupo, como el caso de un dormido patrimonio), de prever las consecuencias (especialmente de nuestras intervenciones, los conflictos), y prever significa no solo lo negativo, sino también lo positivo, donde pueden existir y existen discontinuidades o interrupciones que llevan al descubrimiento y que deben ser analizados con razonamientos originales, que reingresados otra vez al sistema, le dan un toque renovador y fresco, considerándose que esto es algo fundamental a ser provocado en el caso de la cultura. En el caso de contingencias positivas, el gestor debe capitalizarlas. A un nivel más concreto, por ejemplo tenemos que las normativas jurídicas, en el Monumento de Incallajta, constituyen un instrumento de previsión, así como las prohibiciones de los propios comunarios al pastoreo y la agricultura, la regulación de los visitantes, etc.

En la Figura 2 se ofrece una visualización mediante un sencillo diagrama del modelo propuesto. Aunque en este diagrama no se visualizan los resultados ni el impacto, queremos mencionar lo siguiente: hasta la salida del producto —tangible o intangible—, los resultados se consideran como internos en el sentido de que dependen directamente de la capacidad del gestor y el accionar conjunto. Una vez efectuada la salida, se tienen los resultados externos que dependen ya de factores ajenos a la voluntad o capacidad del gestor y de contingencias sociales. Por último, la suma de estos resultados dará los resultados finales y éstos a su vez deberán generar un impacto, el mismo que analizado y mejorado, podrá nuevamente retroalimentar el sistema.

En nuestro caso, y siendo el resultado final el *Expediente de Incallajta para Patrimonio de la Humanidad*, será el impacto del proceso —que ya comienza a notarse— el que permita retroalimentar el sistema, independientemente de la decisión de UNESCO sobre su postulación. De hecho, a nivel de Cochabamba, en el Consejo departamental de Turismo, se ha decidido el lanzamiento al mundo del producto Cochabamba-Pocona, dando en él la máxima prioridad a *Incallajta*, y actualmente la empresa privada turística de Cochabamba empieza a poner sus ojos en la zona.

FIGURA 2. DIAGRAMA DEL MODELO PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia, Muñoz 2005

## ***El turismo cultural: reciente despertar***

Se pasa ahora a exponer algunas necesidades que —en otro nivel— emanan del propio modelo, en base al patrimonio potenciado y que tienen que ver definitivamente con su éxito.

Como mencionamos, el Patrimonio Cultural dotado de significado, legítimamente apropiado y gestionado por sus protagonistas actuales, se puede convertir en una oferta para el consumo cultural de masas que, siguiendo las pautas del marketing, se ve sometido a la dinámica propia del espectáculo, de la publicidad y del entretenimiento. En lo que se refiere al marketing, y en completo acuerdo con Fernández García (1998), éste identifica al visitante como consumidor del producto cultural, siendo un mercado con variedad de necesidades y características. Es tarea del gestor identificarlas (crearlas o despertarlas cuando no estén desarrolladas) y decidir a qué grupo de mercado enfocar determinado producto cultural. Los registros de visitantes, como obvio indicador cuantitativo, deben ser la base de esta información.

Deben además realizarse encuestas, sondeos, diagnósticos, tanto a los que asisten al bien patrimonial como a los que no lo hacen. Saber por qué no lo hacen y entonces detectar los errores, analizar los fracasos y repararlos. Así mismo, ver cuales son las ofertas alternativas que compiten con la nuestra, para mejorar ésta con originalidad y calidad.

Operativizando el *marketing*, se deben considerar los recursos disponibles en varios años y asignarlos, priorizando aquellas demandas que se puedan satisfacer. En los patrimonios públicos son siempre limitados, pero nuevamente el gestor debe, con creatividad, buscar recursos suplementarios, que garanticen la ejecución del mayor número de servicios culturales y que respondan a las necesidades priorizadas. Para ello ha de presentar proyectos culturales de manera atractiva, convincente, con visión de futuro y de rentabilidad.

De igual manera, debe realizar actividades que rebasen el ámbito del propio bien patrimonial (tornar polivalente el Bien), buscar co-producción y trabajo interinstitucional, colaboraciones desinteresadas de otros investigadores, venta de productos, alquiler o préstamo de locales, aportaciones de otras administraciones públicas (navales, militares, u otras).

En el diseño y producción del servicio, el equipo interdisciplinario —coordinado por el gestor— entra en juego, y justo por ello debe contar con buena formación profesional de los miembros, con una disciplina interna de trabajo y debe estar regido por una política unitaria del centro.

Para consumo del servicio, éste debe ser difundido; la publicidad directa e indirecta juega un papel importante. Una vez realizados los análisis, se deben emprender campañas publicitarias (a individuos, pero también a grandes operadores del turismo), que tengan información adecuada, con fuerza, persuasión y poder de convencimiento, así como folletos, anuncios, catálogos, carteles, etc.

En la prestación del servicio se deben proponer días y horarios adecuados y se debe tener información completa siempre a disposición del visitante, así como buena formación del personal de contacto (guías, boleteros, porteros, vigilantes), que tengan trato correcto, buena presencia, predisposición y conocimientos adecuados.

Es necesario contar con servicios periféricos: cafetería, tienda, servicios de higiene, zonas de descanso y recreación. Se debe cuidar la limpieza en las instalaciones, tener indicaciones claras de itinerarios, dando una imagen que pueda influir positivamente en el público.

Algo que es fundamental, es la organización de visitas colectivas y especializadas para grupos de tercera edad, personas impedidas, grupos de no videntes, sordomudos y discapacitados. Se debe considerar flexibilidad en el precio de ingreso y tener descuentos para estos grupos, así como para colegios rurales y fiscales en general.

Todo lo anterior aumentará la confianza en el atractivo, en su organización, en sus actividades y servicios. Se trata de hacer visible la institución, y ponerla al alcance de todos, elevando su prestigio como institución pública cultural.

### ***De los resultados de este accionar....***

Ya se ha mencionado que una tendencia hoy es la de la gestión y planificación conjunta y constante, o sea la generación de Proyectos en forma comunitaria, por iniciativa y reflexión colectiva con los pobladores, y con plena participación de todos los actores involucrados. Ellos eligen temas a investigar, exponer o desarrollar, de acuerdo al conjunto de prácticas organizativas existentes (sean indígenas o no), con el objetivo de lograr repercusiones para su desarrollo. Así, la gestión mancomunada estrecha y verdadera —que constituye la estrategia fundamental de la gestión de Incallajta— ha promovido la participación de todos los actores involucrados en dicho proceso desde el inicio. De parte de ello, ya se ha dado cuenta en el Modelo y en los otros capítulos.

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

En realidad, desde la elaboración del Plan Estratégico Incallajta, basado en el estudio de Cravotto y González (1976), varios de los objetivos y acciones fueron siendo cumplidos y ejecutados. No únicamente de aquellos planteados inicialmente, sino también —y sobretodo— a partir de la gestión conjunta que se lleva a cabo desde esa fecha y especialmente el año 2003, en que se decide formalizar el Plan Integral del Monumento y constituir el Directorio (Muñoz 2004: Tomo I). En ese sentido, del Plan de Manejo Integral concertado para Incallajta, ya se han realizado varios trabajos:

- En lo que a arqueología se refiere, se han efectuado trabajos de precampo y campo; relevamientos georeferenciados, excavaciones y el Plano Digital. Se cuenta asimismo, con la imagen satelital, con la Reconstrucción Virtual y otros insumos que sirvieron para el Expediente de UNESCO, pero también como base para la difusión del Monumento y como material, para un muestrario de sitio solicitado reiteradamente por los comunarios (INIAM-UMSS).
- En cuanto a divulgación científica y masiva a la población en general, podría decirse que ésta se ha dado ininterrumpidamente desde el propio año 2000, en artículos (de revistas y de periódicos), ponencias en congresos, conferencias académicas y públicas, además de un seminario especializado sobre el Monumento, en marzo del año 2004 (Muñoz 2004: Tomos I y II; y INIAM-UMSS).
- Considerando que la formación es algo fundamental, el Proyecto realiza permanentemente cursos de capacitación, tanto a los 10 guías turísticos que se ha formado, como a alumnos de secundaria de las escuelas del Municipio (de Pocona). Se realiza la actualización constante del personal en temas histórico-arqueológicos y culturales, y se espera darle mayor frecuencia. Por otra parte, a la



población local se ha transmitido todo el conocimiento que se tiene, en constantes cursos y especialmente entre mayo y agosto del 2004, en que se han programado varias fechas para realizar — por comunidades— los Festivales-Taller Locales “Incallajta”, difundiendo todo el material gráfico que se ha elaborado sobre el sitio (INIAM-UMSS-ASDI -SAREC).

- Respecto al ecoturismo, se cuenta con el inventario de atractivos turísticos de la zona (una de las mayores carencias es la de albergues y restaurantes, tema de incipiente inversión en el cercano pueblo de Pocona). Se ha establecido y normado por el gobierno municipal de Pocona la zonificación del sitio y las áreas de amortiguamiento, de protección visual, de protección arqueológica, de preservación ecológica, y de equipamiento especial (que incluye el Centro de Asistencia al Turista, CAT), determinándose también el área de camping y estacionamiento. De igual manera, se han realizado y normado las respectivas actividades de cada área: la planificación y establecimiento de circuitos internos y externos, de sendas peatonales: de recorrido perimetral, interno y ecológico (INIAM, Facultad de Arquitectura y Turismo UMSS e Instituto de Investigaciones Jurídicas-UMSS).
- El año 2003, se implementaron letreros de señalización básica y actualmente se cuenta con una tesis —lista para implementar— de toda la señalética del sitio, que incluye la interpretación cultural (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 en base a los perfiles de usuario. En cuanto a las estadísticas de ingreso de los visitantes de Incallajta, a partir del mes de agosto del año 2002, se cuenta con los registros respectivos y completos (INIAM, Facultad de Arquitectura, Instituto de Investigaciones Jurídicas UMSS).
- Se ha realizado el Estudio Socioeconómico de la zona (AGRUCO-UMSS).

Se considera que el patrimonio a potenciar debe contar con infraestructura que lo haga accesible, para lo cual se precisa una acción coordinada de autoridades competentes de arqueología, turismo, culturales, municipales y de la prefectura.

Así, el asunto de la infraestructura de servicios en el Sitio, se encuentra prácticamente resuelto. El año 2000, en un esfuerzo importante para potenciar el Monumento y en una coyuntura más que favorable, el Gobierno Municipal de Pocona, conjuntamente con la Prefectura de Cochabamba, han realizado el camino empedrado hasta el Monumento mismo, el cual permite el flujo diario de taxis y buses al lugar. El año 2001 se ha implementado la electrificación en la zona (prefectura, municipio) y ese mismo año, el BID, a través de la Unidad de Turismo de la Prefectura, ha financiado la construcción del Centro de Asistencia al Turista (CAT) al pie sureste del sitio. Este centro tiene por principal función alertar a los visitantes, instruyéndoles para que en su visita al complejo no efectúen acciones agresivas que podrían afectar la seguridad del patrimonio arqueológico. Se encuentra dotado con el más moderno equipamiento: cuenta con una sala de video y polifuncional (de introducción), una pequeña sala de primeros auxilios, oficinas, instalaciones de cafetería, mobiliario, batería de baños, agua potable, escritorios, mesas, sillas, computadora, modernos equipos audiovisuales, espacio para venta de artesanías, estacionamiento y señalización básica. Desde noviembre de 2003, se cuenta con un teléfono público (INIAM).

A partir del año 2002, Incallajta cuenta también con servicio de guardarruinas y guía permanente. Durante dos gestiones, este personal fue contratado por el Viceministerio de Cultura, mediante la entonces Dirección Nacional de Arqueología (DINAR). Ya desde enero de 2004, el Gobierno Municipal de Pocona ha asumido la responsabilidad permanente de la contratación de este funcionario, demostrando —una vez más— el interés y el compromiso categórico en la puesta en valor del mismo. Con todos los logros anteriores se ha concretado la posibilidad de contar en Incallajta con infraestructura básica, comparable a cualquier atractivo turístico internacional.

Dejando de lado tradicionales “paternalismos”, presentes en muchos proyectos, se considera que —por su parte— las comunidades (al igual que el Municipio), deben asumir responsabilidades en cuanto a asignación de recursos propios de la comunidad, como terrenos, infraestructura, recursos humanos, etc. así como de gestión, planificación, coordinación y capacitación, para que el manejo quede en manos de un grupo representativo de la comunidad, y así tenga continuidad, pertenezca y sirva a todos, y no sea dirigido externamente.

Ya desde el año 2000 y más intensamente a partir de 2001, los pobladores que conforman la Subcentral Incallajta, se han organizado en todas las actividades relativas al Monumento, a su protección, mantenimiento, cesión de terrenos, manejo y administración, mediante actas comunales. Ellos designan recursos humanos de acuerdo a rotación anual de cargos, bajo el acuerdo tácito de que provengan de todas las comunidades por igual y se tenga la participación de ambos sexos en igualdad de condiciones. Uno de estos cargos es el de boletero permanente, el mismo que atiende la pequeña cafetería, cumple funciones de vigilancia, limpieza, mantenimiento diario del sitio y del CAT y colabora esporádicamente, como guía de recorrido; su salario le es asignado con ingresos propios provenientes de las entradas. En ese sentido, cabe destacar que también para el Centro de Asistencia al Turista, las comunidades han cedido terrenos comunales y adquirido el compromiso de su mantenimiento, de acuerdo a coordinación previa entre los cinco sindicatos (Subcentral Incallajta, Gobierno Municipal de Pocona, INIAM).

Igualmente, y de iniciativa propia, los comunarios realizan la limpieza constante del sitio —unas 2 o 3 veces por año—, invirtiendo días de su tiempo en este trabajo y demostrando su alto interés y preocupación por mejorar y potenciar el Monumento. Las comunidades se organizan perfectamente por sindicatos para éstas y otras actividades, seguros de que solamente unidos podrán beneficiarse de este potenciamiento. El Museo supervisa dichas labores, y a su vez realiza la ya citada formación y capacitación gradual de 10 guías turísticos de la zona, los mismo que, por proceso de su propia lógica cultural, son los que estos años han estado rotando en el cargo de boletería/cafetería (Subcentral, INIAM).

En cuanto a actores e instancias de gestión, desde hace tres años se ha conformado el Directorio del Sitio, compuesto por las instancias locales, departamentales y académicas correspondientes (Ver Figura 3). Debido a que Incallajta pertenece a la jurisdicción del gobierno departamental o Prefectura de Cochabamba, ésta es la entidad que (a partir de los nuevos marcos regulatorios vigentes en Bolivia y específicamente por la Ley N° 1664 de Descentralización Administrativa), es la responsable de efectuar las necesarias inversiones iniciales para el desarrollo de la zona, al igual que de la Honorable Alcaldía Municipal de Pocona— mediante la administración de recursos provenientes de la coparticipación tributaria—, instancia que debe asignar presupuesto en el POA anual.

En consenso con todas las comunidades de la zona, el gobierno municipal y las Instituciones pertinentes, se ha efectuado el amojonamiento formal de deslinde del sitio, y el saneamiento oficial con el Instituto

Nacional de Reforma Agraria (INRA), como tierras fiscales. Este proceso incluía también la cesión de terrenos comunales. Asimismo las comunidades han elaborado sus propias actas, formalizando la prohibición de cultivos y pastoreo al interior del Monumento, en su afán de defender y proteger su patrimonio.

La mención arriba a las instituciones intervinientes, de manera directa, obedece a que no se piense —como podría parecer a primera vista— 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 las unidades de investigación 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 Armadas.

Todo lo anterior es especialmente importante, pues consideramos que uno de los puntos fuertes es —como se dijo— la identidad emergente y el proceso de apropiación patrimonial que se da en la zona de Incallajta. Por otra parte, Incallajta —aun siendo de los comunarios— constituye desde hace muchos años parte ya del patrimonio y un símbolo profundo de la identidad de los cochabambinos y, tanto el Municipio como los comunarios, fueron quienes depositaron la confianza y responsabilidad en el Museo de la Universidad, para que pueda ser postulada como Patrimonio de la Humanidad.

Hoy, las comunidades saben que sólo con las investigaciones se podrá a ciencia cierta conocer el significado y función del sitio, y que trabajando conjunta y coordinadamente es como se lo puede conservar, defender y especialmente poner en valor. Así, cuando demandan y participan activamente en el conocimiento de ese patrimonio, en el proceso de su apropiación, retomando sus tradiciones, la historia es otra y se encamina ya hacia un proceso irreversible.

Cabe resaltar que podrían seguirse numerando 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. Asimismo, se quiere remarcar que esta metodología se ha puesto en práctica en todos los sitios en los que trabajamos en la zona. En el caso de nuestro estudio, como se advierte, todo el trabajo de investigación, gestión y coordinación general del sitio y sus alrededores, estuvo a cargo de un cientista social, definitivamente en base a lo que entendemos por gestión cultural.

### ***Considerando una política posible para la implementación 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.

Así, para que un modelo o una experiencia de esta naturaleza sea efectivo —y tenga algún impacto mayor

a nivel de todo el país- debe necesariamente redundar en una política que se implemente desde el Estado. En nuestro caso, y en virtud del éxito alcanzado con este accionar, proponemos una política cultural concreta; entendiéndose política cultural como

el conjunto de acciones que realizan diversos agentes para orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales y obtener consenso o disenso sobre un tipo de orden social (Canclini citado en “Políticas Culturales” De Zubiría y Abello: 1998: 5).

La Política que aquí se propone está directamente encaminada a 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. Dicha Política es la del **Servicio Social**, existente en varios países, de los cuales, México nos interesa citar primordialmente. Esta Política, aunque está aquí pensada en relación a los gestores culturales, no es necesariamente exclusiva a ello, sino que puede ser extrapolable a otros campos y/o sectores.

En México existe la obligación de prestar servicios profesionales de índole social, de acuerdo con lo estipulado por el artículo 5° de su Constitución Política Federal, que establece “los servicios profesionales de índole social, serán obligatorios y retribuidos en los términos de la Ley y con las excepciones que ésta señale”. Los servicios profesionales pueden desempeñarse por los profesionistas legalmente facultados al ejercicio de su profesión, así como por los pasantes de las carreras en cumplimiento de sus prácticas profesionales” (Ver Anexo 5).

La ley general de educación allí vigente contempla: “los beneficiados directamente por los servicios educativos deberán prestar servicio social, en los casos y términos que señalen las disposiciones reglamentarias correspondientes. En éstas se preverá la prestación del servicio social como requisito previo para obtener título o grado académico” (Venegas Huerta web 2005).

De una manera más exacta, puntualiza que “la obligación de prestar servicio social es universal y corresponde a toda persona que resulte beneficiada directamente por los servicios educativos, ya sean públicos o privados, y tales servicios serán prestados en los casos y términos que señalen las disposiciones legales correspondientes” (idem).

La prestación de este servicio social, constituye formalmente una obligación jurídica que se encuentra prevista en diversos ordenamientos de orden público (idem) 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, Venegas 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 sólo puede justificarse si el profesional devolverá más tarde en forma de acción social los beneficios que recibió por medio de su cultura (idem).**

En México, de hecho, ya se están planteando varios modelos de vinculación, por ejemplo, de las Universidades con y hacia un desarrollo social. Es decir, del rol de las Universidades en ello. Prueba clara es el “Coloquio internacional de Servicio Social. Memorias. Vol. III” (Sánchez Soler web 2005).

Aunque en la consideración de un rol más orientado a lo productivo, cabe retomar aquí, lo que Téllez (2002) comenta, que en España existen experiencias interesantes en relación a la gestión comunitaria y la Universidad, en la zona vasca de Mondragón específicamente, -donde desde escuelas técnicas en un principio-, han llegado a desarrollar un modelo de Universidad que diseña sus programas en función de las necesidades de la comunidad. Modelo que funciona con un máximo de eficiencia y eficacia y que tiene muy claro que, la sociedad civil y el sector productivo, deben dar la correcta orientación a la gestión de las Universidades para que tengan un rol preponderante en el desarrollo local.

En México cada Estado ha sacado re-formulaciones y adecuaciones a la ley. Existe además la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A. C. (ANUIES). Dentro de ella, se ha realizado el Taller “Elaboración de la Norma Oficial Mexicana de Servicio Social de las carreras del área de la Salud”, organizado por la Comisión Interinstitucional para la Formación de Recursos Humanos para la Salud, en Cuernavaca, en octubre de 1997, cuyas conclusiones son que el servicio social de los estudiantes es un requisito académico que corresponde reglamentarlo en el aspecto académico exclusivamente a ellas, entrando en un ámbito de la educación y de la función pública.

En términos generales, también por ese camino en relación a las universidades va la propuesta de esta investigación, que se sugiere, con el objetivo de captar recursos humanos hacia lo cultural. 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. Así ésta nos parece la alternativa más viable para captar gestores culturales (u otros profesionales) en un país pobre como el nuestro, que ni siquiera cuenta con los suficientes recursos para los profesionales en salud y educación.

No es que deba transplantarse 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, las competencias del Estado boliviano, las autonomías universitarias, las municipales, que se realice en consenso y equitativamente, sin que se invadan unas a otras. Asimismo, que consideren el contexto social, económico, la realidad y la diversidad social, etc., para un mayor beneficio tanto de la sociedad como del Estado, y no externo ni privado únicamente; un servicio social que parta de diagnósticos y cifras reales sobre los estudiantes, para que no suceda como en México, donde todavía existen vacíos sobre este particular.<sup>23</sup> Sin embargo, sin intentar dar en este estudio la solución jurídica, económica, de hermenéutica, etc., se retoman los principios básicos de la idea mexicana. Su adaptación a nuestra realidad, el cómo resolverla, puede ser motivo de trabajos y análisis de índoles diversas, contemplando ya los necesarios detalles de si será gratuito o con pequeñas retribuciones, etc. Se debe:

buscar una regulación jurídica congruente, armónica, eficaz, que permita sistematizar el servicio social de los pasantes, y que responda a los desafíos del nuevo milenio, con estricto respeto de los derechos humanos de las personas, de la autonomía universitaria y de la soberanía legislativa de los estados; pero sobre todo, para desarrollar la cultura del servicio social en beneficio de la colectividad (Venegas Huerta web 2005).

---

<sup>23</sup>En la legislación mexicana, aparte de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y la de los propios Estados Federados, en la Secretaría de Educación Pública, en la UNAM y todas las Instituciones de Educación Superior y otras, existen aparte de la Leyes, un sin fin de reglamentos y normas expresas referentes a las regulaciones del Servicio Social, para quienes se interesen en temas jurídicos relativos a ello, un buen referente, es Venegas, así como Sánchez Soler y otros,... citados en la bibliografía.

Sería de hecho un trabajo temporal obligatorio, no menor a seis meses ni mayor a dos años. Se prestarían servicios exclusivamente de índole social, específicamente en áreas culturales y, por que no, en las diversas áreas de formación.

Lo anterior debe hacerse con creatividad. Podría ser una alternativa al servicio militar, como en tantos países, y su retribución sería motivo de un reglamento específico. Así, podría también ser a nivel de tesis o pasantía o experiencias prácticas, en cuyo caso el joven profesional recibe como retribución la experiencia, y la sociedad su trabajo. Si es a tiempo completo, se puede estudiar un salario que cubra decorosamente las necesidades del que presta el servicio. Porque en ningún caso ha de caerse en la explotación laboral, pues el sentido y la implicación en el trabajo decaería. A dichos salarios básicos pueden colaborar los propios municipios y las comunidades beneficiadas dentro de la Participación Popular, en consenso con la Organización Mundial del Trabajo y bajo todos los principios de Derechos Humanos en relación a ello.

### ***Resumiendo...***

Dejando claro que no se planifica la cultura, sino la acción cultural, y que ésta discurre como sistema abierto, con contingencias, entradas, salidas y retroalimentaciones, podemos asegurar que la “patada inicial” que pone en marcha el proceso viene de la mano del gestor cultural, quien según lo experimentado deberá tener un perfil concreto en cuanto a conocimientos científicos y académicos, y en cuanto a aptitudes humanas.

En cuanto a los indicadores culturales, generalmente son atacados porque tienden a simplificar esa complejidad que la cultura tiene. Pero no hemos de olvidar que no estamos evaluando la cultura, sino las acciones culturales y su posible influencia en el desarrollo. Así, si bien los procesos simples no necesitan de complejos indicadores, sino que por observación directa percibimos su avance, son más bien los procesos complejos los que necesitan simplificación. Los indicadores que señalen incremento del capital social, de tolerancia y respeto, de ampliación de la base productiva, y otros, habrán de ser valorados para nuestra finalidad.

La Planificación y la Participación se encuentran, obvia e intrínsecamente imbricadas en el modelo propuesto. Las dinámicas del país y las lógicas actuales, ya vistas, de desarrollo, exigen que ambos componentes, –que por otra parte están relacionados–, sean prácticamente la estructura del sistema. Un sistema que presenta la gestión de contingencias –para su transformación positiva dentro del sistema– es uno de los retos fundamentales del gestor cultural.

Y una buena forma de captar recursos humanos para esa gestión cultural sería la implantación del Servicio Social, tomando como ejemplo el vigente en México pero con la necesaria adaptación a nuestras particularidades nacionales.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras las distintas argumentaciones expuestas, 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. Por otra parte, a toda comunidad local, nacional e internacional le interesa mantener y poner en valor su patrimonio cultural, al ser éste generador de desarrollo, entendido desde su acepción más amplia e inclusiva.

Obviamente no estamos hablando del crecimiento de las cosas, sino del desarrollo de las personas. Este se expresa en el bienestar, que a su vez se concreta en calidad de vida, lo cual remite a las necesidades humanas que, fuera del esquema desarrollista —que excluye a quienes no pueden seguir el ritmo del crecimiento económico—, deben ser tratadas con una teoría que rompa esa identificación de necesidad con satisfactor debida a la cultura dominante. Por ello, creemos que el desarrollo consiste en el bienestar de las personas, en su felicidad, en la realización de sus anhelos comunitarios y, en ese sentido, habríamos de intentar acercarnos más al estudio de éstos en cada cultura, para poder comprender mejor cuál es la búsqueda fundamental en los caminos del desarrollo...

Los requisitos que planteamos para ese desarrollo humano, cultural, armónico y sostenible tienen que ver además con la valoración de la identidad y de una cultura propia abierta a lo universal; con la participación, democracia cultural y aceptación de diversidad y pluralidad; con una sana apertura a la modernidad, ciencia y tecnología; con la necesaria capacitación, formación y reforzamiento del capital humano, del capital social y, claro, del capital cultural, desarrollando la capacidad creativa y crítica y de la producción cultural local; con una descentralización institucional, y con el desarrollo de redes horizontales. En fin, un desarrollo con alma o un crecimiento del alma.

Se enmarcan asimismo en el *desarrollo humano sostenible*, que incluye el conjunto de actividades humanas que contribuyen a mejorar la calidad de vida y la capacidad de los hombres de actuar e innovar, dentro una perspectiva global y a largo plazo. Si bien en un inicio hubo un rompimiento entre la concepción científica de la naturaleza (ciencias naturales) y el hombre (ciencias sociales), el desarrollo humano sostenible plantea ahora la urgencia de reintegración del ser humano a su nicho ecológico, para evitar un deterioro definitivo e irreversible de su medio ambiente y con consecuencias negativas para su existencia.

El equilibrio propuesto por el desarrollo sostenible contempla una garantía de continuidad, donde aspectos tales como la economía, la sociedad con su cultura, y la naturaleza son fundamentales e interdependientes, y no solamente prima la economía con su tendencia a la globalización; la cual de hecho debe involucrar una pluralidad de conceptos, entidades culturales y acciones humanas. Sin la cultura del hombre, no podrá hoy haber desarrollo sostenible posible, tratándose pues de poner lo cultural por encima de lo económico.

Pero, al menos en Bolivia —y 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, este desarrollo debe darse desde un nivel meso, desde la conjunción de los saberes locales y los de los científicos sociales, que a su vez deben mediar con las instancias departamentales y estatales; pareciendo por el momento el camino más viable...

Para que la participación —fundamental requisito para el desarrollo— sea plena, y siguiendo la línea del presente trabajo, sugerimos salir un poco de las rigideces metodológicas por años repetidas en la planificación para el desarrollo, y volver la mirada hacia la propuesta de Licona (2001: 2), a la cual nos adscribimos especialmente en términos del hincapié que pone en torno a conceptos “que hacen” al ser humano, y su cualidad de herramienta “para lograr los sueños”. Así, él sugiere —aunque parezca paradójico— incorporar en dichas metodologías, la espontaneidad (que obligatoriamente deberá ser sistematizada luego) vía “animaciones”, por ejemplo, en el caso de las demandas culturales y por qué no, también de las otras, de forma que puedan ser tomadas en cuenta tanto en la futura organización de nuestro campo de gestión cultural, como en otros campos.

**En cuanto a gestión propiamente dicha, en los últimos años se ha hablado mucho de desarrollo y cultura, aunque ya ésta entendida como algo vivo. Sin embargo “cultura”, unida solamente con la conjunción “y” a “desarrollo”, no tiene mayor connotación. Por ello, la inclusión de la palabra “gestión” —y “gestionar” en tanto tiene una implicancia de acción permanente— les completa el sentido. Así, se considera que la única forma de buscar la conexión entre cultura y/o patrimonio cultural —en cualquiera de sus expresiones o manifestaciones— y desarrollo, es a través de la gestión cultural.**

En Colombia, con el caso de Manizales (2005) —que lleva la delantera, en temas y cátedras de gestión cultural— también se ve una esperanza futura, en tanto que todavía en Bolivia, y en el campo ya concreto de la gestión cultural, las organizaciones y proyectos culturales, más que contar con formales diseños administrativos y organizativos y respaldo para su desenvolvimiento, generalmente dependen más del compromiso carismático de una persona, de la fuerza de su personalidad, en un medio lleno de improvisaciones, inestabilidad y liderazgo autoritario, operando con baja participación de los componentes y con actitudes paternalistas. Por ello la propuesta de entenderlos como “sistemas” operantes en un medio participativo y orgánico es absolutamente necesaria.

Ese es justamente el ejemplo de nuestro estudio de caso. Volviendo a él resumidamente, en general la gestión se lleva a cabo planificando y coordinando todas las tareas conjuntamente con el Municipio y los comunarios, en un accionar permanente mediante reuniones, consultas, contactos, coordinación, cursos y trabajo con todos los actores involucrados. Con ello, se ha logrado —como se vio— un proyecto de investigación y desarrollo patrimonial, propiciando su desarrollo armónico, integral y sostenible, a partir del potencial arqueológico, antropológico y cultural de la zona.

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.

Ahora bien, en el caso de Incallajta —especialmente por ser un Monumento Nacional—, no solamente se podía dar la gestión en el nivel local, sino necesariamente también con las instituciones pertinentes a nivel departamental y nacional. Es en ese marco que —como ya se mencionó— el año 2003, y con el financiamiento inicial de UNESCO, se realiza la elaboración del Expediente de Candidatura de Incallajta para su



inscripción en la lista de los sitios propuestos por los países, como Patrimonio de la Humanidad. En este desafío intervino la UMSS decididamente. A su vez, todas las acciones han sido coordinadas, consensuadas y respaldadas por la Dirección Nacional de Arqueología y el Viceministerio de Cultura. Por su parte, el Municipio de Pocona, ha elaborado todas las ordenanzas necesarias para su protección y puesta en valor y, entre todas las instituciones pertinentes, se ha consensuado el Plan de Manejo del Sitio y su entorno.

La elaboración de este expediente constituye, por tanto, la muestra más clara y el resultado más concreto de una gestión cultural mancomunada en base al patrimonio, impulsada por un gestor cultural. Esto, ha conformado en sí mismo un subsistema, aunque coyuntural, dentro de otros subsistemas y del sistema general, funcionando bajo los preceptos del modelo de comunicación pedagógica. En términos más amplios, ha operado como una verdadera organización y una empresa planteada con su propia misión, visión, objetivos, planificación, etc., donde, nuevamente —en tanto “hecho cultural” y sin fines de lucro— su rentabilidad a futuro deberá evaluarse en términos de impacto social, con la seguridad de que generará también impacto económico.

Sin embargo, en cuanto al enfoque sistémico, debemos remarcar —en términos generales y específicamente en lo propuesto en este trabajo— que se tiene plena consciencia de que no todos los sistemas son perfectos. Sin embargo, en tanto los *in-puts* o entradas no sean problemas, se pueden esperar resultados positivos. De ahí la insistencia en las cualidades del gestor. No se pretende tampoco que éste sea perfecto, pero sí que su “entrada” sea no-problemática, caso contrario, el efecto será adverso al esperado, pudiendo llegar a desequilibrar un sistema que incluso funcionaba perfectamente antes de su ingreso; se debe intentar por ejemplo que, en el caso de trabajo en equipo, formado por gestores, al menos se limen las diferencias, que sea horizontal, etc. antes del ingreso del mismo a la comunidad/organización donde se desarrollará el trabajo. Por otra parte, debe ser constante y consecuente, de lo contrario las entradas y por lo tanto las salidas serán variables, no pudiéndose medir su impacto.

En relación al Modelo propuesto, como modelo que es, es susceptible —como se dijo— de ser manejado a distintas escalas dependiendo dónde uno se sitúe y tomando cada Proyecto como un pequeño sistema dentro de otro mayor y con cualquier tipo de actores locales; p. ej.: si uno está trabajando a nivel urbano con un grupo cultural de un municipio, el modelo deberá incluir a éste en el nivel micro/local, estando la instancia de gestión en el medio y el Gobierno Municipal en el nivel macro y así en cada caso específico.

En lo que a políticas se refiere, éste es el aspecto en el que más nos interesa ahondar, toda vez que son la meta final de todo este devenir. Hablar de Estado y Cultura parecería una contradicción en tanto el primero intenta la unificación y control y, por el contrario, la cultura es diversa y más bien libre, justamente por sus especificidades de creatividad, de transformación y lúdicas. En Bolivia, con el regreso de la presencia del Estado, se debería dedicar un presupuesto para los bienes culturales y tener políticas culturales progresistas, precisas y bien direccionadas a nivel de gobierno, en la búsqueda de identidades locales, regionales y nacionales, en relación al carácter multicultural de la nación, en la prioridad de la función educativa y en el potenciamiento propiamente dicho de la industria cultural.

Aunque se tenía hasta hace muy poco —pues hoy se está revirtiendo— una tendencia liberal, con una menor intervención del Estado, en el caso de la cultura, a través de instituciones culturales, basta ver someramente su función social para mantener el principio de financiamiento público —al menos inicialmente— y que, a mediano plazo, el equilibrio entre la oferta y la demanda cultural sea alcanzado, prolongándose de un modo sostenible; de manera que este importante aspecto influya junto con educación y salud directamente sobre las oportunidades de los individuos y aporte a determinar el ritmo y rumbo del crecimiento económico. En consecuencia, las políticas culturales serán también políticas económicas y favorecerán o perjudicarán el crecimiento según su nivel de calidad y su accesibilidad.

Entonces, mediante sus instancias especializadas como son el Viceministerio de Cultura, las instituciones nacionales que tienen que ver con el patrimonio (por ejemplo, las direcciones de cultura de las prefecturas, casa de la cultura municipal y en este caso, de las universidades estatales en sus instancias culturales y/o programas que implican cuestiones culturales e incluso el sector privado), las ONG, y personas, el Estado puede y debe actuar de manera controlada, sin intervencionismos ni particularismo totalitarios, y no sólo en políticas culturales, sino también de promoción, gestación, re-creación de procesos en los que se desarrollan los valores culturales, a la cabeza de los gestores culturales en tanto miembros de la sociedad civil.

Las políticas culturales, deben desburocratizar y descentralizar las actividades culturales y propender a que el Estado asuma aquello que no puede la sociedad civil, tornando operativo el desarrollo cultural, considerado aquí como la posibilidad política de autoafirmación de los pueblos, con iniciativas de autogestión, de proyectos de animación sociocultural, así como de revitalización cultural, en la cual los pobladores puedan discutir paso a paso los problemas que afectan a sus culturas y encontrar las soluciones apropiadas.

Por otra parte, las administraciones públicas deben, cada vez más, rendir cuenta del uso y la disponibilidad de sus recursos destinados a programas y proyectos, y cuya finalidad debe ser servir al interés general. “Por ello el interés ‘creciente’ hacia aquellas propuestas de evaluación de la acción pública y sus correspondientes metodologías, centradas en evaluar la gestión en relación a los resultados sociales (culturales) y políticos obtenidos, basadas en indicadores cualitativos y no en indicadores cuantitativos de tipo económico y presupuestario (Bonet: 2001). Es obvio que ésta representa una tarea de gran dificultad, más aún cuando se trata de medir lo que se entiende por ‘finalidad’ en cuanto a ‘servir al interés general’.

Cuando se trata de servicios públicos, no necesariamente se espera una recuperación de inversión, sino que puede aceptarse la implementación de programas y proyectos aunque generen deuda —y ello está siempre presente en salud y educación— mientras se beneficie a la ciudadanía. Allí, la relación costo-beneficio es social y políticamente aceptable. En cuanto a los servicios culturales, evaluar la acción pública está más difícil pues para empezar ni siquiera se tienen los indicadores culturales, y aunque varios países ya están construyéndolos, estos son tan variables, intangibles, de objetivos tan heterogéneos y ambiciosos y diferentes entre países, que no pueden ser evaluados. En lo sociocultural y, más específicamente, en lo cultural, estamos lejos de tener unas normas ISO, como se dan en varios otros sectores. Bonet (2004) propone indicadores de impacto, de resultado y de proceso para realizar estas evaluaciones.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Para una referencia más amplia y desarrollada de cada uno de estos indicadores que pueden servir para la evaluación objetiva —como una fase de la planificación, con sus propios pros y contras— de los Servicios Públicos, en la que establece una metodología de evaluación con jerarquía de objetivos e indicadores de evaluación en ejemplos, dirigirse a Bonet, Lluís, citado en la bibliografía (2004).

Para Políticas Públicas, se debe partir de una mediación en la que lo público no únicamente incluya lo estatal, sino que abarque muchas otras dimensiones. Toda persona actúa pública, privada e íntimamente dependiendo del espacio o escenario en el que se desenvuelve. En ese sentido, toda política pública debe ser preparada y formulada al mismo tiempo por todos los agentes en estrecha relación con el Estado, “una política cultural que sea formulada por un único agente terminará siendo estéril y unilateral [...] las políticas culturales públicas son del Estado y la sociedad entera” (En “Políticas Culturales”, 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? En el caso que nos ocupa, la política propuesta en el Capítulo III -proveniente de la experiencia personal- requerirá necesariamente de la participación y consideración, de todos los agentes mencionados.

Por todo lo visto, y afortunadamente, a nivel general, en los últimos tiempos se vislumbra cada vez más, una política encaminada hacia la cultura, con mecanismos, procesos e instancias de gestión, planes, programas y proyectos, que miran hacia Políticas Culturales coherentes con las realidades, que respeten las instituciones y comportamientos culturales diversos y donde la heterogeneidad y creatividad sean consideradas como un activo dinámico importante, que determinado pueblo puede ofrecer al mundo para compartirlo, y para asegurarse un desarrollo equilibrado. Pero todavía queda mucho camino que recorrer...

Sin embargo, es importante recalcar hasta qué punto la toma en consideración de la dimensión cultural, en particular la conservación y valorización del patrimonio, es esencial en toda política de desarrollo sostenible a nivel local, así como el papel importante que las instituciones culturales son capaces de jugar para iniciar y animar este tipo de proyecto.

Desafortunadamente, las Políticas Sociales siempre han estado más bien referidas a salud y educación y no precisamente a las actividades culturales o socioculturales, por lo que abajo pasaremos a ver algunas de las políticas –y consideraciones– más específicas que vale la pena retomar en este punto, con algunas sugerencias que se desprenden de políticas macro a políticas micro/local.

Para empezar, las políticas culturales deben tener su correlato en las políticas territoriales (sin fronteras rígidas y bajo la consideración de que los territorios no son homogéneos, sino también diversos), ya que dependen de anhelos sociales en un territorio concreto. En términos de la descentralización que vivimos y siguiendo a Licona “el municipio es el escenario natural de la cultura” (2001:7). Pero la noción de Territorio implica heterogeneidad, diversidad de situaciones llevadas adelante por actores territoriales socialmente organizados (Albuquerque 2002: 86). Respecto al tema, todavía queda mucho por avanzar en delimitar esas fronteras, sin incurrir en las rigideces que el término frontera implica en la realidad concreta, sino más bien deben darse en territorios donde se perciben –según diagnósticos– necesidades sociales parecidas en criterios de los actores y (gestores) sociales en conjunto. Pero es necesario que las que tengamos sean acordes a la realidad, que no presenten vacíos y que sean factibles. En realidad las políticas, al no ser realizadas para un contexto territorial en particular, deben establecer lineamientos genéricos que faciliten su adaptación a las realidades concretas, para posteriormente fijar los lineamientos específicos que funcionen en una determinada realidad. José Blanes, refiriéndose a los criterios que pueden ser útiles al analizar proyectos de desarrollo local, destaca la necesaria flexibilidad, “relacionada con la manera en

que el proyecto se adecuó a diferentes factores del entorno territorial, a las particularidades de los actores [por ejemplo, culturales/étnicas]. Asimismo, comprende las particularidades del proyecto para asumir cambios continuos, a partir de transformaciones en la realidad local y a las recomendaciones de los procesos de seguimiento“(Blanes y Pabon 2004: inédito).

- Las políticas deben asentarse sobre la realidad cultural y actual del país. En el caso de Incallajta, donde se están perfilando microempresas, varios pobladores quieren tener su taxi para ofrecer el ingreso al sitio arqueológico. Sin embargo, al tratar de recurrir al sistema financiero formal y/o solidario, uno puede evidenciar que los respaldos que se solicitan son inalcanzables para los comunarios, ya que para empezar no tienen el ingreso “formal y mensual” que puede autorizar un préstamo, no cuentan con los papeles de sus terrenos y la partición de la tierra es tal que, aunque lograrán conseguirlos con el saneamiento del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), tampoco alcanzaría para hacerlos sujetos de préstamo.

- Otro ejemplo: si bien se ha establecido por ley que la educación debe ser bilingüe, ésta puede considerarse también un arma de doble filo<sup>25</sup>. No se trata de que ninguna de las dos lenguas se convierta en arma de dominación o de subyugación. Se debe más bien tender a Políticas que contemplen –además de la educación bilingüe–, una alfabetización en castellano, sino en todas, al menos en ciertas zonas, nuevamente recurriendo a la flexibilidad, y permita, por ejemplo que en el caso de Incallajta, los comunarios negocien todas sus demandas en igualdad de condiciones, al menos para un mejor entendimiento en la transferencia de conocimientos y/o de tecnología; para una mayor interrelación con comunarios de otras zonas; para tener acceso directo a la información, a las instituciones, a la propia burocracia; para que los jóvenes que no asisten ya a la escuela, o sólo asistieron sus primeros años, así como los adultos y mayores, puedan tener esas oportunidades.

- Los idiomas nativos quechua, aymara, guaraní, etc. no serán olvidados ya que, con la utilización diaria desde la niñez –en tanto las intervenciones o interrelaciones con las comunidades se realizan en dichas lenguas originarias- y con la educación bilingüe, tienen de alguna forma asegurada y fortalecida su permanencia. Por ello diferimos de Medina<sup>26</sup> –aunque repito, siempre habrá un doble filo en ello- en tanto que, consideramos que mientras menos español se hable en las áreas rurales, más proclive está la gente a ser engañada o utilizada como ha sucedido desde hace siglos. Incallajta (y por ende Pocona), es una zona propensa a un turismo cultural masivo, en el que la gente tiene puestas sus esperanzas, por ello creo –aún con el riesgo de esta afirmación- que el castellano, es condición indispensable para la interrelación de los comunarios, tanto con personas bolivianas como aquellas de otras culturas. Y no sólo con “turistas”, sino con todas las instituciones y empresas privadas que “ahora” tienen interés en la zona. Asimismo, a nivel de la capacitación se debe mencionar que, dado que todos los comunarios tienen como lengua materna el quechua y son fundamentalmente orales, tienen serias limitaciones para expresarse en español y para escribir en ambos idiomas, lo cual incide directamente en el tiempo que lleva el proceso de formación de guías en temas antropológicos, históricos, culturales y en otras áreas, que no sean las que ellos conocen por experiencia propia.

---

<sup>25</sup>La otra cara de este doble filo, está muy bien contextualizada en Barre (1983:64), cuando la autora menciona que en México, posteriormente a 1948, el bilingüismo se reduce a la primaria, favoreciendo la introducción a la castellanización, con maestros castellanizadores, y que el idioma nativo se utilizó entonces para explicar lo que no se comprendía en castellano, llamándola una educación etnocentrista y urbanocentrista.

<sup>26</sup>En la presentación del libro de Cox (1996), Medina establece que, de momento, la interculturalidad entendida como bilingüismo es un caballo de Troya para occidentalizar mejor y no la posibilidad para entablar un diálogo de sistemas cosmovisivos diferentes y opuestos que nos enriquezcan como sociedad.

- Y lo mismo sucede y se piensa para todo el país donde centenas de ONG's, empresas consultoras, etc., están trabajando en el campo. Aquí ya no se trata de que con su "saber" las comunidades se relacionen inter-subjetivamente y con su entorno natural -que siempre lo harán-, sino de que estén en condiciones de igualdad para abrirse y aportar al dinamismo de un mundo en permanente interacción y comunicación, desde sus propios deseos no interpretados, y conducir sus destinos desde sus propias raíces y ancestralidad o desde las recreaciones de las mismas, como ellos quieran....

- Asimismo se debe pensar en Políticas que contemplen las prácticas culturales. Dos ejemplos concretos de ello: primero, existen modos, -enormemente creativos, participativos, y anclados en la cultura- de resolver situaciones desfavorables. Así, en Bolivia se tienen serios problemas de ahorro interno, pero por otro lado, existen prácticas culturales concretas y tradicionales como el *pasanaku*, que es una forma de ahorro y préstamo que no genera intereses de ningún tipo y permite el acceso inmediato al dinero. Capitalizado semi-formalmente y desde un tratamiento favorable para ambas partes, podría dar resultados interesantes. Otro ejemplo de la necesidad de estas políticas en Incallajta es la contratación de guardarruinas. Los años 2002 y 2003, éste trabajador era contratado por el Viceministerio de Cultura. Mientras que, para todos los trabajos y decisiones de la subcentral se considera la rotación mensual de los trabajadores (no así los de las autoridades, que son de rotación anual) en un sistema equitativo, el Estado -sin considerar esta situación- exigió la contratación anual de este personal, por lo que en un principio fue muy difícil mediar y concertar ambas "buenas voluntades", para lograr tener este personal anualmente, no sin las repercusiones sociales consabidas para el trabajador, al menos el primer año.

Continuando con las políticas, aunque un país pobre como el nuestro ha requerido primero la intervención vía proyectos, en necesidades supuestamente básicas, se precisan políticas que estimulen y/o propicien demandas de proyectos culturales o socioculturales, que lleven al planteamiento de proyectos de parte de los actores locales, y que no siempre provengan de la "identificación del problema", sino de la identificación de las potencialidades -hoy ya progresivamente tenidas en cuenta e incorporadas- y "anhelos" comunales más profundos.

Políticas que ayuden a medir el impacto económico de las industrias culturales en Bolivia. Un gran paso acaba de darse en la conformación de un Fondo para las Culturas y el Diálogo Intercultural, financiado por Dinamarca (Ver Anexo 6), que propone un atlas que nos pueda llevar a medir esas inquietudes, para luego analizar su impacto, y poder así ir dando respuestas a las necesidades de investigación, en un país donde confluyen variados procesos sociales y culturales que pueden ayudar a mejorar la calidad de vida y llevar a un desarrollo armónico y sostenible.

En relación a lo anterior y unido al polémico tema del financiamiento<sup>27</sup>, hay acuerdo en que el presupuesto estatal sigue y ha de seguir siendo el principal soporte para financiar las políticas culturales en nuestros países, pero no la única, ya que éstos han conseguido, de las más diversas y creativas formas, lograr financiamiento, notándose la tendencia a conformar sistemas culturales que (según De Zubiría: 1998) coordinen y concierten cinco formas de financiación de cultura y de políticas culturales: pública, comunitaria, privada, mixta e internacional (no como ayuda o de manera asistencialista, sino entendida como el mejor acto de respeto y potenciamiento de nuestra diversidad cultural), principalmente vía planes, programas y proyectos.

---

<sup>27</sup>De Zubiría (1998), hace una buena relación histórica del tema.

En el Anexo 6, destacamos algunas propuestas de fondos que recientemente y por vez primera se encaminan al impulso explícito y decidido de la Cultura en interrelación con el desarrollo. Por ejemplo a través del Diálogo intercultural (ya mencionado), vía un convenio entre el Viceministerio de Cultura y la Real Embajada de Dinamarca con DANIDA, con proyección a convertirse en una Fundación a mediano plazo; o el del BM, para el asociacionismo y creatividad juvenil; otros fondos propuestos por el BID en apoyo de patrimonio y cultura, etc. Cabe recalcar el papel de los Municipios que, desde 1994 con la Ley de Participación Popular y la Ley de Municipalidades, finalmente cuentan con recursos anuales asignados en el POA, donde han de estar y considerarse fondos de inversión en Cultura. Precisamente allí, se nota la carencia de gestores culturales propios y/o de las ciudades, pues todavía no saben a “qué aspecto de la cultura” pueden asignarlos. En el caso de Incallajta, el Municipio ha apostado a este Patrimonio, enfocado hacia el turismo cultural y se ha logrado, como se vio, que estos últimos años ya se asignasen recursos y se invirtiese en este rubro.

En este sentido, la actividad cultural en Bolivia podría representar un gran aporte al PIB, a través (inicialmente) de la actividad turística ya que la mayoría de visitantes a los bienes culturales (monumentos, museos, etc.) está vinculada al mercado del turismo, que cada vez más manifiesta un gran interés por la historia y cultura, y reconocen la importancia de esos factores cuando van a elegir un destino de viaje, resultando que para responder a sus deseos se debe poner estos bienes al servicio de aquellos. Mientras más eficientes sean estos servicios y más amplio e irrestricto el acceso a ellos, habrá más posibilidades de que la gente desarrolle mejor sus potencialidades.

Allí es donde puede observarse más claramente que el presupuesto que se destina a ese rubro - el cultural -, no debe ser considerado como gasto, sino como inversión. Una inversión así aumentaría el valor de los recursos disponibles, acrecentando el potencial productivo del país y de una comunidad, aunque lamentablemente, siempre se la ha relegado cuando se habla de políticas de desarrollo.

En general, el reconocimiento a la dimensión cultural como pilar de desarrollo sostenible ha sido tardío. Se tropieza con el inconveniente de que, a diferencia de la educación, la cultura parece difícilmente vinculable a beneficios económicos inmediatos. Se necesita una aproximación nueva, amplia e integradora para dichos análisis. Sin embargo, se debe tener de nuevo en cuenta que hoy en día crece enormemente la economía relacionada con los intangibles, valores añadidos de tipo simbólico, ocio, turismo, arte,... En muchos lugares supone del 2 al 8% del PIB, y en países de nuestro entorno (como Brasil con el 6%, Argentina con el 4.1% y Colombia con el 2.6%)<sup>28</sup>, constituye un aporte fundamental a sus ingresos nacionales. Por ello necesitamos una mirada distinta hacia la cultura de los pueblos, tanto como estructura necesaria de muchos valores complementarios al desarrollo, como de generadora de desarrollo en sí misma.

---

<sup>28</sup> Datos proporcionados por el prof. Winston Licona en las clases de Cooperación Cultural en Iberoamérica, de la Universidad de Barcelona, año 2003.

Se precisa empezar a analizar su importancia en términos económicos para diseñar políticas que realcen a la cultura como elemento central del desarrollo humano, partiendo de diagnósticos de las diferentes instituciones que se mueven en el ámbito cultural regional y nacional, evaluando el impacto general en la población, y que además sirvan de base para una planificación y gestión eficientes. Es preciso desarrollar también instrumentos que permitan medir la importancia económica de las industrias culturales, o sea, el tan buscado “valor agregado”, que mencionamos al principio y que todavía no tiene respuesta.

Lo anterior está ligado al consumo cultural, concepto en el que nos remitimos a García Canclini (citado en “Consumo Cultural en Iberoamérica” De Zubiría 1998:1) como “un acto donde las clases y grupos compiten por la apropiación del producto social, que distingue simbólicamente, integra y comunica, objetiva los deseos y ritualiza su satisfacción”. Según este autor la cultura iberoamericana ha transitado de la producción a un relativo predominio del consumo cultural, y en los últimos años en Latinoamérica y el Caribe se observa una asimetría entre una producción endógena débil y un consumo importante, por lo que volviendo a las políticas culturales, éstas deben ser formuladas también para incidir en la producción, circulación y consumo de la cultura.

En Bolivia, algunos municipios e investigadores independientes han emprendido estudios sobre el consumo cultural de sus pobladores. Uno de ellos es el estudio realizado por Ramírez, relativo a la ciudad de Cochabamba (Ramírez, 1999). Además, varias prefecturas, y dentro de sus planificaciones estratégicas, están encargando estudios sobre el sector cultural en sus jurisdicciones, y comienzan a tomar la cultura como un pilar estratégico de desarrollo local.

México, lo tiene muy claro desde hace décadas y como figura en la página del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) su visión es “el fortalecimiento de la cultura, de la preservación de los bienes y valores en que se expresa y de los servicios que promueven su disfrute generalizado, como elementos sustanciales del desarrollo y la cohesión social”, siendo su misión la de “acrecentar la equidad y la igualdad de oportunidades de desarrollo cultural, a partir de la preservación y difusión del patrimonio cultural en toda la variedad de sus manifestaciones tangibles e intangibles, pasadas y contemporáneas, y del estímulo y el impulso a la educación, la creación y la difusión artísticas y culturales al alcance de todos los mexicanos” (web CONACULTA 2003).

En Bolivia, todavía no tenemos indicadores culturales cualitativos, (ni siquiera los países que mejor han encarado el tema cultural lo logran plenamente). En el caso de Canadá, ACEDI ha desarrollado el Mapeo de Recursos como instrumento operativo para identificación, sistematización y movilización de los activos comunitarios -de capacidades y/o habilidades personales, de riquezas y de sus potencialidades-, detectados en las comunidades, a través de cuatro inventarios ( de recursos humanos, recursos físicos, recursos de actividad económica y de organización social ) (Téllez 2002), donde a pesar del gran logro que puede significar en cuanto a descubrir el conjunto de sus potencialidades, las comunidades tienen su esperanza más puesta en posibilidades reales de desarrollo local comunitario. Así, vemos que el primero hace más referencia a recursos humanos que a recursos, y/o anhelos culturales y menos a categorías cualitativas.

Pero todavía estamos más lejos de realizar proposiciones cualitativas creativas, para acercarnos a los indicadores -mas que culturales-, “de cultura” y/o de “procesos culturales”. Debemos dejar de lado los egoísmos profesionales e institucionales, proceder con el máximo de ética y profesionalidad posible, y proporcionar la información completa y correcta para perfilar nuestro diagnóstico de instituciones, instancias, actividades, de estadísticas, para construir, a partir de ello, los indicadores culturales cuantitativos y cualitativos, que tomen en cuenta nuestra diversidad, que contemplen prácticas y patrones de consumo cultural que no pasan por el mercado, ni por espacios culturales formales, etc. y que no sólo den cuenta de los “hechos culturales”, sino también de los “procesos culturales”. Todo ello, en un marco global, para que puedan ser medibles y comparables.

Así, se requieren políticas que consideren en forma conjunta cultura, educación y gestión, para posicionar en el ámbito académico la reflexión sobre las identidad (es) cultural (es) de nuestro país como algo fundamental para proponer desde allí la re-formulación de una sociedad plural y diversa, que logre el reconocimiento e impacto social de la gestión cultural.

Debe existir una política que fomente la integración de las organizaciones culturales, y de los servicios de gestión de las colecciones que -mediante una red de los mismos- favorezca un acceso eficaz a la información sobre el patrimonio nacional e internacional, para la formación y disfrute del público y para el interés colectivo de los bienes culturales bolivianos. Asimismo, es fundamental fomentar obligatoriamente la educación cultural y patrimonial en la educación básica y de adultos a escala masiva, pero también en instituciones de capacitación, educación vocacional y superior.

Un punto central en el desarrollo y consolidación de la industria cultural asentada endógenamente, es el de fomentar la propiciación de marcos económicos, financieros, jurídicos y organizacionales, que promuevan el desarrollo de dichas industrias (Ottone 1999: 32), así como facilitarla y propiciarla a nivel privado, vía reducción de impuestos u otros mecanismos; de esta manera, el dinamismo de la industria cultural repercutirá en el dinamismo general de la economía. También se debe favorecer la comunicación, vinculada a la industria cultural, el mercado cultural y los medios de comunicación masivos, la gestión y un consumo adecuado a las necesidades y pautas culturales de nuestras sociedades.

Las políticas culturales no deben estar peleadas con lo privado y empresarial, sino todo lo contrario, se deben apoyar en general en todo aquello que lleve a sintetizar economía y cultura y no deben ser solo políticas sectoriales, pues la cultura es transversal a todos y está presente en todas las organizaciones. Por otra parte, debemos decir que en el país, el gobierno, las instituciones, la empresa privada han sido hasta ahora, en general, indiferentes a la cultura. La consideran un lujo prescindible.

Si bien la gestión del patrimonio cultural no persigue el rendimiento económico como finalidad, el marketing, como se ve, ofrece al gestor potentes herramientas para acometer el reto de la modernización. Marketing y cultura deben verse cada vez más relacionados, aplicándose las técnicas del primero con fines culturales. Por su parte, el gestor debe tornar operativas las políticas culturales, debe combinar administración y quehacer cultural y asumir que la gestión cultural no está separada de lo económico, social y político. Se debe emprender el manejo de los recursos culturales, patrimoniales y naturales -como en este caso el de Incallajta-, como si fuera una empresa con máximo desarrollo administrativo, que cuente con un



equipo de trabajo de alta eficiencia y amplia flexibilidad, y que garantice gran producción con aprovechamiento extremo de todos los recursos humanos disponibles y del bien patrimonial. Una empresa que afronte decididamente el competitivo mundo actual de ofertas culturales, que fomente las alianzas también con instituciones privadas y con la sociedad civil y que se comprometa, en fin, con toda la sociedad como una empresa de servicio y cultura.

El potenciamiento de los bienes culturales constituye una empresa económicamente costosa, pero infinitamente rentable desde la óptica de la cultura y de la progresión que dicha idea conlleva, y es allí donde el Estado tiene que realizar un esfuerzo significativo, para que estos centros que los acogen, se refuncionalicen y dejen de ser solamente refugio de élites.

Los resultados de las políticas culturales exigen tiempo y son difíciles de cuantificar, pero el impacto a largo plazo del desarrollo cultural sobre la comunidad, es inmenso y las organizaciones culturales son, al fin y al cabo, las instituciones más aptas para aceptar y afrontar ese desafío.

Y precisamente el último desafío que un bien cultural debe aceptar en los albores de este milenio, es poner menos énfasis en el control de la sabiduría, inspirar confianza y crear nuevamente en la población la habilidad para elegir, de manera que vuelva a ser realmente un catalizador de cambio y un generador de ciudadanía, desarrollo y solidaridad cultural.

### ***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 de la zona y el Municipio de Pocona, se han rebasado los objetivos y expectativas iniciales de un simple proyecto de investigaciones arqueológicas, convirtiéndose en un proyecto integral de extraordinarios resultados, con demandas concretas relacionadas a su patrimonio y con nuevas esperanzas para las comunidades.

Esperanzas que se traducen en la creciente ampliación de aspiraciones y anhelos que se va dando en los comunarios con respecto al sitio arqueológico. Anhelos de montar un pequeño muestrario de sitio, de hacer de Incallajta un “Museo a Cielo Abierto” (Proyecto que ya ha sido presentado en el 2003, estándose a la espera de su pronta concesión), de seguir trabajando para ir develando los misterios que todavía oculta, de poder invertir más en su conservación y mantenimiento, de seguirse capacitando, de tener sus propias microempresas, de poder quedarse en sus comunidades y no verse en la obligación de migrar, etc.

Si bien, los involucrados directos son las cinco comunidades aledañas al sitio, es obvio que también se han visto indirecta y grandemente beneficiadas muchas comunidades de la Central Campesina y del Municipio de Pocona —alrededor de él—, generando sus propias expectativas.

Aparte de los retos existentes en todo proyecto pionero —en nuestro caso sin precedentes en la zona— el reto mayor fue el ingreso y coordinación con las comunidades, especialmente si se toma en cuenta que téc-

nicamente el trabajo arqueológico puro no muestra beneficios/réditos directos inmediatos y que, generalmente, existe mucho escepticismo y miedo de parte de las comunidades de cualquier región a “tocar” los sitios arqueológicos, sobre los cuales existen una serie de creencias. Sin embargo, aunque esta tarea en inicio tomó su tiempo, hace ya varios años que estos retos se superaron y tradujeron en una confianza y relacionamiento de base muy sólida; pudiendo manifestarse que la oficina del Proyecto en el INIAM, en la ciudad de Cochabamba, se ha convertido en su propia casa, a la cual llegan constantemente.

Es por todo ello que se considera un deber —como científicos sociales—, el realizar los trabajos en una zona de intervención atendiendo a lo que los pobladores quieren, fomentando sus iniciativas y capitalizándolas. Este es un primer paso importante a nivel nacional, y se reitera la intención de continuar en esa línea para que pueda llegar a convertirse en un modelo del accionar arqueológico y patrimonial en futuras investigaciones.

En cuanto al papel de la antropología, éste es todavía pobre en Bolivia, y no deja sentir mayor impacto. Ocupada mayormente en etnografías, ha estado “observando” desde afuera las sociedades, sin haber logrado aún ir más allá del trabajo en consultorías, regulando los acuerdos con las comunidades (en el caso de las transnacionales por ejemplo), lo cual —aunque puede ser un avance desde el punto de vista de los pueblos indígenas—, creemos que no debe ser el objetivo actual de esta ciencia y que, por ello, estos y/o otros científicos sociales, podrían desviar su mirada más bien a las potencialidades del accionar del gestor cultural.

Justamente por ello, insistimos en que la mejor concretización que la antropología podría tener en nuestras sociedades es la de una gestión-participante cultural efectiva, en la línea de la que se ha descrito y llevado adelante con avances notables y en muy poco tiempo. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer y no se trata de solamente este sitio, sino de generalizar ese enfoque de gestión hacia otros bienes culturales, sean de naturaleza monumental o no.

En lo que respecta a la Arqueología, ya hemos citado que fue el motor de arranque de este trabajo, por conllevar en sí misma los temas y responsabilidades patrimoniales, y por la naturaleza de su trabajo de campo. Pero el accionar arqueológico puro —por lo general— no ha redituado beneficios a las comunidades en las que se trabaja, ni inmediato, ni menos aún a mediano o largo plazo. Creemos que esto debería ser parte obligatoria y ética de su accionar, junto al de la antropología. Aunque a veces no hacen referencia explícita al desarrollo —como en este caso, e independientemente de México y Colombia, que llevan la delantera en Latinoamérica—, a nivel del cono sur se empieza a observar una tendencia a considerar el patrimonio, su necesaria puesta en valor e interrelación, con proyección de las comunidades, y a cuestionar el rol del arqueólogo, en tanto agente social, aunque todavía a nivel de cuestionamientos más que de propuestas concretas. Casos concretos constituyen Chile (Ayala: 2003; Ayala, Avendaño y Cárdenas: 2003) y la presencia alentadora de Argentina en el II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural, realizado en Cochabamba en 2001 (Jujuy, Aparicio y otros; Tucumán, Arenas y Manasse; Humahuaca, José y otros; Quintana; Hornillos, Mamani; Santiago del Estero, Martínez, Ana Teresa y otros; Chivilme, Mulvany; La Banda de Arriba, Lo Celso y otros), entre otros.

Más aún, a partir de la experiencia y resultados exitosos en todos los sentidos mencionados, del accionar permanente en Incallajta —cuyo proceso continuado comenzó en 1999— y las potencialidades de éste, en Cochabamba se ha despertado la inquietud de arqueólogos, personas interesadas en el turismo y otros, a trabajar en estrecha relación con municipios y comunidades. En el caso de investigadores relacionados con el Instituto de Investigaciones Antropológicas y Museo Arqueológico INIAM de la UMSS —aunque todavía tímidamente en unos y, con resultados parciales en otros— se está intentando encaminar el quehacer arqueológico hacia este proceso en zonas como Quillacollo (Piñami, Cotapachi), Tarata, Mizque y en el Trópico cochabambino.

Personalmente espero que esta política (aún no formalizada), tenga en adelante cierta obligatoriedad para los arqueólogos y antropólogos que se adscriben con sus investigaciones al INIAM, instancia con total responsabilidad en estos temas e institución que, mediante el establecimiento de Programas de Gestión Cultural, debe buscar y concretar alianzas estratégicas a corto y mediano plazo con diversos actores, sectores, organizaciones e industrias culturales, individuos y todo tipo de actores relacionados con el ámbito de la cultura, toda vez que su futuro institucional está en encarar estos temas, no como la simple aceptación de propuestas académicas parciales e informes técnicos —muchas veces internos e inéditos, que han caracterizado la arqueología de nuestro departamento y país—, 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. Solo así podrá justificar su presencia ante toda la sociedad.

Cochabamba, Bolivia, abril 7, 2005

## BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, Andrés  
1999 "La cultura como contenido Simbólico", **Revista de la Fundación Cultural** del Banco Central de Bolivia, Año III, No 8. La Paz: Julio-septiembre 1999.
- ABELLO, Ignacio  
1998 "Metodologías para la Gestión Cultural", en **Formación en Gestión Cultural**. Páginas de la OEI. Entrega junio 1998. Disponible en [www.oei.org.co/cultura.htm](http://www.oei.org.co/cultura.htm).
- ABREGO, Guadalupe  
1999 Dossier para la materia **Metodología de la Investigación**. II Maestría en Estudios de Desarrollo, CESU-UMSS. 1999. Extracto de Zemelman, Hugo, 1981, "Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente" México: El Colegio de México. Cap. IV
- ADORNO, Theodor  
1984 **La Crítica de la Cultura y la Sociedad**. Madrid: Ediciones Sarpe.
- ALBÓ, Xavier  
1998 **Hacia unas Políticas Interculturales y Lingüísticas para Bolivia**. La Paz: CIPCA.
- ALBUQUERQUE, Francisco  
1996 **Desarrollo Económico Local y Distribución del Progreso Técnico. (Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural)**". Santiago de Chile: ILPES.
- ALBUQUERQUE, Francisco  
1997 **Fomento Productivo Municipal y Gestión del Desarrollo Económico Social**. Santiago de Chile: ILPES.
- ALBUQUERQUE, Francisco  
1997 **Metodología para el Desarrollo Económico Local**. Santiago de Chile: ILPES.
- ALBUQUERQUE, Francisco  
1999 **Manual del agente de Desarrollo Local**. La Paz: Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios.
- ALBUQUERQUE, Francisco  
2002 **Guía para agentes de Desarrollo Económico Territorial**. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional (Fundación Universitaria).
- ANDER-EGG, Ezequiel  
1992 **Desarrollo y Política Cultural**. Buenos Aires: Ediciones Circus.
- ANTEZANA, Luis H.  
1995 **Guía Instrumental para la presentación de Trabajos Académicos**. CESU-U.M.S.S. 1995.
- APARICIO, María Elisa y otros  
2001. "Revalorización del Patrimonio y su utilización como recurso Económico". En **MEMORIA del II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural 2001**. Universidad Mayor de San Simón, Convenio Andrés Bello, Instituto Internacional de Integración. Pp. 69-75
- ARENAS, P., MANASSE, B.  
2001. "Espacios y Procesos Sociales en Tafi del Valle". En **MEMORIA del II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural 2001**. Universidad Mayor de San Simón, Convenio Andrés Bello, Instituto Internacional de Integración. Pp. 76-83.
- AYALA, Patricia  
2003. "ARQUEOLOGÍA Y SOCIEDAD: el caso de las comunidades indígenas en Chile". En **Revista WERKEN** N° 4. Santiago de Chile. Diciembre 2003. Pp. 59-73
- AYALA, P., AVENDANO, S. y CARDENAS, U.  
2003. "Vinculaciones entre una Arqueología Social y la Comunidad Indígena de Ollagüe (Región de Antofagasta, Chile)". En **CHUNGARA**, Revista de Antropología Chilena. Pp. 275-285
- BARRE, Marie-Chantal.  
1983 **Ideologías Indigenistas y Movimientos Indios**. México: Siglo XXI.
- BLANES, José y PABÓN, E.  
2004. **Los Proyectos y el Desarrollo Local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos** (Documento para validación) La Paz: CEBEM. Inédito
- BOLETÍN FUNDACIÓN CULTURAL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA  
Año IV, N° 12. Julio-Septiembre
- BOMBAROLO, Félix  
1998 "Capital Social, Capital Simbólico", **Cuadernos de Análisis PROMESHA**. Cochabamba: PROMESHA-UMSS
- BONET I AGOSTI, Lluís  
2001 "Dos fases indisociables de la Gestión Cultural: Planificar y Evaluar", en **Revista Periférica 2**. Cádiz-España. Disponible en [www.uca.es/extensión/periférica.htm](http://www.uca.es/extensión/periférica.htm).
- BONET I AGOSTI, Lluís,  
2004 "Reflexiones a propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales". Artículo cedido por el autor al **Portal Iberoamericano de Gestión Cultural** ([www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)), para su publicación en el Boletín GC. Gestión Cultural N° 7: Indicadores y Estadísticas Culturales, abril de 2004. ISSN: 1697-073X
- BONFIL Batalla, Guillermo  
1991 **Pensar nuestra cultura**. México: Alianza Editorial.

- BOURDIEU, Pierre  
1997 **Capital Cultural, escuela y espacio social.** México: Siglo XXI.
- BOURDIEU, Pierre  
1988 **Cosas Dichas.** Buenos Aires: Gedisa,
- BOUYSSSE-CASSAGNE, Thérèse, ed.  
1997 **“Saberes y Memorias en los Andes”.** In Memorian Thierry Saignes. CREDAL-IFEA
- CASTELLANOS RIBOT, Alfonso  
2004 “El sistema de Información cultural de México”, en **Gestión Cultural N° 7. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural** (www.gestioncultural.org). Abril.
- CLARCKE, David  
1968 “Analytical Archeology Systems Theory in Archeological Research” en **Annual Review of Anthropology** Vol. 4: 207-224 (Volume publication date October 1975).
- COBEN, Lawrence y MUÑOZ, María de los Angeles.  
2000 “Inkallakta, a Regional Perspective”, ponencia presentada en la **65th. Annual Meeting of the Society for American Archeology SAA.** Philadelphia: Abril, 7.
- CONACULTA  
2003 “Cuestionario sobre las Políticas Culturales Iberoamericanas de la Guía de la Administración Cultural”, en el **Portal Iberoamericano de Gestión Cultural** (www.gestioncultural.org). Actualizado a 2003 y tomado de la página Iberformat.
- COX ARANIBAR, Ricardo  
1996 **EL Saber Local. Metodologías y Técnicas participativas.** La Paz: NOGUB-COSUDE/CAF.
- COX, Robert y SINCLAIR, Timothy  
1996 **Approaches to World Order.** Cambridge: University Press.
- CRAVOTTO Antonio y GONZÁLEZ, Rex  
1976 **Ruinas de Inkallajta e Iskanwaya. Centro histórico de La Paz.** Informe final para la Secretaría de UNESCO. La Paz. Inédito.
- DE ZUBIRIA, Sergio, ABELLO, Ignacio  
1997 Noción de Cultura, en **Formación en Gestión Cultural.** Páginas de la OEI. Entrega julio 1997.  
Disponible en [www.oei.org.co/cultura.htm](http://www.oei.org.co/cultura.htm)
- DE ZUBIRIA, Sergio, ABELLO, Ignacio  
1997 Teorías Contemporáneas de la Cultura, en **Formación en Gestión Cultural.** Páginas de la OEI. Entrega septiembre 1997.  
Disponible en [www.oei.org.co/cultura.htm](http://www.oei.org.co/cultura.htm)
- DE ZUBIRIA, Sergio, ABELLO, Ignacio  
1997 “Cultura, Globalización y Región”, en **Formación en Gestión Cultural.** Páginas de la OEI. Entrega noviembre 1997.  
Disponible en [www.oei.org.co/cultura.htm](http://www.oei.org.co/cultura.htm).
- DE ZUBIRIA, Sergio, ABELLO, Ignacio  
1998 “El Estado y la Cultura”, en **Formación en Gestión Cultural.** Páginas de la OEI. Entrega enero 1998.  
Disponible en [www.oei.org.co/cultura.htm](http://www.oei.org.co/cultura.htm)
- DE ZUBIRIA, Sergio  
1998 “Economía de la Cultura”, en **Formación en Gestión Cultural.** Páginas de la OEI. Entrega marzo 1998.  
Disponible en [www.oei.org.co/cultura.htm](http://www.oei.org.co/cultura.htm).
- DE ZUBIRIA, Sergio, TABARES Marta  
1998 “La Administración de Organizaciones Culturales”, en **Formación en Gestión Cultural.** Páginas de la OEI. Entrega octubre 1998.  
Disponible en [www.oei.org.co/cultura.htm](http://www.oei.org.co/cultura.htm).
- DELGADO RUIZ, Manuel  
2001 **Cultura y Cohesión Social.** Barcelona: Apuntes de la Universidad de Barcelona. Institut Català d’Antropologia.
- ESSER, Klaus, y otros  
1996 “Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política”, en **Revista de la CEPAL** N° 59, Agosto.
- FERNANDEZ GARCIA, Diego  
1998 “El Marketing en la gestión de los Museos Públicos”, en **Revista de Museología**, No 13, Madrid, febrero 1998.
- FLANNERY, Kent  
1976 **The early mesoamerican village.** Philadelphia. Academic Press Inc.
- FUKUYAMA, Francis  
1995 **Social Capital and global Economy.** Washington: BM USA
- 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.
- GALLICCHIO, Enrique  
2002 **“La Agenda Latinoamericana del Desarrollo Local, sus retos y desafíos”.** Guatemala.
- GALLICCHIO, Enrique  
2003 “El Desarrollo Económico Local: Estrategia Económica y de construcción de Capital Social”. Montevideo: CLAEH.
- GARCIA, Fernando  
2002 **Cultura y desarrollo. Hacia una efectiva generación de Capital Social en Bolivia”.** Andalucía: Tesis presentada en la Universidad Internacional. UNIARA.

- GARCÍA CANCLINI, Néstor  
1984 **Las culturas populares en el capitalismo.** México: Nueva Imagen
- GARCÍA CANCLINI, Néstor  
1998 "Identidad cultural frente a los procesos de globalización y regionalización", en **Las reglas del Juego. América Latina, globalización y regionalismo.** Buenos Aires: Corregidor.
- GIMENEZ, Gilberto  
**Materiales para una teoría de las Identidades Sociales.**  
México: Instituto de Investigaciones sociales de la UNAM. (Inéd.)
- GUEDEZ, Víctor MENENDEZ C.  
1994 Formación en Gestión Cultural. **Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural.** Santa Fe de Bogota: Colcultura-SECAB.
- GUIMARÃES, R.  
"El Desarrollo Sustentable: propuesta alternativa o retórica neoliberal", en **EURE No. 61.**
- IBERFORMAT  
2005 Página web de la **Red de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural.**  
Disponible en [www.iberformat.org/](http://www.iberformat.org/)
- ILPES  
1998 **Manual de Desarrollo Local.** Santiago: Dirección de Desarrollo y Gestión Local-ILPES. Distr. Limitada.
- JORDANA LAGUNA, José Luis:  
1998 Material Documental del Curso de Capacitación: **Museo y Sociedad: un reto ante el III milenio.** Sucre, 18-22 de mayo.
- JOSE, Néstor y otros,  
2001. "Proyecto Quebrada de Humahuaca: Postulación como Patrimonio Mundial". En **MEMORIA del II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural 2001.** Universidad Mayor de San Simón, Convenio Andrés Bello, Instituto Internacional de Integración.
- KLIKSBERG, Bernardo  
1997 **Nuevas direcciones en el debate sobre pobreza, inequidad y política social: modelos y experiencias analizadas.** Mimeo. Washington
- LARRAURI, Iker.  
"Los Museos Escolares. Un programa de educación práctica". México: INAH.
- LICONA, Winston  
2001 "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.
- LO CELSO, y otros  
2001. "Aspectos Sociales del Manejo del Patrimonio Cultural". En **MEMORIA del II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural 2001.** Universidad Mayor de San Simón, Convenio Andrés Bello, Instituto Internacional de Integración.
- MAMANI, Humberto,  
2001 "Puesta en valor del Patrimonio Cultural de Hornillos". En **MEMORIA del II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural 2001.** Universidad Mayor de San Simón, Convenio Andrés Bello, Instituto Internacional de Integración.
- MANIZALES  
2005 Pagina web de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. **Gestión Cultural y Comunicativa.** Entrega marzo 2005.  
Disponible en [www.manizales.unal.edu.co/pc\\_gesculcom/](http://www.manizales.unal.edu.co/pc_gesculcom/)
- MARTINEZ, Ana Teresa y otros,  
2001 "Arqueología y Construcción de Discursos Identitarios: El caso de Santiago del Estero, Argentina". En **MEMORIA del II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural 2001.** Universidad Mayor de San Simón, Convenio Andrés Bello, Instituto Internacional de Integración.
- MATO, Daniel  
2002 **All industries and Forms of Consumption are Cultural.** Nueva YorkDisp. en [www.nyu.edu/gsas/dept/latin/All\\_Industries\\_Are\\_Cultural.pdf](http://www.nyu.edu/gsas/dept/latin/All_Industries_Are_Cultural.pdf)
- MAX NEEF, Manfred y otros  
1994 **Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones.** Barcelona: Nordan-Comunidad.
- MAX-NEEF, Manfred, ELIZALDE, Antonio y HOPENHAYN, Ernesto.  
1986 "Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro", en **Development Dialogue, nº especial,** Suecia: Fundación Dag Hammarskjöld,
- MEJIA, Raúl L.,  
2001 **Metodología de la Investigación.** Cómo realizar y presentar trabajos de Investigación, Tesis, Tesinas y Monografías. Segunda edición. La Paz: Artes Gráficas "Sagitario".
- MULVANY, Eleonora,  
2001. "La Gestión de Recursos Culturales Arqueológicos en Perspectiva Crítica. Proyecto 'Chivilme: En busca de nuestro pasado' (Salta, Argentina). En **MEMORIA del II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural 2001.** Universidad Mayor de San Simón, Convenio Andrés Bello, Instituto Internacional de Integración.

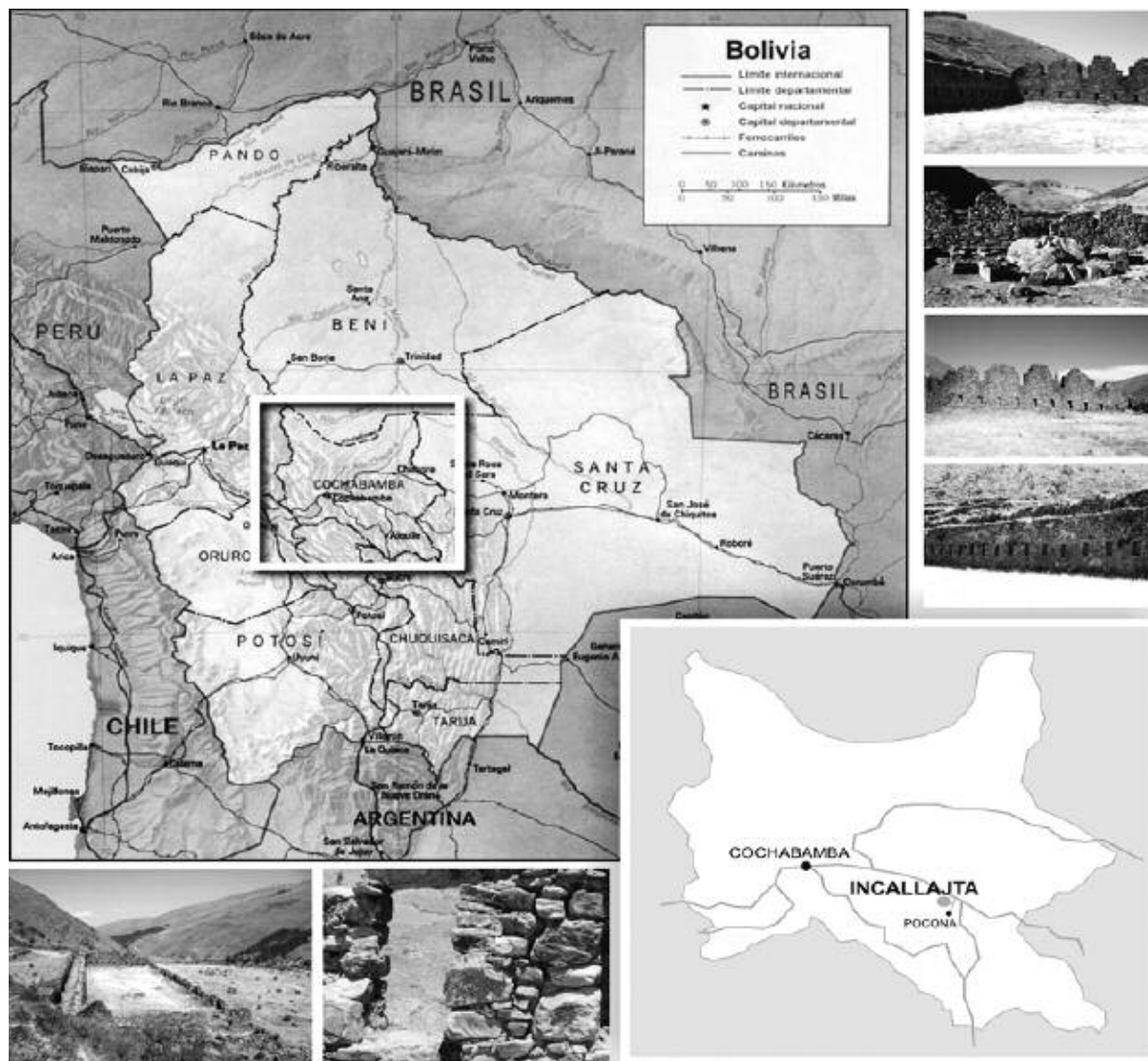
- MUÑOZ, María de los Ángeles  
1998 “Cultura, Animación y Museos”. **El Soplón del Sur No 3**. Proyecto de Animación Sociocultural, Honorable Alcaldía Municipal de Cochabamba. Cochabamba.
- MUÑOZ, María de los Ángeles  
1999 MUSEOS, CULTURA Y DESARROLLO. **Boletín del INIAN-MUSEO U.M.S.S.** Serie Patrimonio Cultural. 13 Págs.
- MUÑOZ, María de los Ángeles  
2000 “Proyecto de Investigaciones Arqueológicas INKALLAKTA”. **La “U”, Revista Académica de la Universidad Mayor de San Simón**, Año 1, No. 8.
- MUÑOZ, María de los Ángeles  
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.
- MUÑOZ, María de los Ángeles  
2000 “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.
- MUÑOZ, María de los Angeles  
2001 “Inkallajta: Arqueología, Desarrollo e Identidad”. En Revista: **Fundación CULTURAL Banco Central de Bolivia**, Año VI, N° 20.
- MUÑOZ, María de los Ángeles  
2002 “Proyecto Inkallakta-MUSEO”. En: **Universidad Mayor de San Simón. Portafolio de Proyectos Internacionales**. Gestión 2002. Dirección de Relaciones Internacionales U.M.S.S. Cochabamba, Bolivia. Agosto.
- MUÑOZ, María de los Ángeles  
2003 “Incallajta Virtual: 600 años después”. En Revista semanal: Vida & Futuro del periódico **Los Tiempos**, Año I, N° 4. Cochabamba-Bolivia, 31 de octubre.
- MUÑOZ, María de los Ángeles (Coord. Gral.)  
2004 “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 Tomos. Documento Reservado, presentado por Bolivia en septiembre 2004.
- 2006 **Gestión Participativa del Patrimonio: Un caso boliviano**. Diario de Campo. Cuadernos de Antropología y Patrimonio Cultural No. 4. CONACULTA-INAH. México, junio 2006.
- NORDENSKIÖLD, Erland  
1956 Incallacta, 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.
- NORTH, Douglas  
1990 **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**, Cambridge: University Press.
- ONU  
1986 **Declaración sobre el derecho al desarrollo**. Disponible en [www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/30/pr/pr26.pdf](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/30/pr/pr26.pdf)
- OTTONE, Ernesto  
1999 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 1999.
- PFENNIGER, Mariana  
2004 “Indicadores y Estadísticas Culturales: Un breve repaso conceptual”, en **Boletín GC. Gestión Cultural** N° 7: Indicadores y Estadísticas Culturales, abril de 2004.
- PNUD  
1995 **Sustainable Human development. From Concept to Operation: A Guide for the Practitioner**. New York: UNDP
- PNUD  
1998 **Desarrollo Humano en Bolivia**. Edición M. Sanjinés, R. Archondo La Paz: PNUD
- PUTNAM, Robert  
1993 **Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy**. New Jersey: Princenton University Press.
- QUINTANA, Sonia,  
2001 “Patrimonio y Turismo: Una alternativa para el desarrollo sustentable en Humahuaca”. En **MEMORIA del II Congreso Internacional sobre Patrimonio Histórico e Identidad Cultural 2001**. Universidad Mayor de San Simón, Convenio Andrés Bello, Instituto Internacional de Integración.
- RAMIREZ, Alejandra,  
1999 **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).
- REPÚBLICA DE BOLIVIA  
1994 **Ley No. 1551 de Participación Popular**, 20 de abril de 1994
- REPÚBLICA DE BOLIVIA  
1995 **Ley No. 1654 de Descentralización Administrativa**, 28 de julio de 1995

- RIFKIN, Jeremy  
1997 **El Fin del Trabajo**, Buenos Aires: Paidós.
- ROJAS, Luis  
1999 **Modelo de Intervención para la Promoción Municipal del Desarrollo Económico Local**. Lima: OIT-MITINCI-SWISS-CONTACT-INICAM.
- ROJAS SORIANO, Raúl  
1987 **Guía para realizar Investigaciones Sociales**. Plaza y Valdéz. Folios.
- SALDARIAGA ROA, Alberto  
1998 “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 1998.
- SANCHEZ SOLER, María Dolores y otros:  
**Coloquio internacional de Servicio Social. Memorias. Vol. III**. Anuies. 166 pp.  
Disponible en <http://www.anuies.mx/principal/servicios/publicaciones/libros>
- SCHULDT, Jurgen  
1995 **Repensando el Desarrollo: Hacia una concepción alternativa para los países andinos**. Quito: CAAP.
- SERANI, Edmundo  
1991 **“El Concepto de Sinergia”** Chile: Web de la Biblioteca del Congreso Nacional  
Disponible en [www.bcn.cl/pags/publicaciones/serie\\_estudios/esolis/nro017.html](http://www.bcn.cl/pags/publicaciones/serie_estudios/esolis/nro017.html)
- TELLEZ, Juan  
2002 **“Desarrollo Económico Comunitario”**, en revista en **Punto de Partida**. Semanario de la UMSS. Cochabamba: Programa de Gestión Universitaria. Año 2 #9 Septiembre 2002.
- TOFFLER, Alvin  
1980 **La Tercera Ola**. Barcelona: Plaza y Janés.
- TURNER, Víctor  
**“La Selva de los Símbolos”**. Siglo XXI editores. 3ª edición.
- UMSS-Dirección de Planificación Académica  
1996 **Guía Pedagógica Universitaria**. Fascículos 1 a 6. Cochabamba: UMSS-DPA.
- UNESCO  
1966 **Declaración de los principios de cooperación cultural internacional** París: UNESCO 4 de Noviembre.
- UNESCO  
1972 **Conferencia Intergubernamental sobre las políticas culturales en Europa**. Informe Final. Helsinki.
- UNESCO  
1982 **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).  
Disponible en [http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL\\_ID=12899&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=12899&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- UNESCO. Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo.  
1997 **“Our Creative Diversity” (Nuestra Diversidad Creativa)**  
Madrid: Fundación Santa María SM.
- VAN HEMELRYCK, Libero  
2002 “Desarrollo Económico Local en Chile. Conceptos y Reflexiones”, en **Territorio Local y Desarrollo**. Uruguay: SUR/CLAEH.
- 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”. 109 pp.  
Disponible en <http://www.anuies.mx/principal/servicios/publicaciones/libros>
- VARIOS:  
1994-1998 **El Museo y la Comunidad Sostenible. Perspectivas Canadienses**. Collection MUSEO. International Council of Museums Quebec, Canadá.
- VARIOS  
1995-1996 **Agenda para la acción cumbre de los museos de las Américas sobre museos y comunidades sostenibles**. Chaski. Boletín Informativo del ICOM- No 7. Edición ICOM-Costa Rica.
- VARIOS  
1998 **Borrador del Documento del Taller de Autoevaluación del Museo-U.M.S.S.** Cbba, septiembre 16. (Inéd.).
- VARIOS  
2000 **Tendencias del Mercado Turístico: Las Américas**. Sección de Estudios de Mercado y Técnicas de Promoción de la OMT. Madrid: OMT.
- VARIOS  
**NUEVAS VISIONES: Herramientas para el Cambio**. Un Resumen del Proceso de Diálogo y Discusión para Museos y Comunidades Sostenibles de las Américas. Doc. de discusión.
- WINCHESTER, L., GALLICHIO, E. y J. MARSIGLIA, (editores).  
2002 **Territorio Local y Desarrollo. Experiencias en Chile y Uruguay**. Ediciones SUR/CLAEH. Uruguay 2002.



# PLANOS, FOTOS, FIGURAS Y ANEXOS

## PLANO 1. UBICACIÓN DE INCALLAJTA Y POCONA



PLANO 2. PRIMER PLANO DEL SITIO SEGÚN RELEVAMIENTO  
DE ERLAND NORDESKIÖLD, EN 1913.

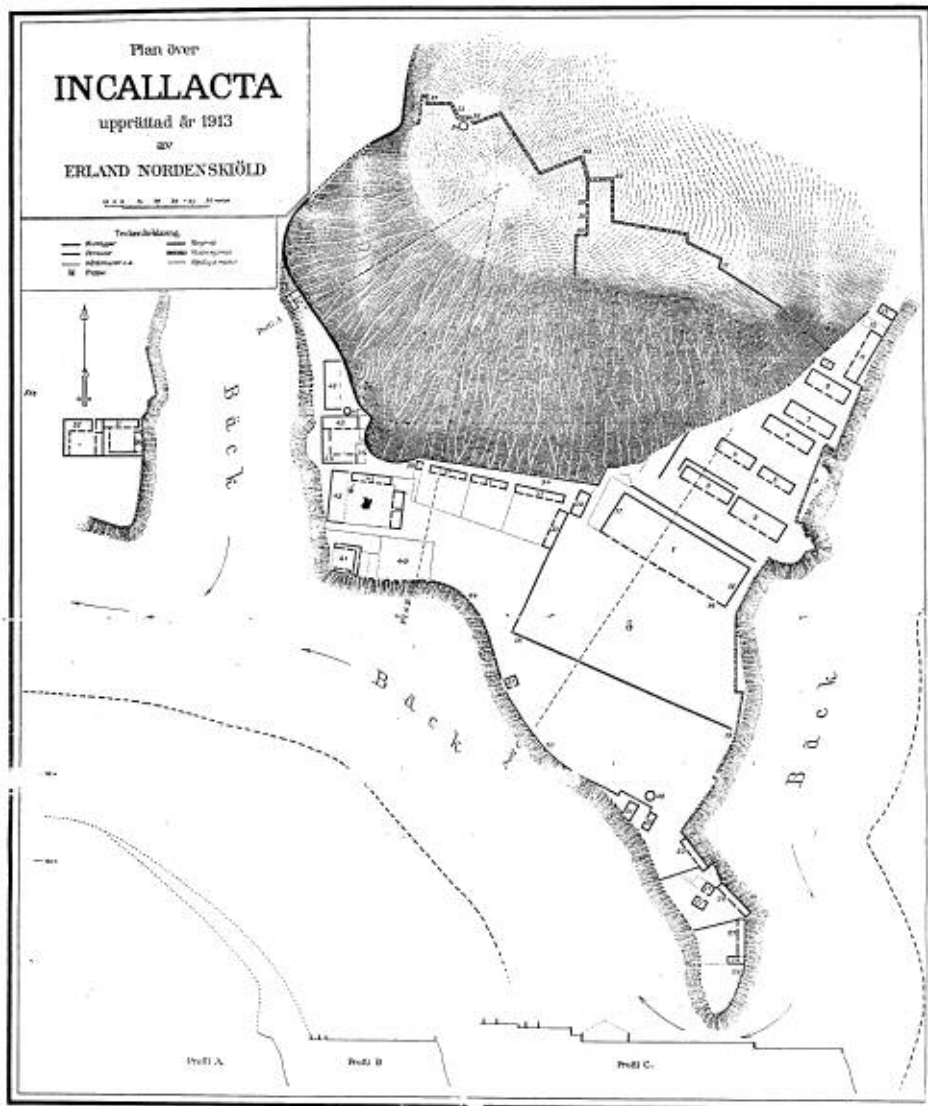


Bild 79. Plan över ruinerna vid Incallacta.

1. Palatset (Bild 78). 2-8. 11. Hus bakom palatset med talrika nischer. 8. Rångmur (Bild 77). 10. 12. Sönd. förfälles hus. Vid 12 bör korvstångslöper till Incallacta ha varit.  
12. Gård, inbyggd. 14. Ingång till palatset. 15. «Örtensten». 16. Östväg på palatset (fotografen) 17. Vid 17 synas ännu rester av den stämlikade sväppelgröna. 18. Hög  
torren. 19. Trappa. 20. Rester av rum hus. 21-22. Förfälles hus. 23. Hus med talrika nischer. 24. Träskåpplåda, 4,30 m. högt. 25. Hus med nischer önda ut och invändigt  
26. Hus med talrika nischer. 27. Hus med talrika nischer. Murens mitt medelrum har på insidan en avrundad, stora vindar och väggfäst bänk. 28. Hus. 29. Port. 30. Sönd.  
runda stenaltaremur. 31. Liten förfälles hus. 32. 33. 34. 35. 36. 37. Hus med talrika nischer. 31. Avrundad (Bild 80). Resterna äro äro med stengräddningsresterna iakttagande gårdar.  
34. Tränkar. 35. Liten hus. 36. Hus med talrika nischer. 40. Förfälles hus. 41. Sönd. Hög byggda hus. 42. Hus med talrika nischer. 43. Hus, i vilket finnes flera målningar.  
Huset har talrika nischer. 44. Hus, byggt i vinkel. Derrans övrigt breda. 45. Hus med talrika nischer. (Se Bild 75). 46. Inbyggd. 47. Liten ned byggd. 48. Förfälles  
hus med talrika nischer. 49. Löst hus, isolerat i tre rum. Med flera nischer och fönster. Ligger oregelbundet. 50. Mur. 51. Hus med talrika nischer och fönster. 52. I vinkel byggd hus  
53. Rester av ett hus 4,60 m. högt torr. 54. Liten byggd, västlän man antagligen har återvänt på. 55. Fästningsmur. 56. 57. Portar på flammingsmur. 58. Tränkar,  
som går från fästningsmurerna fram till bergsträsen. 59. 60. Portar på denna murar. 61. 62. 63. Fästningsmur. 64. Rester av förfälles hus.

FOTO 1. *KALLANKA*



FOTO 2. *USHNU* O ALTAR CENTRAL



FOTO 3. *TORREON*

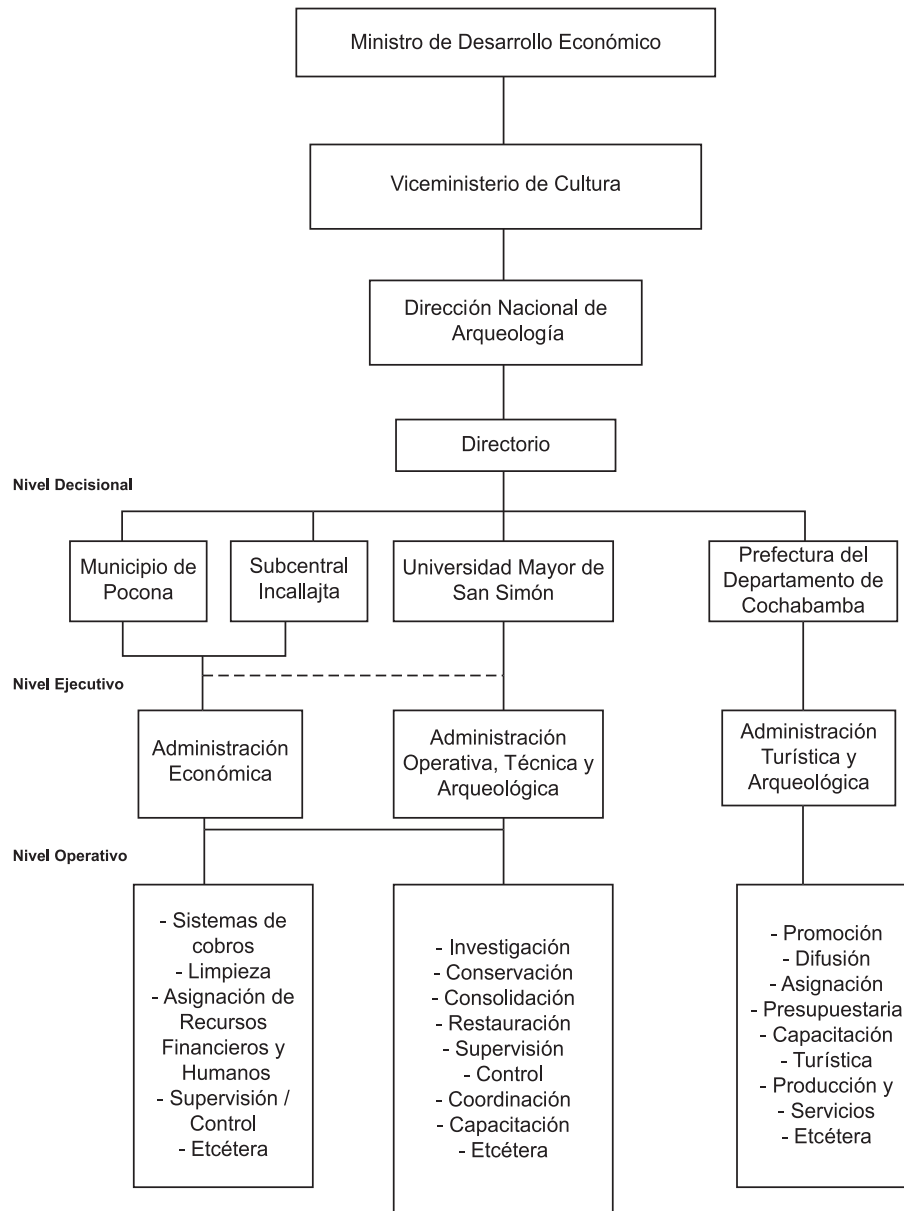


FIGURA 3. ORGANIGRAMAS DE GESTION

## COMITE DE GESTION Y DESARROLLO TURÍSTICO DE POCONA



# ENTORNO ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN DEL MONUMENTO NACIONAL INCALLAJTA



## ANEXO 1. DATOS Y ESTADÍSTICAS RELATIVAS AL ESTUDIO

### ALGUNOS INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DEL MUNICIPIO DE POCONA

<b>IDH</b>	<b>0.382</b>
% Necesidades Básicas Insatisfechas	98.8%
Tasa de Mortalidad Infantil	87
Alfabetismo	61.09%

(Fuente: Informe de Desarrollo Humano del año 2000)

### ASIGNACIÓN DE FONDOS DEL MUNICIPIO DE POCONA A CULTURA

El municipio de Pocona ha destinado ya recursos en su POA para Cultura y Desarrollo, a raíz del trabajo conjunto y dentro de sus responsabilidades de Gestión Mancomunada:

#### PRESUPUESTO DE GASTOS POR APERTURA PROGRAMÁTICA Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO MUNICIPIO DE POCONA (Enero De 2004)

(Expresado en Bolivianos)

Número: 70

Programa: 21 Proyectos: 008 y 009

Descripción: **Desarrollo a la Cultura y Turismo** dentro de Programa de Atención Integral al Sector Educación

Presupuesto inicial por fuentes de financiamiento:

R. Específicos: 5,000.00 Bs.

Participación Popular: 35,000.00 Bs.

**Total Presupuesto: 40,000.00 Bs.**

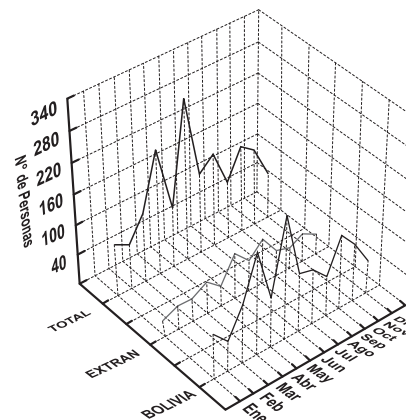
### FLUJO TURÍSTICO EN EL MONUMENTO NACIONAL

En el año 2002 se comenzó a llevar un censo de ingresos al Sitio Arqueológico. Desde entonces se puede constatar la creciente afluencia de visitantes, que en solo los tres días de semana santa de Marzo de 2005 ya ha superado las 300 personas.

Año 2003

Mes	Número de Visitantes			Ingresos (Bs.)
	Total	Boliviano	Extranjero	
Enero	84	70	14	298,50
Febrero	71	40	28	321,50
Marzo	120	95	25	511,00
Abril	226	182	44	801,00
Mayo	99	78	21	366,00
Junio	296	224	72	816,00
Julio	138	97	41	600,00
Agosto	162	90	72	761,00
Septiembre	93	60	33	380,00
Octubre	152	128	24	278,00
Noviembre	131	93	38	278,00
Diciembre	68	45	23	313,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.637</b>	<b>1.202</b>	<b>435 (27%)</b>	<b>5.844,00</b>

Flujo Turístico Incallajta 2003



## ANEXO 2. ACTIVIDADES DIVERSAS DE LOS COMUNARIOS Y EL PROYECTO



*Comunarios de la zona en el Seminario taller “Incallajta, despertar al mundo”,  
realizado en Cochabamba en Marzo de 2004.*



*Uno de los cursos de capacitación en Incallajta.*





*Los comunarios, organizados para las tareas de desbroce y limpieza .*





*Participación en las excavaciones arqueológicas.*



*Entrega del Expediente en el Monumento.*

**ANEXO 3. MATRIZ DE NECESIDADES-SATISFACTORES  
SEGÚN MAX NEEF**

<b>NECESIDADES</b>	<b>SER</b>	<b>TENER</b>	<b>HACER</b>	<b>ESTAR</b>
<b>SUBSISTENCIA</b>	salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	alimentación, abrigo, trabajo	alimentar, procrear, descansar, trabajar	entorno vital, entorno social
<b>PROTECCION</b>	cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	seguridad social, ahorro, derechos, familia	cooperar, prevenir, cuidar, curar	contorno vital, contorno social
<b>AFECTO</b>	autoestima, solidaridad, respeto, generosidad, receptividad, voluntad, sensualidad, humor	amistades, parejas, familia, animales, plantas	hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	privacidad, intimidad, hogar, espacio de encuentro
<b>ENTENDIMIENTO</b>	conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición	literatura, maestros, métodos, políticas educativas, políticas comunicacionales	investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	ámbitos de interacción formativa, escuelas, universidades, academias, agrupaciones
<b>PARTICIPACION</b>	adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones	afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar	ámbitos de interacción: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, familia
<b>OCIO</b>	curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	juegos, espectáculos, fiestas, calma	divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	espacios de encuentro, tiempo libre, ambiente, paisajes
<b>CREACION</b>	pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	habilidades, destrezas, método, trabajo	trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	ámbitos de producción y retroalimentación : talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión
<b>IDENTIDAD</b>	pertenencia, coherencia, diferencia, autoestima	símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica	comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
<b>LIBERTAD</b>	autonomía, autoestima, voluntad, pasión, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	igualdad de derechos	discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	plasticidad espacio-temporal

*Fuente: Max-Neef (1986) Pag. 42*

## ANEXO 4. ALGUNAS NOTAS SOBRE LA CONVENCION PARA LA PROTECCION MUNDIAL DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL (PARIS, 1972)

La labor de UNESCO, como organismo especializado de las Naciones Unidas, tiene entre sus varios principios, desde 1946, precisamente el del pluralismo cultural. Su finalidad es la de promover la paz mundial a través de la cultura, la comunicación, la educación, las ciencias naturales y las ciencias sociales.

Las tres condiciones esenciales de una candidatura a Patrimonio Cultural de la Humanidad son: a) la descripción del sitio y la delimitación de su zonificación; b) la explicación de su valor excepcional para la Humanidad y c) su gestión, protección jurídica y su plan de acción y de manejo.

### Los alcances y la evolución de la Convención para la Protección Mundial del Patrimonio Cultural y Natural, París 1972.

El concepto de protección del Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad tomó fuerza con la Convención para la Protección Mundial del Patrimonio Cultural y Natural, aprobada en París, el 16 de noviembre de 1972 y ratificada por Bolivia, el 16 de octubre de 1976.

En su artículo I define el patrimonio cultural como: “a) los monumentos, obras arquitectónicas, de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arquitectónico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal desde el punto de vista de la historia, del arte y de la ciencia. b) Los conjuntos, grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les de un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia. c) Los lugares obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza así como las zonas incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico u antropológico”.

Por otra parte, la citada Convención organizaba un mecanismo de cooperación entre partes que, a demanda del Estado en cuyo territorio se situaba el bien protegido, se solidarizaban y venían en su ayuda, debiendo aquel prever una protección jurídica adecuada para dicho sitio. El concepto de Patrimonio de la Humanidad engloba entonces una doble responsabilidad en el tiempo: preservar y valorar el patrimonio recibido de anteriores generaciones y transferirlo a las futuras generaciones, pero a través de un mecanismo de cooperación internacional nuevo que hacía co-responsables a las otras partes firmantes de la Convención, puesto que éstas aceptaban compartir el devenir de un bien o sitio de valor universal de carácter excepcional.

La Convención fue ampliamente ratificada y aprobada por la Comunidad internacional.

*Yves de la Goublye, en su ponencia del seminario “Incallajta: despertar al mundo” exponía:*

*A la hora de la verdad, en 1992, se vio claramente que este texto privilegiaba una ‘visión monumental’ del patrimonio, de acuerdo con los valores y los cánones estéticos de Occidente. La lectura estadística de la Lista, por otra parte, detectaba importantes desequilibrios, tanto en cuanto a la distribución geográfica como a las categorías de los bienes inscritos; la sobre-representación de bienes culturales europeos y norteamericanos (más de la mitad del total); el predominio de las ciudades históricas y de edificios religiosos; la preponderancia de la cristiandad (72% de los sitios religiosos inscritos) y de las civilizaciones desaparecidas, en detrimento de las culturas vivas. Este análisis sacó a la luz el desequilibrio entre bienes culturales (78%) y naturales (22%) y la necesidad de desenchajar esas dos categorías”.*

Así se llegó a determinar la necesidad de liberar la noción de “patrimonio” de unos orígenes demasiado occidentales y de su enfoque esquemático, para que pueda tener validez universal. Esa es la filosofía de la “nueva estrategia global” que guiaba ahora la ampliación de “la Lista del Patrimonio Mundial”.

Desde entonces, se puede apreciar una evolución de las tendencias adoptadas por el Comité Mundial hacia una mayor apertura hacia los bienes y sitios, patrimonio cultural y natural de otras geografías y de otras culturas, tratando de evaluarlas más en función de su valor intrínseco con relación primero al significado que pudo tener en el seno de su propia cultura, y luego su proyección hacia lo “universal”. Asimismo, vemos una tendencia hacia nuevos **sitios mixtos** (Cultural y Natural) o hacia la valoración del ‘Paisaje’ en la relación Hombre-Cultura-Naturaleza. Por último, vemos un gran avance hacia la valoración de la **cultura viva**, ya sea que ésta esté ligada a la pre-existencia de algún monumento cultural o sitio natural, (concepto de cultura inmaterial), ya sea que tenga su propia existencia, independientemente de algún monumento pre-existente (concepto de cultura oral e intangible). Es así como a finales del siglo XX llegamos, por iniciativa de Marruecos y Bolivia, con la aprobación de la Comunidad Internacional, al concepto de “Obra Maestra del Patrimonio Oral e Intangible de la Humanidad. En este sentido, hemos visto declaradas Obras Maestras al Carnaval de Oruro en el 2001 y a la Cultura Kallawayá en el 2003. Actualmente existe una Convención especializada que prevé un mecanismo para la preservación del patrimonio cultural de esta naturaleza, abierta a la ratificación o aprobación por los Estados Miembros de la UNESCO.

El monumento nacional de Incallajta es hoy por hoy candidato a su inscripción en la Lista de Patrimonio Cultural de la Humanidad. Su valor excepcional como “**Piedra fundamental del Poder Inca en el Collasuyo**” (título del expediente) queda además reforzado por el emprendimiento de una gestión mancomunada del Sitio que ya está dando interesantes frutos, y que constituye el tema del presente estudio.

## ANEXO 5. EL SERVICIO SOCIAL EN MÉXICO: UN EJEMPLO NOTABLE

Por su interés, que refuerza la posibilidad de complementar el modelo propuesto con este Servicio Social “a la mexicana”, incluiremos en este anexo algunos datos y reglamentos relevantes al mismo.

En los Anexos de la Secretaría de Educación Pública se tiene el Anexo Reglamento para la prestación del servicio social de los estudiantes de las instituciones de educación superior en la República Mexicana Cap. I, que dice:

**Artículo 3º.-** El servicio social de estudiantes tendrá por objeto:

- I. Desarrollar en el prestador una conciencia de solidaridad y compromiso con la sociedad a la que pertenece.
- II. Convertir esta prestación en un verdadero acto de reciprocidad para con la misma, a través de los planes y programas del sector público.
- III. Contribuir a la formación académica y capacitación profesional del prestador del Servicio social.

En la Reglamentación interna de la UNAM a este respecto se tiene:

### 2. Concepto de servicio social

Es la realización obligatoria de actividades temporales que ejecuten los estudiantes de carreras técnicas y profesionales, tendientes a la aplicación de los conocimientos que hayan obtenido y que impliquen el ejercicio de la práctica profesional en beneficio o interés de la sociedad (art.3 RGSS).

### 3. Fines u objetivos del servicio social

- I. Extender los beneficios de la ciencia, la técnica y la cultura a la sociedad;
- II. Consolidar la formación académica y capacitación profesional del prestador del servicio social;
- III. Fomentar en el prestador una conciencia de solidaridad con la comunidad a la que pertenece.

### 4. Requisitos académico-administrativos para la prestación del servicio social

- a) Haber cubierto un mínimo del 70% de créditos de su carrera y el 100% en los casos en que lo ameriten.
- b) Que se registren y obtengan la autorización de su plantel respectivo.

### 5. Los umbrales de tiempo obligatorios del servicio social

Tiempo no menor de 6 meses ni mayor de 2 años. El tiempo de duración deberá ser continuo. Hay discontinuidad, cuando sin causa justificada se interrumpa la prestación del servicio social por más de 18 días durante 6 meses, o en su caso 5 días seguidos.

Por otra parte, el Congreso de la Unión en ejercicio de la competencia legislativa para el Distrito Federal en materia de profesiones y de servicio social, expidió con fecha 26 de mayo de 1945, la Ley Reglamentaria del artículo 5º constitucional relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal, reformada por decretos del 2 de enero y 23 de diciembre del año de 1974, y del 22 de diciembre de 1993.

Con en esta ley se reguló la obligación a cargo de los estudiantes de prestar servicio social conforme a los siguientes principios, que son constantes en las leyes de los estados:

1. Todos los estudiantes de las profesiones deberán prestar el servicio social en los términos que establezca la ley (art. 52);
2. Los planes de preparación profesional, según la naturaleza de la profesión y de las necesidades sociales que se trate de satisfacer, exigirán a los estudiantes como requisito previo para otorgarles el título, que presten servicio social;
3. La duración del servicio social será por un tiempo no menor de seis meses ni mayor de dos años (art. 55);
4. El servicio social se considera jurídicamente como el trabajo de carácter temporal y mediante retribución que ejecuten y presten los estudiantes;
5. El servicio social debe prestarse en interés de la sociedad y del Estado (art. 53);
6. El servicio social que absorba totalmente las actividades del estudiante, obliga a que la remuneración respectiva sea suficiente para satisfacer decorosamente sus necesidades (art. 59);
7. El servicio social de los estudiantes quedará al cuidado y responsabilidad de las escuelas de enseñanza profesional, conforme a sus planes de estudios. (art. 85 del Reglamento Ley de Profesiones para el Distrito Federal);

Se establece como excepción a la obligación de prestar servicio social, a los estudiantes que sean trabajadores de la Federación o del Gobierno del Distrito Federal

## ANEXO 6. NOTAS SOBRE ALGUNAS CONVOCATORIAS RECIENTES QUE INTERRELACIONAN CULTURA Y DESARROLLO

En estos últimos meses, y quizás como fruto de los cuestionamientos al modelo de desarrollo aun vigente, y de los lineamientos estratégicos propuestos por las organizaciones internacionales, se están sucediendo una serie de convocatorias para proyectos que consideran las variables Culturales como bases y desencadenantes del Desarrollo.

Por el interés y convergencia con el tema, intenciones y propuestas del presente estudio, hemos considerado interesante citar aquí las líneas fundamentales de tres de esas convocatorias:

### **DANIDA**

#### **FONDO PARA EL DESARROLLO DE LAS CULTURAS Y EL DIÁLOGO**

##### **PARTES INTERVINIENTES**

Son partes integrantes en el presente Documento de Programa, el Gobierno de la República de Bolivia a través del Ministerio de Desarrollo Económico representado por el Viceministro de Cultura, Representado por el Dr. Fernando Cajías de la Vega en su calidad de Viceministro de Cultura, designado mediante Resolución Suprema N° 222579 de fecha 5 de julio de 2004 y delegado para la suscripción de convenios por Resolución Ministerial N° 175 de fecha 13 de noviembre de 2003 y la Embajada Real de Dinamarca en Bolivia, representada por el Embajador acreditado en Bolivia, Sr. Mogens Pedersen.

##### **OBJETIVO GENERAL**

Constituir un Fondo Cultural, para desarrollar y promover la producción cultural, apoyar a los procesos y proyectos culturales en el marco de la diversidad, la pluralidad y el diálogo.

##### **Proyectos**

Sugiere implementar proyectos debajo de los siguientes lineamientos, y se puede realizar una o varios de los proyectos sugeridos en este Anexo según la decisión del consejo de Dirección.

##### **1: Comunicación intercultural para el diálogo**

###### **Objetivo Específico**

Promover y apoyar el diálogo intercultural, con productos de impacto informativo y contenidos formativos, sobre la realidad y la construcción de propuestas, de los pueblos y culturas (indígenas y no indígenas) de Bolivia

##### **2: Pueblos Indígenas: Cultura y desarrollo**

###### **Objetivo Específico**

Fomentar la producción cultural en procesos autogestionarios, en los que el patrimonio —material e inmaterial— sea constitutivo de las estrategias de desarrollo alternativo, mediante el impulso de empresas e industrias culturales en los Pueblos indígenas y en otras colectividades organizadas, vigorizando su empoderamiento en la sociedad nacional y global.

##### **3: Innovación Cultural y Creatividad**

###### **Objetivo Específico**

Promover expresiones creativas de productores y operadores culturales de los diversos sectores de la sociedad civil, que favorezca el cambio de mentalidades y el respeto a la diversidad cultural, en el marco del diálogo intercultural.

##### **4: Información para las Estrategias Culturales**

###### **Objetivo Específico**

Generar información y realizar estudios de carácter estratégico para la planificación de las operaciones del Programa y del Fondo, y para contribuir, orientando e inspirando en diversos espacios y foros públicos y privados, al diseño de políticas en materia de culturas.

## **BANCO MUNDIAL**

### **PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES “LOS JÓVENES CONSTRUYEN PUENTES DE UNIDAD”**

Es un programa de ayudas a iniciativas impulsadas por jóvenes líderes, para propuestas socioculturales y artísticas.

#### **OBJETIVO**

Promover sinergias entre jóvenes bolivianos de diferentes entornos con intereses comunes, cuyos procesos y resultados fortalezcan el desarrollo de un concepto de unidad, dentro de un marco de respeto y tolerancia.

#### **Líneas:**

1: Una cultura de paz

Apoyo a actividades que promuevan encuentros juveniles interregionales que fortalezcan la unidad nacional, el respeto de las diferencias y la construcción de una cultura de paz.

#### **2: La voz de los jóvenes**

Apoyo en la ejecución de propuestas e iniciativas artísticas culturales o deportivas, que busquen crear espacios de diálogo y/o relacionamiento intercultural, intercambio de capacidades y apertura de oportunidades.

#### **3: El papel actual de los jóvenes**

Fortalecimiento de la capacidad de los jóvenes en procesos participativos y de planificación local, regional o nacional. El fin es fortalecer sus capacidades en la definición de ideas concretas y sólidas en temas específicos referidos al destino del país.

## **PREFECTURA DE COCHABAMBA**

### **DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO SOCIAL**

#### **ESTUDIO Y GENERACIÓN DE INICIATIVAS CULTURALES EN EL DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA**

El Viceministerio de Cultura, la Prefectura del Departamento de Cochabamba, y la Dirección Departamental de Desarrollo Social han convocado a consultoras para la realización del “Estudio para la generación de iniciativas culturales en el departamento de Cochabamba”.

Se adscriben así a las corrientes internacionales que relacionan Cultura con Desarrollo Sostenible, y desean promover la multiculturalidad, como valor universal,; el derecho a conservar y recrear la cultura de toda la comunidad y gozar de una mejor calidad de vida, a partir de los beneficios que la cultura ofrece; la democratización del acceso a la cultura; y la apropiación y disfrute de los valores patrimoniales de las naciones.

Considerando la Cultura como factor estratégico del desarrollo, se lamenta del desconocimiento de la realidad cultural del departamento, y por ello convocan a la realización de un DIAGNOSTICO ESPECIALIZADO EN PATRIMONIO, CULTURA Y ARTE, como instrumento básico para la consolidación de programas, planes y proyectos, a corto, mediano y largo plazo, en esta área, que expresen la realidad, demandas y expectativas de los diversos actores involucrados para contribuir de forma efectiva a la gestión cultural de Cochabamba”.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Obtener información actual, precisa y el correspondiente análisis de la situación de la cultura y las artes en el departamento de Cochabamba que nos ofrezca una línea de base y de referencia.

#### **Objetivos específicos**

Elaborar un diagnóstico de línea base sobre la situación actual del patrimonio, cultura y arte en el departamento, incorporando la priorización de problemas, demandas y expectativas sociales e institucionales involucrados de utilidad para el diseño y elaboración de políticas culturales.

Establecer objetivos, estrategias, lineamientos y recomendaciones claras de intervención para la posterior elaboración de políticas, programas, planes y proyectos en el área de cultura.

Hacer un levantamiento de información referente a instituciones públicas, privadas, ONGs, asociaciones, agrupaciones y otras instancias de representación del ámbito cultural en el departamento.

## ANEXO 7. ALGUNA NORMATIVA REFERENTE A PATRIMONIO Y CULTURA

Algunas de las normativas nacionales referentes a Patrimonio:

- La Constitución Política del Estado  
El artículo 191 de la Constitución Política del Estado establece que:  
Los monumentos y objetos arqueológicos son de **propiedad del Estado**. La riqueza artística colonial, la arqueológica, la histórica y documental, así como la procedente del culto religioso o son tesoro cultural de la nación, están bajo el amparo del Estado y no pueden ser exportadas.  
El Estado organizará un **registro** de la riqueza artística, histórica religiosa y documental, proveerá a su custodia y atenderá a su conservación.  
El Estado **protegerá** los edificios y objetos que sean declarados de valor histórico o artístico.
- Sobre las atribuciones de las Instituciones Estatales y según Ley N°- 1788, del 16 de Septiembre de 1997, el honorable congreso nacional decreta:  
la Ley de organización del poder ejecutivo, el cual en el Capítulo V designa atribuciones específicas de los ministros y en su Artículo 11 los ministros de Estado tendrán las siguientes atribuciones específicas. En referencia al Ministro de Educación, Cultura y Deportes, éste debe: **Promover** la cultura en todas sus manifestaciones, así como **preservar** y proteger el patrimonio histórico y cultural del país.
- El Decreto Supremo N°- 5918, del 10 del Noviembre de 1961, decreta con relación al Patrimonio Cultural:  
en su Artículo 14 que la **Dirección Nacional de Antropología** tendrá a su vez, las siguientes **funciones** principales: Conservar y restaurar los monumentos prehistóricos, dirigir y organizar las investigaciones antropológicas que se realicen en el país y velar por el cumplimiento del reglamento de excavaciones arqueológicas dictadas por el ministerio de educación.
- El Decreto Supremo N°- 12302, del 14 de Marzo de 1975 establece:  
la **Creación del Instituto Nacional de Arqueología**. Y en su Artículo 26 (Estatuto orgánico del Instituto Boliviano de Cultura), cita: El Instituto Nacional de Arqueología es el único organismo de investigación científica estatal en el ámbito del pasado prehispánico y que simultáneamente resguarda el patrimonio cultural de Bolivia que data de antes de la conquista española. Por tanto, constituye la institución oficial que **representa al Estado en cuanto atañe al estudio, exploración, excavación, restauración, conservación de monumentos y objetos arqueológicos existentes en el territorio nacional**.
- El Decreto Supremo N°- 24855, del 22 de Septiembre de 1997, establece:  
Reglamento a la ley de organización del poder ejecutivo en el Título II, Funciones y estructura de los ministerios. Capítulo II. Funciones y estructura orgánica, Sección VIII. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.  
  
En su Artículo 26. Las funciones del ministerio de Educación, Cultura y Deportes son las siguientes: Proteger y difundir el patrimonio cultural del país, promover la restauración y conservación del patrimonio arqueológico, supervisar a instituciones nacionales y extranjeras en trabajos relacionados con el patrimonio histórico, arquitectónico, arqueológico, artístico, etnográfico y documental.  
  
El Artículo 27 dice que el ministerio de educación, cultura y deportes esta constituido por los siguientes Viceministerios y direcciones generales: Viceministerio de cultura, Director general de promoción cultural, Director general de patrimonio cultural.
- La Ley N°- 1551, del 20 de Abril de 1994, decreta en el Título II:  
De los gobiernos municipales; Capítulo único. Artículo 13.- (transferencia de infraestructura física)  
Se transfiere a título gratuito a favor de los gobiernos municipales, el **derecho de propiedad sobre los bienes muebles e inmuebles** afectados a la infraestructura física de los servicios públicos de salud, educación, cultura, deportes, caminos vecinales y micro-riego, consistentes en: **casas de cultura, bibliotecas, museos y otros** dependientes del Gobierno Nacional, con excepción de aquellas instituciones consideradas como patrimonio nacional y aquellas que sean de propiedad de las universidades de cada jurisdicción departamental.  
-En el Artículo 14 (Ampliación de competencias municipales), cita: Se amplían todas las competencias municipales al ámbito rural de su jurisdicción territorial.  
**Conservar** y restaurar el patrimonio cultural e histórico y **promover** la cultura en todas sus expresiones.
- Ley N°- 2028, que decreta:  
**Ley de municipalidades**. Título V. Patrimonio, bienes municipales y régimen financiero. Capítulo I. Patrimonio y bienes municipales. Artículo 95. (Bienes del patrimonio histórico-cultural y arquitectónico de la nación).  
I. Los **bienes patrimoniales** arqueológicos precolombinos, coloniales, republicanos, históricos, ecológicos y arquitectónicos de la nación, o



los procedentes de culto religioso, ya sean de propiedad privada, pública o de la iglesia, localizados en el territorio de la jurisdicción municipal, se encuentran **bajo la protección del Estado**, sujetos a legislación especial y destinados inexcusablemente al uso y disfrute de la colectividad. II. El gobierno municipal, en coordinación con organismos nacionales competentes, precautelará y promoverá la **conservación, preservación y mantenimiento** de los bienes del patrimonio histórico-cultural y arquitectónico de la Nación en su jurisdicción.

- Decreto Supremo N°- 23813. 30 de Junio de 1994 establece:  
Ley de participación popular aspectos económicos y patrimoniales  
Capítulo IV. De la transferencia de infraestructura física a los municipios. Artículo 20.  
En cultura se **transfieren museos, casas de cultura, bibliotecas, monumentos arqueológicos**, con excepción de aquellos que se encuentren bajo administración universitaria y/o de un organismo nacional con convenio internacional explícito al respecto; así como los clasificados como patrimonio nacional.

La transferencia de la infraestructura física de los sectores salud, educación, deporte, microriego y cultura, incluye la responsabilidad de administrarla.

- Ley N°- 1654. 28 de Julio de 1995. El honorable congreso nacional decreta:  
**Ley de descentralización administrativa**  
Título I. Régimen de descentralización administrativa del poder ejecutivo a nivel departamental.  
Artículo 5.- (Atribuciones).  
El prefecto en el régimen de descentralización administrativa, tiene las siguientes atribuciones además de las establecidas en la constitución Política del Estado.  
**-Administrar, supervisar** y controlar el funcionamiento de los servicios de asistencia social, deportes, cultura, turismo, agropecuarios y vialidad con excepción de aquello que son de atribución municipal, preservando la integridad de las políticas nacionales en estos sectores.
- Decreto Supremo N°- 24447. 20 de Diciembre de 1996. Gonzalo Sánchez de Lozada. Presidente constitucional de la República en concejo de ministros decreta:  
Reglamentación complementaria de las leyes de participación popular y descentralización administrativa. Título III. De las prefecturas.  
Capítulo tercero.  
De la dirección departamental de cultura.  
Artículo 60.- (Creación).  
Se crea en cada prefectura de departamento, la **dirección departamental de cultura**, bajo la dependencia de la respectiva Secretaría Departamental de Desarrollo Humano.  
Artículo 61.- (Funciones).  
La dirección departamental de Cultura será responsable de **proteger** el patrimonio cultural, **defender** los derechos de propiedad intelectual y **fomentar** la cultura a nivel departamental. En ese marco, debe actuar de forma concurrente con los gobiernos municipales que correspondan.

## INTERNACIONAL

Convenciones y acuerdos de carácter normativo adoptados bajo los auspicios de la UNESCO sola o en conjunto con otras Organizaciones Internacionales.

- Plan de Acción sobre Políticas Culturales para el Desarrollo. Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, Stockholm, 30 March - 2 April 1998
- Declaración de Bogotá. Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales en Latinoamérica y el Caribe, Bogotá, 10 - 20 Enero de 1978
- Declaración de la Ciudad de México sobre Políticas Culturales. Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, Ciudad de México, 26 Julio - 6 Agosto de 1982
- Recomendación sobre Participación de la gente en la Vida Cultural y su contribución a ella, Nairobi 1976
- Ideas clave para las resoluciones adoptadas por la Conferencia Intergubernamental sobre Aspectos Financieros y Administrativos de las Políticas Culturales, Venice, 24 Agosto - 2 Septiembre de 1970
- Declaración de los Principios de Cooperación Cultural Internacional, Paris, 4 Noviembre de 1966
- Informe Mundial sobre Cultura y Desarrollo. Our Creative Diversity. Comisión Mundial para la Cultura y el Desarrollo. UNESCO 1998
- Recomendación sobre la salvaguardia de la cultura tradicional y popular (folklore), adoptada en 1989
- Convención para la Protección del Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad. Paris, 16 de Noviembre de 1972
- Acuerdo de Florencia: Importación de objetos de carácter educativo, científico o cultural. Florencia, 1950 y Nairobi, 1976
- Protocolo sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales