


Modalidades en la gestión y uso público del patrimonio cultural. El caso de la reserva provincial de usos múltiples Los Colorados (La Rioja, Argentina) entre los años 2005 y 2019



Marcelo A. Torres

Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano (INAPL), Ministerio de Cultura de La Nación. 3 de febrero 1378 (CP C1426BJN) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. E-mail: marcel_art@yahoo.com.ar

M. Pía Falchi

 <https://orcid.org/0000-0002-4260-5433>

Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano (INAPL), Ministerio de Cultura de La Nación. 3 de febrero 1378 (CP C1426BJN) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. E-mail: mariapia.falchi@inapl.gob.ar

Recibido: 1 de agosto de 2020

Aceptado: 17 de febrero de 2021

Resumen

El trabajo describe los modelos de gestión desarrollados en la localidad Reserva Provincial de Usos Múltiples Los Colorados (provincia La Rioja, Argentina) entre los años 2005 y 2019. El constante trabajo realizado durante más de diez años permitió hacer una autoreflexión respecto de la gestión, en la que se abordaron cruzamientos de diferentes modalidades referidas a la problemática social y cultural, en un proyecto inclusivo y sustentable de patrimonio cultural. Se reflexiona sobre la construcción de los enfoques interdisciplinarios que contribuyen al bienestar humano y, por otra parte, su vinculación con el patrimonio arqueológico durante la interacción con la comunidad y el entorno. Se consideran los aspectos sociales y culturales que permiten una aproximación al conocimiento disciplinar y, se proponen aspectos teóricos y prácticos que conforman la praxis en los modelos de gestión del patrimonio.

PALABRAS CLAVE: Gestión participativa; Patrimonio; Uso público.

Different methods of public management and use of cultural heritage. Los Colorados provincial multiple use reserve (La Rioja, Argentina) case study, between 2005 and 2019

Abstract

This work describes the management models developed at Los Colorados Provincial Multiple Use Reserve (La Rioja Province, Argentina) between 2005 and 2019. Ten year constant work allowed a self-reflection regarding management, in which crossings

of different methods applied to social and cultural problems were addressed in an inclusive and sustainable project of cultural heritage. Considerations are made on the construction of interdisciplinary approaches that contribute to human well-being, and also their link with archaeological heritage during interaction with the community and the environment. The social and cultural aspects that allow understanding the theoretical and practical aspects that contribute to the praxis of heritage management models are taken into account.

KEYWORDS: Collaborative management; Heritage; Public use.

Introducción

En los trabajos de gestión existen diferentes estrategias para trabajar con grupos pequeños, en las cuales, ineludiblemente, la mirada que se tenga de la cultura es determinante. En cuanto a las acciones de gestión del patrimonio se contemplan aspectos de documentación, investigación, conservación y uso público¹. Para el abordaje de estas diferentes acciones es necesaria la colaboración de equipos interdisciplinarios. Este trabajo invita a profundizar en esta temática, con estos interrogantes: ¿cómo se articulan las diferentes acciones en la gestión patrimonial?, ¿qué papel desempeña la arqueología en un proceso colaborativo interdisciplinario de intervención social en la Argentina? A partir de estos cuestionamientos esta investigación plantea como objetivo general analizar la circulación discursiva teórica y metodológica de la gestión del patrimonio cultural en un caso empírico. Como objetivos específicos, se busca identificar ciertas marcas enunciativas del discurso del campo social y cultural y, además, reconocer sus huellas en la práctica de la gestión y la comunicación del patrimonio.

Se trabajó con una metodología cualitativa aplicada en la recolección bibliográfica mapeada en torno al campo social y una lectura en profundidad para el análisis de los documentos a fin de poner en relación la circulación discursiva de las marcas y huellas de las posturas relevadas (Torres, 2019). Sobre esto último, el resultado brindado permite articularlo con un caso de estudio en el que se recolectaron tanto fuentes primarias como secundarias. Entre las fuentes primarias se destaca la observación participativa cubriendo las diferentes etapas de gestión (documentación, investigación y uso público); entre las fuentes secundarias se integran artículos científicos, documentos (informes) y entrevistas. El caso de estudio es la gestión cultural desarrollada por el Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano (INAPL), organismo dependiente del Ministerio de Cultura, en una comunidad rural de la Argentina. El recorte temático —espacial y temporal— abarca el período de gestión aplicado entre los años 2005 y 2019 en la localidad Los Colorados, provincia de La Rioja. La elección de este caso es útil porque permite extrapolarlo a otros casos con características similares. El equipo de gestión presenta una formación interdisciplinaria (arqueólogos, antropólogos, arquitectos y diseñadores), y la comunidad fue partícipe durante todo el proceso.

Para reconstruir el proceso discursivo utilizado en la gestión del patrimonio cultural y social, la investigación se enfocó en un marco teórico que estudia los sistemas de relaciones que todo producto significativo mantiene con sus condiciones de generación, por una parte, y con sus efectos por la otra. Es interesante la dimensión significativa en la gestión como un fenómeno de sentido (Verón, 1998), ya que su significación circula

¹ Para este caso se considera al uso público como una denominación genérica a un conjunto de funciones que tiene relación con la atención a los visitantes reales y potenciales (Morales Miranda y Guerra Rosado, 1996), garantizando la conservación, comprensión y aprecio de los valores culturales y naturales a través de la información, la educación y la interpretación del patrimonio (APN, 2010).

socialmente adoptando diferentes formas. Por lo tanto, al tratarse de la gestión de diferentes prácticas arqueológicas, antropológicas y de diseño en un mismo momento histórico relativo, los códigos manejados pueden sufrir alteraciones y desplazamientos. Para esto, se buscan reglas que permitan fijar las condiciones de su existencia, definir cómo se construyen los enunciados y sus semejanzas con otros enunciados. Estas reglas, que Foucault (1979) denomina **sistema archivístico**, son puestas en acción en un momento dado por una práctica discursiva, que posibilita la forma, la definición, la ruptura de la linealidad, el agrupamiento, la preservación y dispersión de los elementos que constituyen la totalidad de los enunciados. En este sentido, el archivo garantiza la subsistencia y la continua transformación de un campo discursivo.

Se espera que esta investigación permita reflexionar sobre la propia práctica de la gestión patrimonial. Para tal fin, se organizó en tres partes. En primer lugar, se hace una introducción a los estudios de gestión del patrimonio cultural, el rol de la cultura y los modelos estratégicos. Luego se describe el caso de estudio; posteriormente, se lo analiza codificando las categorías en sus condiciones de producción y de reconocimiento en cada elemento de análisis.

La gestión cultural

La gestión podría considerarse como la ejecución de políticas culturales mediante programas o planes, a través de los cuales se llega a dar sentido histórico a una forma de estar y ser en el mundo. Para Olmos y Santillán Güemes el gestor cultural es, fundamentalmente, un operador del sentido y un factor clave a la hora de la decisión cultural. Para gestionar los **elementos culturales**² —ya sea materiales, de organización, conocimiento, simbólicos y emotivos— se necesita un cierto grado de consenso social en la comunidad. Así, toda acción del gestor cultural estará, de alguna manera, determinada por su concepción de cultura: entender este concepto condiciona el patrimonio cultural que se quiere gestionar (Olmos y Santillán Güemes, 2009).

Por su parte, Garreta (1999) propone definir la cultura como una forma integral de vida creada histórica y socialmente por una comunidad, de acuerdo con la forma particular en que resuelve o entabla relaciones ya sea con la naturaleza, con los miembros de la comunidad, con otra comunidad, con lo trascendente y consigo mismo. Santillán Güemes coincide y destaca que esta manera de observar la cultura puede ser problemática cuando, en un mismo espacio social e histórico, interactúan y se confrontan proyectos de vida globales y locales, actores sociales (gobiernos, grandes corporaciones transnacionales, grupos, sectores, clases, etnias) que “encarnan” distintos tipos de intereses y proyectos de mundo. Al operar en un mismo escenario, dichos actores se manifiestan como fuerzas culturales que se interpenetran, se afirman, se niegan, buscando concretar hegemonías, posicionamientos, alianzas y encuentros de distinto tipo (Santillán Güemes, 2009).

Por otro lado, en este proceso entre el gestor y el otro pueden existir ciertas diferencias y problemáticas que hay que tener en cuenta, analizar y discutir. Se está, entonces, ante la presencia de dos actores: la comunidad que genera sus productos o convive con su patrimonio cultural y natural, y el gestor que investiga y desarrolla un discurso para el interesado en conocer ese patrimonio (además de agentes nacionales, provinciales y empresas privadas, entre otros).

² Por elementos culturales se entienden todos los recursos de una cultura que resulta necesario poner en juego para formular y realizar un propósito social. Son fenómenos históricos, que cambian a lo largo del tiempo. Un producto natural puede convertirse en elemento cultural si la sociedad encuentra cualquier forma de emplearlo para el logro de un propósito social. No hay elementos culturales en abstracto. Batalla distingue las siguientes clases de elementos culturales: 1) materiales; 2) de organización; 3) de conocimiento; 4) simbólicos; 5) emotivos (Bonfil Batalla, 1981).

Las definiciones de cultura que se materializan en cada estrategia de gestión colocarán al territorio y a sus “beneficiarios/as” ya sea como espectadores/as y receptores/as de diversas acciones culturales o, por el contrario, como agentes activos, participativos y transformadores/as del mismo (País Andrade, 2017). Así, se torna necesario situar y territorializar las experiencias previas de las comunidades para diseñar herramientas de gestión conjuntas. En este sentido se han planteado políticas que tienen como objetivo estratégico la concreción de una **democracia cultural** considerada como un sistema que pretende repartir en “forma equitativa entre los grupos sociales los espacios y recursos de la cultura, dando así a todos igual oportunidad de desarrollar sus propios valores y de acceder a los creados por otros pueblos. Sería el ejercicio del pluralismo cultural” (Colombres, 1990, p. 53). Este tipo de política cultural apunta principalmente a la construcción de ciudadanía y de sentido de comunidad, la recuperación del sentido de lo público, la valoración de la creación sociocultural autónoma tanto privada como comunitaria, la inclusión social, la promoción de un pleno acceso a los bienes simbólicos, el pleno ejercicio de los derechos culturales y, en síntesis, la creación de nuevas formas de vivir -dignamente-, en comunidad con un sentido (Colombres, 1990).

Los modelos de gestión cultural

El concepto de cultura que se adopte será el eje central para las estrategias que se implementen. Aquí se pueden diferenciar tres tipos o momentos: gestión de diseño o planificada, cogestión o gestión asociada y autogestión asistida. Para llevar a cabo cualquier tipo de estrategia se pueden destacar tres etapas en común: plantear los objetivos, el diagnóstico, análisis y su evaluación (Torres, 2019).

La gestión de diseño o planificada implica un estudio previamente meditado para llevar a cabo cualquier acción. En el diagnóstico se hace un relevamiento del territorio (sus agentes culturales: comunidad, sector público y privado; los recursos: materiales y simbólicos). Cuando se trabaja en el marco del patrimonio cultural, el diagnóstico del bien se realiza a partir de una matriz FODA (Barrandeguy, 2017; Kotler, M. Miranda, Zamora, Bowen y Makens, 2011; País Andrade, 2017; Paradela y Molinari, 2001), resaltando las fortalezas, oportunidades (valor histórico, social, ambiental y económico), debilidades y amenazas (conservación, contexto, presupuesto, accesibilidad y visibilidad) (Tabla 1).

Análisis interno	Análisis externo
Fortaleza	Oportunidad
¿Cuáles son las fortalezas? ¿Se están aprovechando al máximo?	¿Qué oportunidades externas pueden ayudar a los objetivos planteados? ¿Qué se está haciendo para apoderarse de esas oportunidades?
Debilidad	Amenaza
¿Cuáles son las debilidades? ¿Qué se está haciendo para fortalecer los puntos débiles y disminuir la vulnerabilidad?	¿Cuáles son las amenazas? ¿Se podrá minimizar la amenaza? ¿Cuál es la situación actual del sector y en qué afecta?

Tabla 1. Variables de la matriz FODA.

También incluye analizar las dimensiones de la comunicación de la institución en sus diferentes aspectos: la **realidad** o conjunto de rasgos del ser social de la institución; la **identidad**, como el conjunto de atributos asumidos como propios; la **comunicación**, conjunto de mensajes intencionalmente emitidos; la **imagen**, que es la lectura o representación pública luego de que el mensaje ha circulado socialmente (Chaves,

2003). Así, el equipo gestor genera, conjuntamente con los pobladores un mapeo de cuáles son los puntos claves a trabajar que surgirán en las etapas de diagnóstico, análisis y evaluación (Galán, 2007; Margolin y Margolin, 2012; Poggiese, 2011) (Tabla 2). Existen diferencias entre ellas que conviene detallar: o bien el gestor interviene directamente, o bien lo hace de forma indirecta, a modo de acompañamiento, asesoramiento (Weick, 1979). El primer caso puede denominarse como una gestión asociada o cogestión y el otro como autogestión. La cogestión también empieza con un diagnóstico (documento base) para informarse sobre la problemática. Se debe escuchar las necesidades de la comunidad y diagnosticar el problema. Posteriormente se trabaja con la planificación planteando objetivos y buscando conjuntamente posibles soluciones. Luego empieza la etapa de implementación a partir de talleres con la comunidad. La creación de este modelo encuentra sus bases en la interacción compartida de los miembros interesados, y promueve el consenso colectivo integrando la cultura e historia del grupo (Feldman, 1986; Rieger, 1987, entre otros).

Etapas	Planificación participativa
1. Documento base	Recopilación de información y debate exploratorio, reconocimiento.
2. Identificación de problemas	Clasificar, organizar los diferentes problemas por medio de talleres participativos
3. Construcción del modelo-problema	Jerarquización de los problemas, por dimensión y por grupo.
4. Propuestas de estrategias	Desarrollo del proceso crítico, puntos de ataque, procesos positivos, actores que adhieren, alianzas.
5. Programación de estrategias viables	Actividades a realizar
6. Reformulación	Revisar y ajustar el modelo problemático

Tabla 2. Esquema planificación participativa. Adaptado de Poggiese (2011, p. 51).

Poggiese (2011) utiliza una planificación participativa y gestión asociada que parte de la idea de una construcción común de conocimientos y anticipa prácticas para poder transformar la realidad. Para esto, es importante reunirse con diversos actores realizando ensayos de cogestión (planificación conjunta de todas las personas implicadas en un asunto) como “escenarios formalizados de planificación-gestión” donde se definen políticas y se diseñan estrategias. La planificación participativa para escenarios formalizados, es una metodología que planifica mientras gestiona y gestiona mientras se planifica, interviniendo con actores colectivos, de manera continua, en los procesos que modelan la realidad que se quiere transformar (Poggiese, 2011). En el caso del uso público, un plan de interpretación necesita de este modelo para identificar el problema, visualizar y armar prototipos de comunicación, para luego detectar y solucionar problemas de su implementación.

En cambio, en la autogestión el rol del gestor acompaña el plan a modo de asesor; es decir, no produce un producto o servicio, sino que forma parte de la cultura como articulador de tejido social. Es una estrategia que emerge durante la propia gestión a modo de aprendizaje. Algunos autores (Lindblom, 1959; Quinn, 1980; Wrapp, 1967) consideran al aprendizaje como un modelo de gestión que genera diferentes tipos de conocimiento: la socialización que provee experiencia, conceptos, la interpretación de dichos conocimientos, la comprensión compartida (procedimental) y la internalización o cambio actitudinal que proveen esos nuevos conocimientos. En una comunidad es una estrategia emergente porque reconoce la capacidad para experimentar y descubrir virtudes y flaquezas, hasta que converjan en un patrón que se convierte en estrategia.

Tanto la cogestión como la autogestión buscan una democratización participativa integrando diversos saberes.

Ahora bien, la gestión, cogestión y la autogestión no sólo pueden verse como caminos diferentes sino también como momentos de un *continuum* proceso estratégico según las problemáticas con las que el gestor se encuentre (Tabla 3). Otro enfoque es ver los tipos de estrategia desde una mirada económica: uno social basado en la oferta, otro del sector privado basado en la demanda, y por último una mezcla de los dos. Por eso, en la gestión del patrimonio es importante contemplar simultáneamente los intereses sociales, privados y públicos; en otras palabras, las necesidades de la comunidad involucrada, de las empresas del turismo y de la comunidad científica.

		Premeditadas	Emergentes	
		Diseño y planificación	Cultural y participación social	Aprendizaje y participación social
Modelo (construcción simplificada de una serie de fenómenos para explicar o actuar sobre la realidad)	Autores en Diseño	País Andrade (2017); Barranteguy (2017)	Margolin y Margolin (2012); Galán (2007)	(Senar, 2006)
	Utilidad	Se aplica en casos nuevos o iniciales.	Se emplea por consenso cuando se necesita algún refuerzo, o reestructurar algún cambio.	Se desarrolla cuando las personas aprenden lo necesario de una situación.
	Objetivo	Evaluación de las situaciones competitivas internas y externas.	Estudiar la historia y los patrones de conducta en el colectivo social como ventaja competitiva.	Planificar mientras se gestiona y viceversa, experimentar en base a las medidas tomadas.
Etapas	Diagnóstico	- Relacionar las variables por coherencia y que no sean contradictorios. - Relacionar con las dimensiones de la comunicación.	Conocer el colectivo social para saber los recursos de mayor beneficio y promoverlo por consenso colectivo.	Descubrir las virtudes y las debilidades.
	Análisis	- Fortalezas (internas: valores), - Oportunidades (externas: turismo), - Debilidades (internas: conservación, accesibilidad y visibilidad), - Amenazas (externas: economía, acceso).	Seleccionar los recursos culturales por: - Valor, - Originalidad, - Inigualable, - Insustituible.	- Accionar. - Reflexionar. - Experimentar nuevamente. - Conservar un patrón de conducta que funciona.
	Evaluación	Control: Plantear modificaciones sin alterar el plan.	Replanteo en forma conjunta sin desviarse de la tradición.	Reformular: experimentar, explicar las consecuencias y volver a probar.
	Tipo de Gestión	Gestión	Gestión asociada	Autogestión asistida
	Tipo de Cultura	Recurso económico (Yúdice, 2002)	Forma integral de vida creada histórica y socialmente por una comunidad (Garreta, 1999)	Proceso en construcción y disputa por los significados (Wright, 2007)

Tabla 3. Estudio comparativo de las estrategias analizadas.

El patrimonio cultural

En el caso particular de la gestión del patrimonio, es importante definir algunos conceptos claves. El patrimonio cultural es entendido como todo aquello que socialmente se considera digno de conservación independientemente de su interés utilitario. Prats expresa que el patrimonio cultural es una **invención** y una **construcción social**. Se asocia el proceso de invención con la capacidad de generar discursos sobre la realidad, y la idea de construcción social con los procesos de legitimación social (Prats, 2000). Ballart Hernández y Tresserras (2005) aclaran que, si bien la gestión del patrimonio tiene como punto de partida la conservación de algunos recursos producidos por la actividad humana pasada, también conecta y relaciona a los seres

humanos del ayer con los hombres y mujeres del presente, en beneficio de su riqueza cultural y de su sentido de la identidad, que sirven a distintos propósitos, entre ellos disfrutar de sus valores. Estos valores establecen un vínculo entre individuos, es un activo valioso que transcurre del pasado al futuro relacionando distintas generaciones. Esto define la gestión del patrimonio. Se selecciona los elementos que serán salvados y tras pasados a las generaciones y cuáles son los usos más adecuados y socialmente beneficiosos para la ciencia, la explotación con fines sociales y la preservación para su futuro. Esta selección dependerá del contexto cultural, histórico y económico.

En el caso particular de la gestión del patrimonio arqueológico, implica un proceso de patrimonialización que involucra asignarle ciertos valores a los objetos materiales o inmateriales. Los valores se ven representados en determinadas actitudes que son definidas como la predisposición a responder de una manera particular y consistente ante ciertos estímulos (Degele, Chaparro y Conforti, 2018). Una vez que se organiza la puesta en valor, la gestión implica conservar, presentar públicamente e interpretar el patrimonio. Esto último necesita también de un plan de interpretación para desarrollar el modo en que se presenta dicho patrimonio.

El caso Los Colorados (provincia de La Rioja)

¿Qué modelos fueron empleados en la gestión para trabajar con grupos de pequeñas comunidades? ¿Cómo se articula un plan de interpretación en un trabajo interdisciplinario? ¿Cómo responde la comunidad ante una propuesta de gestión? ¿Sobre qué argumentos teóricos y metodológicos se sostiene? A partir de estos cuestionamientos se planteó reconocer las huellas identificadas en la práctica de los modelos de gestión.

Los Colorados es un poblado conformado a partir del tendido de la línea del Ferrocarril Gral. Belgrano - Central Norte ubicado a 35 km al noroeste de Patquía, departamento Independencia, sobre la Ruta Nacional N° 74, en el tramo que conecta las ciudades de Chilecito y la capital de la provincia de La Rioja (Figura 1). Sus comienzos se remontan al año 1898 cuando se construyó la línea ferroviaria con el propósito de alcanzar las minas del Famatina (departamento Chilecito). En concomitancia con la fuente laboral que abrió el ferrocarril se fueron desarrollando otras actividades económicas: los obrajes de carbón de leña, la minería a pequeña escala y la producción ganadera. A medida que se extendía el tendido, se iban creando nuevas estaciones, entre ellas Los Colorados. La estación se edificó junto con un depósito y viviendas que permanecen hasta la actualidad. A principio del siglo XX se asentaron los primeros habitantes llamados **Ferrovianos** (Lagos Mármol, 2013; Torres, 2009) que fabricaron sus casas con durmientes de quebracho colorado y rieles del ferrocarril, dando como resultado un pueblo con fuerte identidad arquitectónica. Lamentablemente por diversos motivos las economías regionales se desarticulaban definitivamente a fines del siglo XX.

En la década del noventa, el modelo económico neoliberal trajo aparejado la desactivación final del ferrocarril, el aumento de la desocupación, el despoblamiento del pueblo, un énfasis de la autosubsistencia sostenida en la cría de animales y el asistencialismo estatal que aún continúa. Según las encuestas realizadas, a mediados del siglo XX la población del paraje rondaba los 100 habitantes. En el año 2013 vivían 9 familias, cuyos integrantes sumaban aproximadamente 40 personas que vivían principalmente de la ganadería, obrajes y la minería (Lagos Mármol, 2013). En el año 2017 se calculó una población cercana a las 60 personas.

Asimismo, la zona se destaca por su valor histórico y arqueológico. La región es visitada por la Cueva del Chacho, gran oquedad que sirvió de mirador durante las Luchas

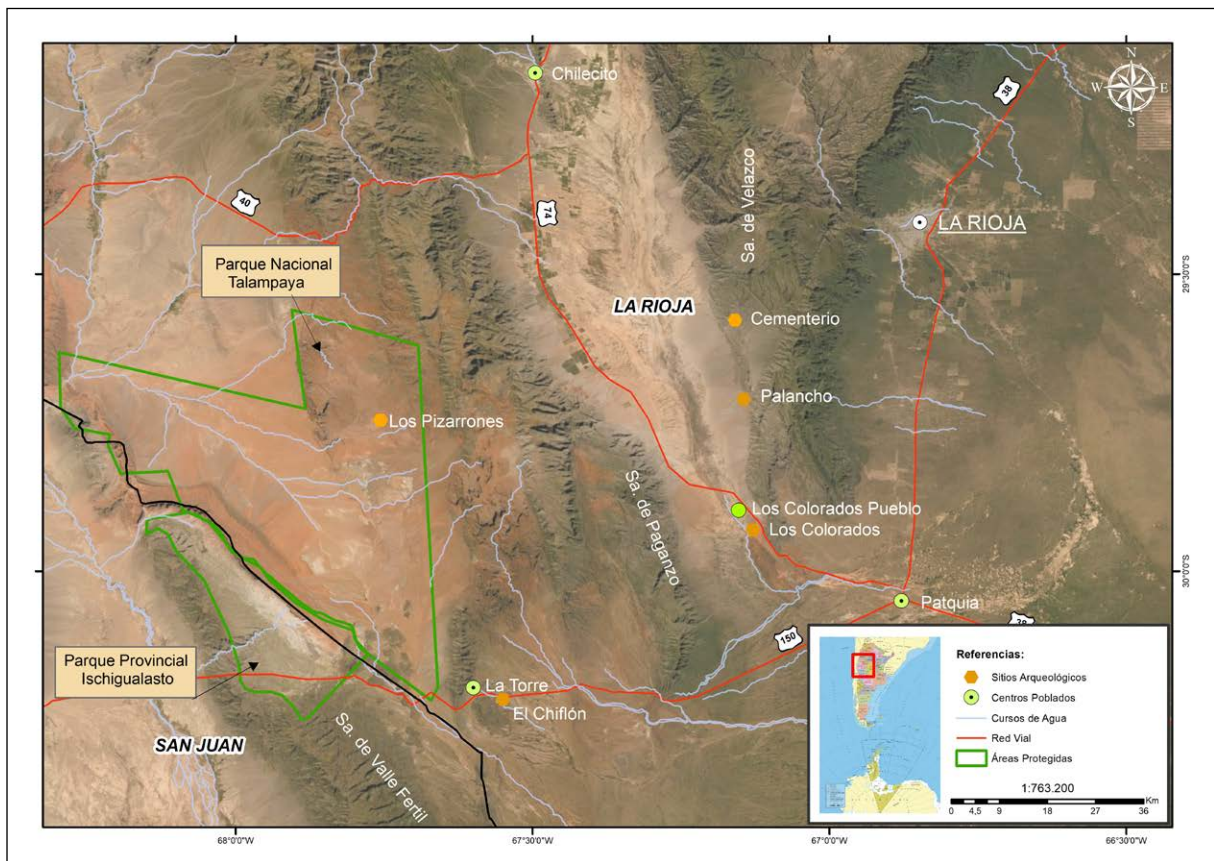


Figura 1. Mapa del área de estudio.

Montoneras del siglo XIX al caudillo Ángel Vicente “Chacho” Peñaloza. También el área fue habitada desde épocas prehispánicas. El conjunto prehispánico está conformado por material lítico y cerámico en superficie, bloques dispersos con arte rupestre que presentan a grandes rasgos características de los estilos Aguada y Sanagasta/Angualasto, y superficies rocosas con morteros. La asignación cronológica y cultural de la localidad arqueológica abarca las ocupaciones agro-alfareras entre los ca. 600 y 1500 años d.C. (Lanzelotti, A. Suarez, Aranda y Luna, 2019; Falchi, Podestá, Rolandi y Torres, 2013; Guraieb, Falchi, Rambla, Carro, P. Massone, 2017).

Este conjunto natural y cultural conforma un paisaje atractivo en términos turísticos. En este sentido, debe destacarse su proximidad con el Parque Nacional Talampaya, en la misma provincia, y con el Parque Provincial Ischigualasto (San Juan). En el pasado existieron emprendimientos turísticos privados sin beneficio para los habitantes de Los Colorados, que pusieron en peligro la conservación del patrimonio. El lugar era visitado por los turistas sin guías y la única comunicación era en base a tres carteles: una señalética de Vialidad indicando la entrada del pueblo; un cartel en la Cueva del Chacho con un discurso cerrado que exaltaba los valores patrióticos, pero sin explicar quién era el Chacho Peñaloza; y, por último, una señalética para dirigirse al sitio arqueológico sin ninguna explicación. Estos últimos colocados por la Municipalidad.

En el año 2002, la Agencia de Cultura de La Rioja, conjuntamente con la Municipalidad de Independencia y la Secretaría de Turismo de la provincia solicitaron al INAPL, a través de su programa de Documentación y Preservación del Arte Rupestre Argentino (DOPRARA), investigar el arte rupestre de la región y potencialmente implementar su uso público en sintonía a lo establecido por los diferentes organismos internacionales.

Luego de realizar un relevamiento de los bienes arqueológicos del área se propuso a la comunidad la implementación de un parque cultural de gestión comunitaria, basado en el desarrollo de los principios del turismo sostenible. Asimismo, se detectaron necesidades sociales y económicas de la comunidad que ameritaban acciones inmediatas. Los trabajos de gestión se basaron en dicho compromiso. Luego de varios años se impulsaron procesos de revitalización de la cultura de modo intercultural e interdisciplinario que aportaron al fortalecimiento organizativo comunitario y a su empoderamiento.

La gestión cultural en Los Colorados

Este trabajo reconstruye el proceso de gestión desde el año 2005 hasta la actualidad, para reflexionar sobre la propia práctica y su articulación con los distintos modelos de gestión. Cabe destacar que la gestión del patrimonio generalmente presenta un modelo unilineal que comienza con la documentación, luego la investigación y en la última etapa se desarrolla el uso público³ centrando la atención en la estética y la funcionalidad (Ballart Hernández y Tresserras, 2005; Camarero Izquierdo y Garrido Samaniego, 2004; Morales Miranda, 1992; UNESCO, 1982) (Figura 2). La gestión de Los Colorados se construyó sobre un proceso multilineal; es decir, se articularon las diferentes etapas, mientras se documentaba, se investigaba y a la vez se desarrollaba la implementación del uso público y la conservación (Figura 3).



Figura 2. Modelo tradicional.

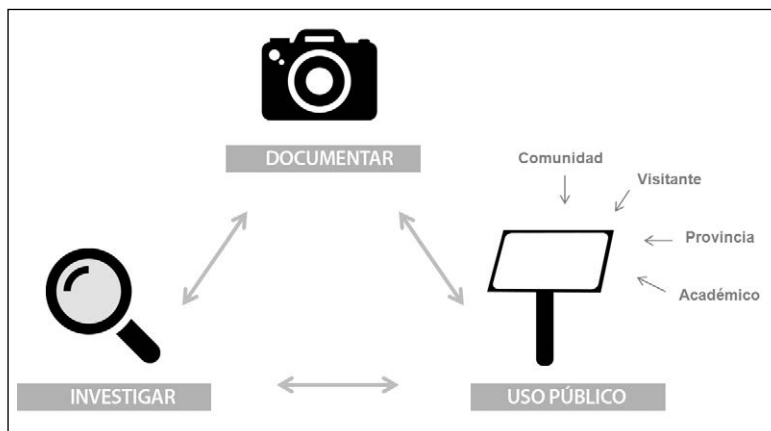


Figura 3. Modelo aplicado en Los Colorados.

3 Los organismos internacionales como la UNESCO consideran que "la gestión del patrimonio consiste en las prácticas que lo involucran, que comienzan con la investigación y que continúan con la conservación, protección, exposición, divulgación y su utilización como recurso turístico, entre otras" (UNESCO, 1982).

Los modelos que se emplearon constaron de tres etapas no delimitadas, sino más bien solapadas y espiraladas de una modalidad a otra y que fueron conformando el recorrido de la gestión, desde la etapa inicial hasta su implementación (2005-2008). Esta etapa se puede considerar como la puesta en marcha de una **gestión de diseño planificada** relevando y analizando el territorio. Una segunda etapa, período 2009-2010, implicó una modalidad de **cogestión o gestión asociada**. Esto implicó trabajar con los diferentes actores mediante talleres y entrenamiento al grupo interesado en el desarrollo del turismo cultural. Por último, a partir del año 2011 hasta la actualidad se está desarrollando un proceso de **autogestión** que involucra asesoramiento y el constante monitoreo de los sitios patrimoniales, continuando con la realización de talleres de perfeccionamiento y entrevistas informales a modo de seguimiento, con los integrantes de la comunidad.

La gestión como diseño de planificación

Las acciones de documentación e investigación se iniciaron entre los años 2005 y 2008⁴ (tareas de relevamiento del arte rupestre y de los sitios arqueológicos como así también su estado de conservación⁵). Ante los problemas mencionados anteriormente –como las visitas por parte de emprendimientos privados, turistas sin guías y excursiones escolares sin control–, en noviembre del año 2007 se concretaron reuniones con autoridades de la Agencia de Cultura, del departamento de Independencia y la comunidad de Los Colorados. El equipo informó las actividades de investigación y la posibilidad de iniciar una gestión consensuada sobre los sitios arqueológicos, naturales e históricos.

Una primera evaluación de las fortalezas y debilidades (Falchi y Torres, 2008) fue el potencial arqueológico visible y accesible, también la cercana ubicación del paraje a escasos kilómetros de una ruta asfaltada muy transitada. La Cueva del Chacho figura en todas las guías turísticas y constituye la razón fundamental de visita a este paraje. El poblado en sí mismo fue considerado como un bien cultural debido a lo original de su arquitectura ferroviaria. Por otra parte, también sobre la ruta se sitúa un santuario de la Difunta Correa frecuentemente visitado. Todas estas características coadyuvaron a la puesta en valor de esta localidad arqueológica e histórica y de su poblado, sin ser necesaria la instalación de una infraestructura complicada y costosa. Sin embargo, entre los inconvenientes que se registraron en esos años para la gestión, se cuentan la escasez de agua potable en toda el área, la falta de energía eléctrica y la ausencia de una infraestructura básica (como un puesto de orientación al visitante) que facilitase el acceso de los visitantes a la localidad (Tabla 4).

Análisis interno	Análisis externo
Fortaleza	Oportunidad
Sitios arqueológicos e históricos, folklore, particular modos de vida actual, naturaleza y paisaje, conexión con otras atracciones turísticas cercanas.	Conexión con la ruta de acceso para visitar Parque Nacional Talampaya y Parque Provincial Ischigualasto, los centros de mayor atracción turística de la región. Existe disposición de autoridades municipales y del paraje para llevar a cabo un turismo cultural.
Debilidad	Amenaza
Escasez de agua potable, falta de energía eléctrica y ausencia de una infraestructura (camino, servicios, orientación) que facilite el acceso de los visitantes a la localidad.	Aprovechamiento privado para llevar a cabo el emprendimiento turístico sin beneficio para la comunidad, otros caminos para acceder a la visita esquivando la comisión de guías.

Tabla 4. Estudio de la matriz FODA.

4 El equipo del programa de Documentación, Preservación del Arte Rupestre Argentino estuvo integrado por D. S. Rolandi, M. M. Podestá, M. A. Torres, M. P. Falchi y T. Lagos Mármol.

5 El proyecto contó con el subsidio de la Agencia Nacional de Promoción Científica, Tecnológica y de Innovación.

Esta etapa se identifica como el inicio de una gestión de diseño planificada. El modelo de diseño y planificación es discutido por varios autores (Chandler, 1962; Kotler et al., 2011; Learned et al., 1965; Selznick, 1957, entre otros) y es conocido por su matriz FODA. Este modelo, durante los primeros pasos de gestión en Los Colorados, permitió realizar un estado de la situación respecto a los elementos culturales, históricos y arqueológicos y sumó otros elementos culturales, no sólo de los sitios arqueológicos e históricos sino también de las formas de vida de la comunidad. Este proceso se concretó en una segunda etapa de gestión que se detalla a continuación.

La gestión asociada o cogestión

Durante los años 2009 y 2010, se seleccionaron en forma conjunta con la comunidad los elementos culturales para organizar su puesta en valor (Falchi y Torres, 2008)⁶. La gestión contó con la participación de la comunidad, funcionarios, arquitectos, diseñadores, arqueólogos y antropólogos que permitieron investigar la prehistoria e historia del lugar y comprender su folklore. La importancia de lograr una **multivocalidad** (Ferreira, Rivolta, Montenegro y Nastri, 2014) permitió considerar las diversas voces para la puesta en valor del patrimonio. Por ejemplo, la comunidad valoraba el uso de las viviendas ferroviarias realizadas con durmientes y observaban geoformas del paisaje que decidieron incluir en su circuito.

Así, se diseñó el plan de interpretación para el uso público pensando en la necesidad de incorporar aquellos aspectos con los que la comunidad se identificaba, valoraba y quería proteger. A partir de esta idea, el equipo incorporó un arquitecto encargado de realizar un relevamiento de las viviendas con arquitectura ferroviaria del pueblo de Los Colorados y de las técnicas constructivas empleadas en las casas de durmientes. Como se mencionó, este tipo de construcción imprime un carácter particular al pueblo y es el bien con el cual la comunidad se siente más identificada (Falchi, Torres, Lagos Mármol y Rolandi, 2010).

Además del plan de interpretación, la gestión involucró la investigación antropológica con el fin de evaluar el impacto en la comunidad de las acciones de puesta en valor. El trabajo sociocultural permitió generar un espacio de intercambio entre el equipo de investigación y la comunidad, a través del cual, por un lado, se hizo posible advertir las necesidades, intereses y expectativas de la población en relación al proyecto en gestión; por el otro, permitió evaluar la transferencia del conocimiento científico. Las investigaciones antropológicas en Los Colorados, pudieron constatar que los habitantes no se sentían identificados con los sitios arqueológicos; a pesar de no identificarlos como propios, se interesaron en posicionarse como custodios de los mismos. En contraposición, los sitios y artefactos arqueológicos comenzaron a ser apropiados por parte de los pobladores como lo refleja el diseño de las artesanías realizadas (esculturas de los motivos rupestres, reproducciones de hachas y puntas de proyectil) (Figura 4). Según las entrevistas realizadas (Lagos Mármol, 2013), la comunidad se encuentra identificada con la Cueva del Chacho, el caudillo en persona y su momento histórico, los cuales se mencionan en numerosos relatos de la narrativa local (Falchi et al., 2010). Paralelamente el equipo de gestión realizó talleres con los alumnos de las escuelas trabajando los conceptos de identidad, patrimonio cultural y conservación. Entre las actividades escolares se confirma que los alumnos gustarían en conservar las casas ferroviarias del paraje según lo expresado en sus dibujos. También realizaron excursiones a los sitios arqueológicos e históricos, actividades

⁶ En el año 2009 culmina el subsidio del proyecto dado por la Agencia Nacional de Promoción Científica, Tecnológica y de Innovación. Sin embargo, ese mismo año se obtiene otro subsidio económico de la Fundación Teoría y Práctica de las Artes (TyPA) con el proyecto *Bases para el uso público de sitios patrimoniales. Estudio y desarrollo de un plan de manejo para el sitio arqueológico e histórico Los Colorados, Provincia de La Rioja*.



Figura 4. Artesanías realizadas por la comunidad de Los Colorados.

escolares centradas en el cuidado del patrimonio y se brindó material de apoyo escolar a los docentes (Falchi y Torres, 2009).

A partir del trabajo de comunicación interna entre la comunidad y escuelas, las autoridades y los investigadores, la gestión estaba en condiciones de trazar una estrategia de comunicación educativa externa, al público visitante. Para esto, se tuvo en cuenta las dimensiones de la comunicación en sus diferentes aspectos: el registro de los elementos culturales y naturales llevados a cabo conjuntamente con los diferentes actores; la identificación de la comunidad con el patrimonio a través de entrevistas y técnicas proyectuales; los antecedentes comunicacionales vigentes para indagar qué aspectos cambiar y qué mantener; estudio de la imagen que tiene el visitante del lugar mediante un mapa de empatía y luego, a medida que se obtuvo información de los turistas mediante encuestas, la inclusión de datos cuantitativos (Figura 5).

En cuanto a la identificación de la comunidad con los elementos culturales, se pusieron en valor aquellos que los diferentes actores consideraban importantes (los sitios arqueológicos con arte rupestre y las áreas con morteros). Se trabajó con técnicas de proyección visual para que la comunidad expresara con qué elementos se sentía identificada.

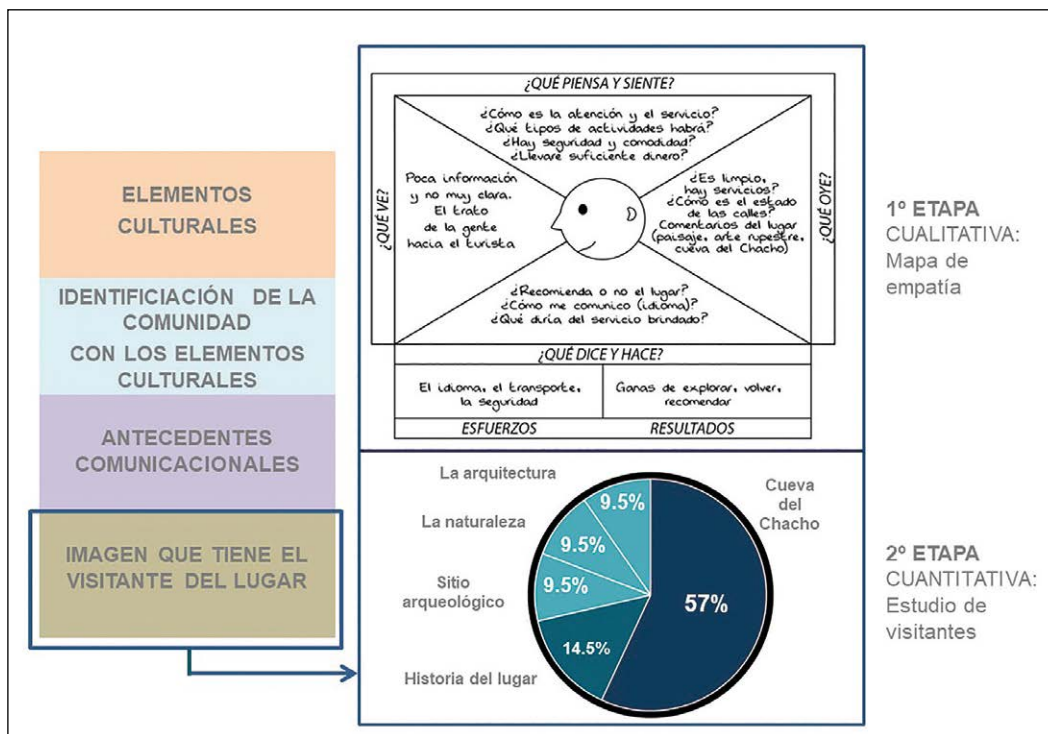


Figura 5. Dimensiones de la comunicación en sus diferentes aspectos.

Por otro lado, hubo un diagnóstico de los antecedentes comunicacionales del lugar. A partir del estudio de estas piezas de comunicación se mantuvo el concepto temático “Un mundo por descubrir” –que figuraba en la cartelería anterior a la gestión del INAPL– resumiéndolo por “Descubrir” que serviría como hilo conductor de todo el discurso pedagógico museográfico y se mantuvo, de manera simplificada, el valor patriótico del cartel del Chacho Peñalosa agregando una explicación biográfica (Figura 6). La interpretación organizada engloba a todos los elementos en un hilo conductor temático para darle sentido al territorio presentando cohesión a la oferta patrimonial y presentándola como singular y diferenciada.

Por último, de forma exploratoria, se buscó comprender qué imagen tienen los visitantes del lugar. Al principio, al no tener estudios del visitante, se trabajó con un diseño cualitativo a través de un mapa de empatía para acercarnos qué ve, oye, siente, piensa, dice y hace el potencial visitante. Luego de seis meses de trabajo con los primeros prototipos de cartel en forma de folleto, se obtuvieron datos cuantitativos que permitieron ajustar la interpretación.

Por lo tanto, la gestión contempló de manera integral la documentación, la investigación y el uso público. Sobre este último, el diseño del plan de interpretación empezó, en las primeras etapas, con una herramienta cualitativa de trabajo colaborativo en forma espiralada⁷ entre los diferentes actores (investigadores, comunidad, municipio y visitantes). Esto consistió en empatizar con el potencial visitante, definir la problemática, pensar soluciones, materializarlas y evaluarlas. La ventaja de este modelo es que permite comprender al destinatario, testeando e ir modificando sobre la marcha mediante prototipos antes de colocar el panel final. En cada etapa se puede ir hacia atrás e ir monitoreando por prueba y error en forma colaborativa hasta llegar al resultado final.

⁷ Esta herramienta denominada *Design Thinking* desarrollada por varios autores (Brown, 2008; Buchanan, 1992; Faste, 1994; McKim, 1973; Rowe, 1987; Simon, 1979, entre otros) utiliza un enfoque sistémico por etapas no unilineales.



Figura 6. Modelo unilineal.

Opuesto a este esquema, el plan de interpretación buscó empatizar con los actores intervinientes a partir de la herramienta del pensamiento visual utilizando un Mapa de Empatía⁸ (Osterwalder y Pigneur, 2010). Este modelo consiste en conocer las necesidades potenciales del visitante mediante la percepción de lo que la gente puede decir, hacer, pensar o sentir, antes, durante y después de visitar el lugar. A partir de este análisis se buscó encontrar posibles problemas en la comunicación y encontrar oportunidades para destacar mediante un discurso tamizado por las técnicas didácticas. Luego se abordaron propuestas en conjunto a modo de prototipo para ir testeando y mejorando la propuesta (Figura 7). El beneficio de esta metodología es que permite balancear y entender las necesidades del público interesado con los demás actores involucrados. Por ejemplo, el visitante mencionaba el mejoramiento del acceso al circuito, el problema del agua y la luz hasta el contenido educativo. Por lo tanto, se tuvo en cuenta no sólo el objeto sino también el público al que se dirige. El foco no está en el discurso académico y político, sino en lo que piensan, dicen, hacen y ven, la comunidad y los visitantes.

La prueba piloto se implementó a modo de prototipo con tarjetones interpretativos (tamaño de 20 x 30 cm) para permitir corregir y optimizar el sendero interpretativo, antes de la colocación de los paneles interpretativos, lo que permitió, a su vez, realizar las primeras encuestas de visitante (Figura 7). Se instrumentaron dos tipos de encuestas para el visitante. Por un lado, la encuesta sobre su perfil demográfico, y por otro un cuestionario lúdico para percibir el aprendizaje del visitante. Sobre esto último, se seleccionaron variables que dieran cuenta de la percepción del público hacia Los Colorados. Los resultados dieron cuenta que casi el 48% eran grupos familiares, un 28% eran grupos escolares, otro 20% se adscribe a grupos de amigos y, lejos del esto, con un 2% cada uno, se encuentran los jubilados y viajeros que arribaban solos. Otra variable que se tuvo en cuenta fue en relación a los intereses y expectativas que tenían los visitantes con respecto a los diferentes atractivos ofrecidos. La mayoría estaba interesada por el sitio histórico de la Cueva del Chacho (57%), mientras que el interés por la historia del lugar representaba un 14,5% y muy lejos la motivación por visitar el sitio arqueológico, la naturaleza y el pueblo con su arquitectura, que representaron el 9,5% en cada uno respectivamente. A pesar de lo manifestado con respecto a los intereses y expectativas, los lugares más visitados en Los Colorados son la Cueva de Chacho visitada por el 37% de los turistas, luego el sitio arqueológico con un 30,5%, la

⁸ Esta herramienta es utilizada como técnica en la metodología del *Design Thinking* y se dio a conocer de forma masiva gracias a Alex Osterwalder e Yves Pigneur, que la incluyeron en su libro *Business Model Generation* (2010). El Mapa de Empatía sirve para entender mejor al público objetivo. Ponerse en el lugar del visitante para tener un conocimiento más profundo sobre él, su personalidad, su entorno, su visión del mundo y sus necesidades y deseos.

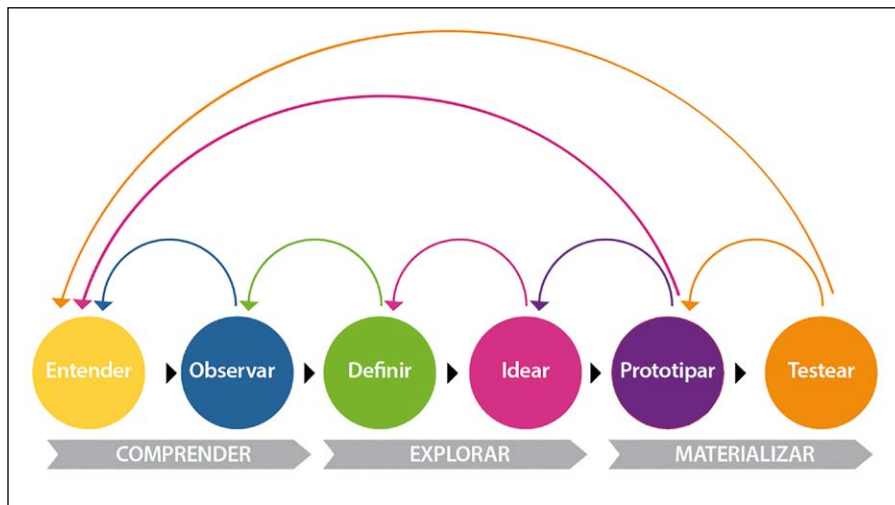


Figura 7. La herramienta Design Thinking (Brown, 2008) utiliza un enfoque sistémico por etapas no unilineales.

arquitectura del pueblo con un 25%, la Difunta Correa con un 5,5% y, por último, con un 1% la naturaleza del lugar (por ejemplo, el puente natural) (Falchi et al., 2010).

En el cuaderno de visitas quedó expresado el deseo de una mayor difusión turística, el interés en la preservación y el cuidado de los lugares visitados. Sin embargo, en las anotaciones existe algo que va más allá de la puesta en valor del patrimonio cultural; los visitantes valoran al poblador que guía su recorrido turístico. Se expresa el agrado por cómo la comunidad se moviliza para presentar su patrimonio y el deseo de que puedan mejorar sus condiciones de vida. En ninguna anotación, tanto del libro del viajero como del cuestionario, figura un desencanto por el lugar. Esto coincide con otros estudios de público sobre el turismo cultural, en los cuales se evidencia que el visitante busca nuevas experiencias y valora los contenidos culturales autóctonos (Camarero Izquierdo y Garrido Samaniego, 2004).

De a poco se fue constituyendo el Parque Cultural⁹. Éste incluyó un recorrido que integraba los sitios arqueológicos con arte rupestre y morteros, la Cueva del Chacho, las viviendas, las formaciones geológicas, la Difunta Correa y como agregados al finalizar este recorrido, la venta de productos regionales y artesanías. A partir de entonces se implementó –con la participación de los interesados– el armado de un equipo de guías que se turnarían de acuerdo a su disponibilidad de tiempo. Se entregó material de apoyo (tarjetones, guión, organización del sendero), y también en el año 2010 el equipo del INAPL desarrolló, imprimió y entregó a la comunidad el libro “Los Colorados, un lugar para descubrir” (Rolandi, Podestá, Falchi, Lagos Marmol y Rolón, 2009). El mismo fue presentado y repartido gratuitamente a todos los miembros de la comunidad, a la biblioteca de la escuela y representantes de la Municipalidad de Independencia. Respecto del cuidado de los sitios, el monitoreo constató una fuerte disminución en la presencia de basura y grafitis.

Luego de 6 meses de prueba piloto, se diseñaron paneles o carteles interpretativos para colocarlos en los sitios arqueológicos, históricos y actuales. Esto se llevó a cabo en una reunión en la que participó gran parte de los habitantes del pueblo de todas

9 Los Parques Culturales actualmente se definen de distintas maneras, Ballart Hernández y Tresserras (2001) incluyen el término de parque cultural en el concepto de territorio-museo. Los parques culturales son concebidos como una forma a resolver los problemas vinculados al “desarrollo y turismo sostenible”, ligado a la problemática de la emigración de zonas rurales que han abandonado sus actividades productivas tradicionales y a la refuncionalización de estas áreas relegadas (Bielza, 1999; Giné Abad y Hernández Novarro, 2002; Troitiño Vinuesa, 1998, entre otros).

las edades. El equipo de guías comenzaba a organizar los turnos. En esa reunión, se especificaron las tareas relacionadas con las visitas guiadas, decidieron la tarifa que se cobraría, cómo se organizarían los turnos de visita y cómo se repartiría el dinero obtenido. Asimismo, los arqueólogos visitaron el sitio arqueológico con los miembros de la comunidad interesados en oficiar de anfitriones para hacer una capacitación de guía. Posteriormente, fue necesaria la organización de una Comisión de Sitio para dirimir diferencias surgidas a partir de la puesta en marcha de las visitas. Para su conformación participaron los investigadores, la comunidad y el Coordinador de Turismo de la Municipalidad de Patquia, que de alguna manera ofició de árbitro y consejero. La comunidad requería esta presencia debido a su inexperiencia en este tipo de emprendimiento. La elección de los miembros fue libre y espontánea, y se demostró la clara intención de que participaran todos los grupos familiares.

Como resultado de estas dos primeras etapas de gestión es posible identificar huellas de los modelos estratégicos a modo de solapamiento en lugar de uno definido. Si bien la evaluación de los elementos culturales, naturales y de infraestructura que se realizan se asemejan a una estrategia de planificación y diseño (matriz FODA), también incluye una construcción de una estrategia que emerge a medida que se trabaja conjuntamente con la comunidad. Por ejemplo, la puesta en valor teniendo en cuenta el cuidado cultural y medioambiental, en el cual el gestor tiene una clara intervención en forma directa (talleres con escuelas y con la comunidad). El trabajo en conjunto tiene como enfoque, por parte del equipo de gestión, la protección del patrimonio para su posible desarrollo turístico. Por otra parte, las entrevistas con la comunidad y el análisis del público visitante dejan entrever un tipo de gestión coordinada: no deja de lado la mirada económica basado en la demanda, ni tampoco el enfoque social basado en la oferta. Por el contrario, tiene en cuenta la demanda del mercado, lo que desea el visitante para que sea accesible la información, y además busca la protección del bien cultural.

Paralelamente, se buscó incluir una planificación participativa y gestión asociada entre el Estado y la comunidad para la interpretación de su mundo y promover por consenso la puesta en valor de los elementos culturales y naturales. En este sentido, el concepto de cultura integral necesariamente se encuentra presente, reconociendo su historicidad, dinamismo y heterogeneidad que están en constante construcción y disputa. La gestión se hubiese vuelto difícil si se detenía únicamente en un modelo de diseño y planificación, de protección y uso público, ya que existen intereses y diferencias políticas que hay que estudiar para comprender qué medidas considerar y cuáles obviar.

La autogestión y asesoramiento

A partir del año 2011, las tareas de gestión realizadas por el equipo de INAPL siguieron articuladas entre la investigación, el monitoreo, la comunicación interna y externa. Así, se concentraron en monitorear el estado de conservación de los elementos puestos en valor registrando un marcado descenso de acciones vandálicas. También continuaron con los talleres de acompañamiento a los guías que transformaron la Comisión de Sitio en la Cooperativa de Turismo Chacho Peñalosa Los Colorados. Mientras continuaban las investigaciones, las acciones de gestión se abocaron en entrevistas informales a los diferentes miembros de la comunidad orientadas a recibir y analizar las inquietudes, demandas, expectativas y temores referidos al funcionamiento de la cooperativa. El resultado de estas entrevistas implicó reactivar otras demandas. La construcción de la cooperativa de a poco fue definiendo su identidad como tal. Los elementos culturales empiezan a ser gestionados con decisiones propias. Por ejemplo, la forma de organizarse, administrarse económicamente e incluso proponer y restaurar una de las casas ferroviarias como museo histórico. Asimismo, existieron casos de activación de la cultura propia hasta hace poco olvidada, como es el caso de las artesanías,

donde las mujeres empezaron por decisión propia a realizar tejidos para su venta. También la comunidad pintó la iglesia e incentivó las fiestas patronales donde cada 8 de diciembre concurren gran cantidad de fieles de toda la provincia, se oficia misa, se desfila a caballo, se brinda y se ofrece un almuerzo a los devotos. Así, el grupo social toma decisiones y se muestra capaz de producirlas, usarlas y reproducirlas.

El equipo del INAPL realizó un monitoreo de la cartelería en el año 2013 constatando su avanzado estado de deterioro, razón por la cual algunos carteles debieron ser retirados. El equipo informó esta situación a la Dirección de Turismo provincial, enfatizando que el deterioro de la cartelería iba en desmedro de la calidad de la visita. Además, los guías necesitaban de este apoyo visual para sus explicaciones, ya que los textos acompañados de una reseña en idioma inglés, facilitarían la recepción del turismo extranjero. Cabe destacar que, desde el año 2010, se extiende la instalación de energía eléctrica para proveer de energía eléctrica al poblado y se proyecta el puesto de orientación al visitante (que era uno de los factores de debilidad que se diagnosticaron al principio de la gestión).

En el año 2015 los guías descubrieron una urna funeraria al pie de uno de los bloques con arte rupestre; por este motivo se actualizó la información científica. Se organizó un taller de capacitación de contenidos arqueológicos para los guías de la Cooperativa. Por su parte, en el estudio de los registros de visitantes se destacó el incremento en la cantidad. Importa destacar que ese año el Poder Legislativo de la provincia de La Rioja declaró Los Colorados como **Reserva Provincial de Usos Múltiples** mediante Ley Provincial N° 7.138, con el objeto de preservar el ecosistema existente, conservar el equilibrio de los sistemas naturales del área mediante el uso regulado de sus recursos naturales y de las potencialidades de sus fuentes productivas, y proteger los sitios arqueológicos.

Dada la falta de respuesta de las autoridades y al avance de las visitas turísticas, durante el año 2017 el equipo del INAPL decidió activar parte de la renovación de los carteles. Para esto, se rediseñó la cartelería y se actualizó el folleto con información sobre los servicios del pueblo, sumando uno para evaluar el aprendizaje del turista en su visita. Por último, los investigadores hicieron entrega de los artículos científicos sobre las últimas investigaciones realizadas en el área. En un taller con miembros de la Cooperativa, los guías manifestaron sus dudas respecto del guión arqueológico, las que fueron contestadas por los profesionales del INAPL. Fue importante recordar la prohibición de recolectar material arqueológico tanto por parte de los guías como de los visitantes, explicando las consecuencias negativas de la pérdida de contexto.

En la escuela N° 285 "María Sánchez de Thompson" se realizaron dos actividades según la edad de los estudiantes. Para los mayores de ocho años, una actividad especial donde los chicos debían dibujar y escribir qué elementos consideraban importantes del pueblo, qué les gustaría conservar y cuidar. El objetivo fue repetir esta actividad realizada en el año 2010 a los nuevos estudiantes para estudiar la percepción que tienen del pueblo y de los sitios arqueológicos e históricos. Su resultado permitió abordar un diagnóstico cualitativo relacionado con el cuidado y preservación del patrimonio. A su vez, su análisis comparativo con los estudiantes del año 2010, permite establecer diferencias y semejanzas que se podrán traducir en fortalezas y debilidades para la difusión del patrimonio. Esta actividad se complementó con láminas para que los estudiantes reconozcan qué comportamientos ponen en peligro el arte rupestre. Por otro lado, para los menores de ocho años, se llevaron a cabo trabajos lúdicos para colorear y reconocer los grabados rupestres. El fin de este trabajo fue que los estudiantes reconocieran parte de su patrimonio cultural, la importancia de su fragilidad y de la protección del arte rupestre, a través de dibujos y colores. Uno de los resultados que cabe destacar es la escasa visibilidad que tiene el patrimonio arqueológico para los alumnos.

Durante los años 2018 y 2019, otro inconveniente diagnosticado al comienzo fue solucionado gracias a las gestiones del Programa Pro-huerta del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria: el poblado obtuvo purificadores de agua y un nuevo tanque comunitario. En cuanto a la comunicación externa, durante estos últimos años, la cooperativa se afianzó renovando la cartelería interpretativa a través del subsidio Fondetur (Ministerio de Turismo de la Nación), desarrollando su propia página web (www.turismoloscolorados.com.ar) y red social (Facebook). Esto permitió proyectar asistencia y acompañamiento a los productos artesanales para que se acoplen a la estructura de la oferta, dada su baja inserción en el mercado local. Hasta el momento los productos eran esporádicamente ofrecidos al visitante o sólo se hacía mención en el folleto diseñado entre la Cooperativa y el equipo del INAPL. Para esto, el primer contacto fue iniciar un diálogo con los artesanos interesados, a través de la Cooperativa. La propuesta consistió en valorizar los productos artesanales dado su valor estético, su uso, la técnica y su simbolismo. Como objetivos secundarios se planteó la reconstrucción del tejido productivo, fortaleciendo los productos locales con otros enclaves productivos como la Cooperativa a través de sus redes y web, desarrollo de una marca propia, un catálogo online y el desarrollo de un packaging. Para su aplicación se hizo un mapeo diagnóstico de las dificultades productivas y de comunicación mediante un taller participativo. Se diseñó un plan en conjunto para encontrar posibles soluciones; luego se organizó un taller de capacitación referido a la comunicación de los productos. Se establecieron contactos con diferentes actores como el municipio y su área de turismo para coordinar convenios e intercambiar conocimientos con otros artesanos. Actualmente el grupo interesado se encuentra trabajando en la elaboración de una marca con el asesoramiento del equipo del INAPL (Figura 8), así como reforzar los aspectos comerciales de distribución, posicionamiento y puntos de venta. Además, la Cooperativa tiene entre sus planes hacer un museo regional restaurando la antigua estación de tren.

Por otro lado, dado los resultados obtenidos en la actividad escolar del año 2017, –que reflejaban una escasa visibilidad de los sitios históricos y arqueológicos–, el equipo del INAPL junto con autoridades de turismo del municipio y Dirección de patrimonio provincial, delinearon diferentes actividades apuntando a la conservación. Para ello se trabajó para difundir y sensibilizar a los jóvenes sobre el patrimonio cultural. En este sentido, se realizaron actividades con la escuela N° 285 “María Sánchez de Thompson” y el Colegio Provincial Alberto Breyer de Patquía. Primero se realizó una actividad áulica para comprender qué comportamiento pone en peligro el patrimonio. Posteriormente se complementó con una excursión a los sitios con arte rupestre que consistió en la adopción de un grabado rupestre, dibujarlo y colocarlo en un portarretrato diseñado para la ocasión. En el sitio histórico de la Cueva del Chacho los alumnos observaron y comprendieron cómo trabaja el arqueólogo.

Como resultado de esta tercera etapa de gestión la Cooperativa estableció procesos de selección y apropiación del patrimonio y comenzó a decidir sobre los elementos culturales, lo que no sólo implicó la capacidad de usar un determinado elemento cultural, sino –lo que es más importante aún– la capacidad de producirlo y reproducirlo.

En resumen, a lo largo de estos años el proceso estratégico de gestión se puede explicar teniendo en cuenta tres etapas: las dos primeras aplican al principio un modo de gestión planificada solapada con la gestión asociada, y la tercera de autogestión. En todo el proceso de gestión se incluyó la vinculación, valoración, planificación, implementación y evaluación (Margolin y Margolin, 2012). En el transcurso de los años, en el proceso de la gestión la comunidad actúa, descubre sus virtudes y flaquezas. Es una estrategia que emergió capacitando al grupo, reuniéndose con los diversos actores para cogestionar y así representarse como colectivo. El rol del INAPL en esta última etapa fue acompañar el plan en el modo de autogestión asistida. El equipo de

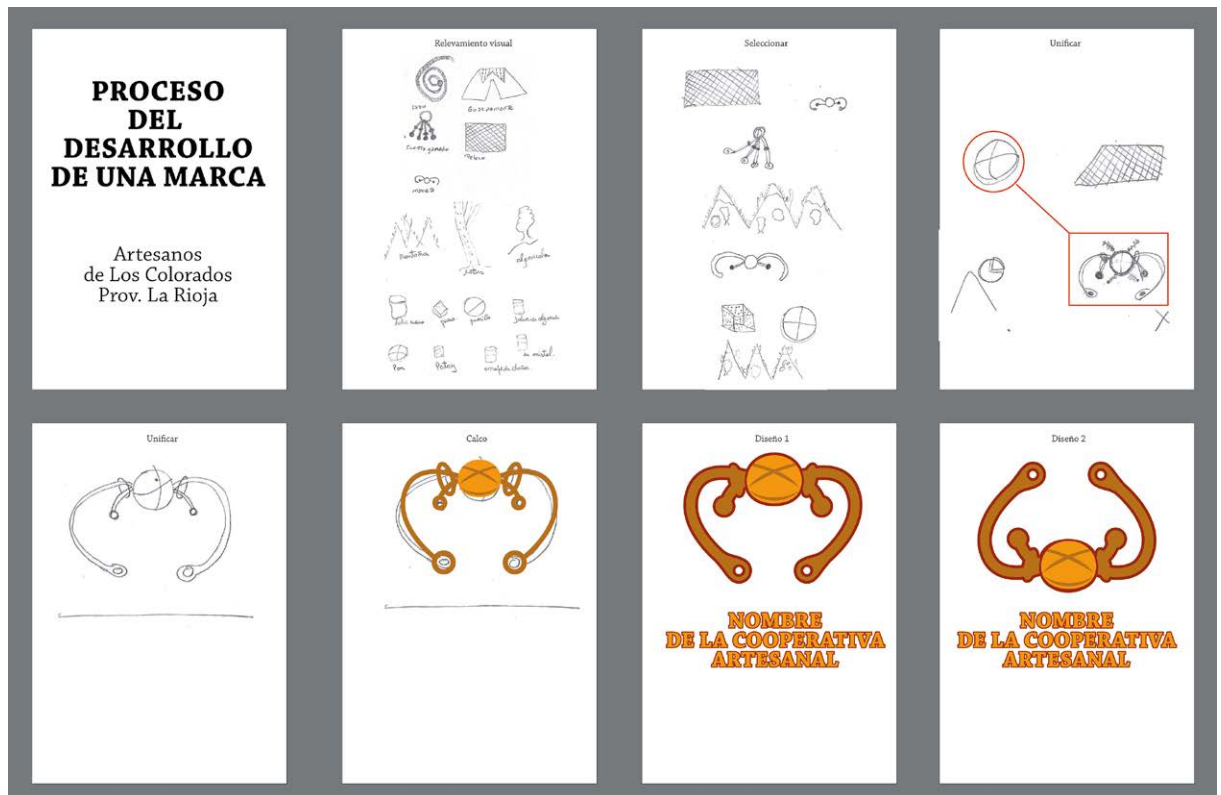


Figura 8. Proceso del diseño de la marca.

gestión no produce un producto o servicio; en este caso, acompaña a la comunidad en su desarrollo. Respecto a los productos regionales y artesanales, el diseño gráfico acompañó de manera no invasiva los procesos respetando la autoría de los artesanos y las características del producto, cuidando de no imponer estéticas ajenas a los sostenidos por la Cooperativa.

Así, en el proyecto se propuso un modelo de turismo sostenible sobre aquellos elementos culturales mejor conservados que tenían una alta visibilidad, y proteger los que tenían cierto grado de deterioro. La elaboración de un plan de manejo permitió crear alternativas de desarrollo socio-económico en áreas de bajos ingresos y garantizar, al mismo tiempo, la preservación del patrimonio, planteo que sostiene los organismos internacionales, pero también, aunque con lógicas e intereses diferenciales, los agentes estatales y el equipo académico. La propuesta generó muchas expectativas en la población local, que años después fueron correspondidas: "Para nosotros fueron nuestro salvadores porque gracias a ustedes pudimos descubrir lo que teníamos en nuestro hermoso pueblo" (presidenta Natalia Perafán, comunicación personal, 18 de septiembre de 2019).

Reflexión final

Este trabajo es una reflexión sobre la intervención de diferentes actores en las políticas públicas de gestión de patrimonio cultural implementadas en los últimos años (2005-2019) en la localidad de Los Colorados, La Rioja. La articulación de una planificación participativa y de cogestión asociada supone la posibilidad de tomar decisiones junto al Estado y la comunidad, intercambiando signos y valores culturales mediante el cual los grupos se representan a sí mismos, comunicando sus modos de identificarse y

diferenciarse. Esto se visibiliza en los canales que promueven la participación de las personas interesadas en la dinámica cultural (p.ej. el turismo cultural), la cual a su vez, retroalimenta y estimula los fenómenos creativos (producciones y expresiones artísticas locales) y los hábitos culturales (su transformación social). Por tal motivo, las investigaciones arqueológicas junto con una planificación participativa y cogestión asociada tienen en cuenta la dimensión cultural en todos los aspectos, creando las condiciones para que los diferentes sectores participen de todo el proceso.

El estudio del caso a lo largo de diez años permitió identificar una estrategia inicial de diagnóstico y, a medida que se profundizó el mapeo cultural, esas estrategias fueron mutando. Este proceso únicamente se puede observar y valorizar si se trabaja de manera constante y crítica, porque cualquier reflexión que se realice de los modelos aplicados dependerá del corte temporal que se haga para su análisis; de hecho, las debilidades que se diagnosticaron en los primeros años tardaron casi diez años en resolverse. Por lo tanto, el conocimiento de las virtudes y defectos que se manifestaban a través del aprendizaje en el trabajo de campo constante posibilitaron nuevas estrategias. La comunidad empezó a aprender lo necesario sobre la situación y fueron emergiendo patrones de conducta. Este modelo emergente permitió abrir la puerta a un aprendizaje estratégico, reconociendo la capacidad de la organización para experimentar, ver las consecuencias y reflexionar sobre ellas para continuar. La metodología aplicada en Los Colorados fue planificar mientras se gestiona y mientras se gestiona se planifica, interviniendo de manera continua con actores colectivos en los procesos que modelan la realidad que se quiere desarrollar.

Estos resultados logran visibilizar las nuevas variables socioculturales en juego. En el marco de proponer una democratización cultural como una fuerza social de interés colectivo, que no puede quedar a disposición ocasional del mercado, ni de un modelo previamente determinado y rígido, se realizaron planes consensuados para crear condiciones de acceso igualitario al patrimonio para todos los individuos y grupos (Moreira, 2003). Las acciones se estructuraron para dar relevancia a la identidad cultural, respetando las diversas formas de estar y ser en el mundo, y señalando que las identidades en juego no son fijas y "eternas", porque implicaría cristalizar algo que es sumamente dinámico y conflictivo. Este último punto constituye una necesidad vital para la revitalización cultural a través de una estrategia de acción participativa. El proceso favoreció la construcción de nuevos sentidos simbólicos y significados en torno a las expresiones culturales, el patrimonio arqueológico e histórico para, de este modo, actualizar su valor cultural, propiciar el diálogo con otras comunidades y contribuir así a la interculturalidad. En consecuencia, también implicó promover la inclusión de los grupos sociales que han sido relegados de la lógica del mercado, articular capacidades para integrar las diferentes y diversas áreas del campo cultural, democratizantes y creadoras de inclusión social. Los resultados han impulsado procesos de fortalecimiento organizativo comunitario y empoderamiento.

Agradecimientos

A la comunidad de Los Colorados por este largo camino recorrido juntos. A la Municipalidad de Independencia, así como a todo el pueblo de Patquía, por toda la atenta colaboración recibida durante nuestros trabajos de campo. A los evaluadores anónimos que con sus sugerencias ayudaron a mejorar el trabajo. Esta investigación cuenta con el aval y el financiamiento del Ministerio de Cultura de la Nación.

Referencias citadas

- » APN (2010). *Guía para la elaboración de planes de gestión de áreas protegidas*. Buenos Aires: Dirección Nacional de Conservación de Áreas Protegidas, Administración de Parques Nacionales. https://sib.gob.ar/archivos/Guia_de_planes_de_gestion_2010-CE.pdf (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » Ballart Hernández, J. y Tresserras, J. J. (2005). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- » Barrandeguy, J. (2017). Comunicar Cultura Pública. Trabajo, creatividad y herramientas para facilitar el acceso cultural. En J. M. Urraco Crespo (Ed.), *Gestión Cultural Pública. Coordinadas, Herramientas, Proyectos* (pp. 107-127). Buenos Aires: Ministerio de Cultura de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/publicacion_digital_gcp_completa.pdf (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » Bielza, V. (1999). Desarrollo sostenible, turismo rural y parques culturales. *Cuadernos de Investigación Geográfica*, 25, 125-137.
- » Brown, T. (2008) *Design Thinking*. Harvard: Harvard Business Review.
- » Bonfil Batalla, G. (1981) Lo propio y lo ajeno: una aproximación al problema del control cultural. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 27(103), 183-191. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/72329> (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21.
- » Camarero Izquierdo, C. y Garrido Samaniego, M. J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Pirámide.
- » Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial Enterprise*. Cambridge: Cambridge University Press.
- » Chaves, N. (2003). *La Imagen Corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.
- » Colombres, A. (1990). *Manual del Promotor Cultural I. Bases teóricas de la acción*. Buenos Aires: Ediciones Colihue.
- » Degele, P. E., Chaparro, M. G., Conforti, M. E. (2018). El estudio de las percepciones sociales en una reserva natural de la provincia de Buenos Aires. Un análisis de gestión patrimonial. *Mundo de Antes*, 12(1), 187-211. <http://publicaciones.csnat.unt.edu.ar/index.php/mundodeantes/article/view/132> (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » Falchi, M. P. y Torres, M. A. (2008). Los Colorados: un caso de planificación interpretativa. Comechingonia Virtual. *Revista Electrónica de Arqueología*, 2(2), 110-128. <http://hdl.handle.net/11086/5084>
- » Falchi, M. P. y Torres, M. A. (2009). Recursos didácticos para la valoración y conservación de sitios arqueológicos con arte rupestre. En *Anais do Congresso Internacional de Arte Rupestre IFRAO, FUMDHAMentos*, IX(4), 1101-1109. Piauí, Fundação Museu do Homen Americano
- » Falchi, M. P., Torres, M.A. Lagos Mármol, T. y Rolandi, D. S. (2010). Participación comunitaria en la creación del Parque Cultural Los Colorados. En *Jornadas de Actualización y Formación en Gestión Cultural, Patrimonio y Turismo Sustentable*. Buenos Aires: Fundación Ortega y Gasset.
- » Falchi, M. P., Podestá, M. M., Rolandi, D. S. y Torres, M. A. (2013). Grabados rupestres en el desierto rojo, Los Colorados (La Rioja). *Mundo de Antes*, 8, 105-130. <http://publicaciones.csnat.unt.edu.ar/index.php/mundodeantes/article/view/153> (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » Faste, R. (1994). *Ambidextrous Thinking*. En *Innovations in Mechanical Engineering Curricula for the 1990s*. Nueva York: American Society of Mechanical Engineers. http://fastefoundation.org/publications/ambidextrous_thinking.pdf (Acceso: 17 de enero, 2021).

- » Feldman, S. P. (1986). Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 23(6), 587-607.
- » Ferreira, L. M., Rivolta, C. M., Montenegro, M. y Natri, J. (Eds.). (2014). *Multivocalidad y activaciones patrimoniales en arqueología: perspectivas desde Sudamérica*. Buenos Aires: Fundación Histórica Natural Félix de Azara.
- » Foucault, M. (1979). *La arqueología del saber*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- » Galán, B. (2007). Transferencia de diseño en comunidades productivas emergentes. En *Diseño & Territorio* (pp. 24-41). Bogotá: Programa Acunar, Facultad de Artes, Universidad Nacional de Colombia. http://dementeterritorial.com/repositorio/disenoyterritorio_acunar_unal.pdf (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » Garreta, M. (1999). Cultura. En M. Garreta y C. Bellelli (Comp.), *La Trama Cultural. Textos de antropología y arqueología* (pp. 24-33). Buenos Aires: Caligraf.
- » Giné Abad, H. y Hernández Novarro, M. L. (2002). Los Parques Culturales de Aragón: Un ejemplo pionero en la protección y gestión turística de espacios culturales y naturales. En P. Pumares Fernández, M. A. Asensio Hita, F. Fernández Gutiérrez (Comps.), *Turismo y transformaciones urbanas en el siglo XXI* (pp. 197-207). Almería: Universidad de Almería.
- » Guraieb, A. G., Falchi, M. P., Rambla, M. J., Carro, E. D. y Pérez Massone, P. (2017). Nuevas líneas de evidencia para el estudio de la ocupación prehispánica de la localidad arqueológica de Los Colorados (Dpto. Independencia, La Rioja). *Anales de Arqueología y Etnología*, 72(2), 143-165. <https://bdigital.uncu.edu.ar/10178>
- » Kotler, P., Madariaga Miranda, J., Zamora, J., Bowen, J. T., Makens, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pearsons.
- » Lagos Mármol, T. (2013). *Saberes y producciones culturales locales. Reflexiones en torno a la activación patrimonial del Parque Cultural Los Colorados (La Rioja)*. (Tesis de Licenciatura inédita), Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- » Lanzelotti, S., Acuña Suárez, G., Aranda, C. y Luna, L. (2019). Nuevas evidencias sobre prácticas de inhumación en urna en "Los Colorados", provincia de La Rioja, Argentina. *Estudios Atacameños: Arqueología y Antropologías Surandinas*, 63, 25-41. <https://doi.org/10.22199/issn.0718-1043-2019-0020>
- » Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. y Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: Irwin.
- » Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- » Margolin, V. y Margolin, S. (2012). Un modelo social para la práctica del diseño: Cuestiones de práctica e investigación. *Revista Kepes*, 9(8), 61-71. http://190.15.17.25/kepes/downloads/Revista8_4.pdf (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » McKim, R. (1973). *Experiences in Visual Thinking*. Belmont: Brooks/Cole Publishing Co.
- » Morales Miranda, J. (1992). *Manual para la Interpretación Ambiental en Áreas Silvestres Protegidas*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas Para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). <http://www.fao.org/3/ai179s/ai179s.pdf> (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » Morales Miranda, J. y Guerra Rosado, F. (1996). Uso público y recepción en espacios naturales protegidos. La atención a los visitantes reales y potenciales. En *Seminario Permanente de Educación Ambiental en Espacios Naturales Protegidos*. Sevilla: Secretaría General de Medio Ambiente, Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo de España.
- » Moreira, E. (2003). *La gestión cultural: herramientas para la democratización de los consumos culturales*. Buenos Aires: Longseller.
- » Olmos H., A. y Santillán Güemes, R. (2009). *El mundo de la Gestión Cultural*. Trabajo presentado en el Programa Formación de Gestores y Promotores Culturales: Gestión Cultural y Comunidad. Secretaría de Cultura de la Nación - Museo Evita. Buenos Aires, Argentina.

- » Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.
- » País Andrade, M. (2017). Gestionar cultura pública. Transformar (se) en y desde la intervención cultural. En J. M. Urraco Crespo (Ed.), *Gestión Cultural Pública. Coordinadas, Herramientas, Proyectos* (pp. 85-101). Buenos Aires: Ministerio de Cultura de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/publicacion_digital_gcp_completa.pdf (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » Paradela, H. A. y R. Molinari (2001). *Manejo de recursos culturales en el Parque Nacional El Palmar (Entre Ríos): Deconstruyendo las estructuras históricas y promocionando alternativas para las poblaciones actuales*. Trabajo presentado en el XIV Congreso Nacional de Arqueología Argentina. Rosario, Argentina.
- » Prats, L. (2000). El concepto de patrimonio cultural. *Cuadernos de Antropología Social*, 11, 115-136.
- » Poggiese, H. (2011). *Planificación participativa y gestión asociada*. Buenos Aires: Espacio.
- » Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin.
- » Rieger, F. (1987). *The Influence of National Culture on Organizational Structure, Process, and Strategic Decision Making: A Study of International Airlines*. (Tesis Doctoral inédita), McGill University, Canadá.
- » Rolandi, D., Podestá, M. M., Falchi, M. P., Lagos Marmol, T. y Rolón, G. (2009). *Los Colorados: un lugar para descubrir*. Buenos Aires: Amigos del Instituto Nacional de Antropología.
- » Rowe, G. P. (1987). *Design Thinking*. Cambridge: The MIT Press.
- » Santillán Güemes, R. (2009). *Hacia un concepto operativo de cultura*. Trabajo presentado en el Programa Formación de Gestores y Promotores Culturales: Gestión Cultural y Comunidad. Secretaría de Cultura de la Nación - Museo Evita. Buenos Aires, Argentina.
- » Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston: Row, Peterson and Company.
- » Simon, H. (1979). *La ciencia de lo artificial*. Barcelona: Editorial ATE.
- » Torres, M. A. (2009). Bases para el uso público de sitios patrimoniales. Estudio y desarrollo de un plan de manejo para el sitio arqueológico e histórico. Los Colorados, Provincia de La Rioja. Fundación TyPA (Teoría y Práctica de las Artes). Buenos Aires. Manuscrito inédito.
- » Torres, M. A. (2019). Estrategia, Diseño y Gestión del patrimonio cultural. Reflexión discursiva y líneas de acción en Argentina, entre los años 2006 y 2017. Proyecto de Graduación, Universidad de Palermo. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/5083_pg.pdf (Acceso: 17 de enero, 2021).
- » Troitiño Vinuesa, M. A. (1998). Patrimonio arquitectónico cultural y territorio. *Ciudades, Revista del Instituto Universitario de Urbanística de la Universidad de Valladolid*, 4, 95-104.
- » UNESCO (1982). *Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales (Mondiacult). Informe final*. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- » Verón, E. (1998). *Semiosis social*. Buenos Aires: Gedisa
- » Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Boston: Addison-Wesley.
- » Wrapp, H. E. (1967). Good Managers Don't Make Policy Decisions. *Harvard Business Review*, 45, 91-99.
- » Wright, S. (2007). La politización de la "cultura". En M. Boivin, A. Rosato y V. Arribas (Eds.). *Constructores de otredad: una introducción a la antropología social y cultural* (pp. 128-138). Buenos Aires: Antropofagia.