



## **PLAN MISIONES**

**Rehabilitación integral de las Misiones  
Jesuíticas de la Chiquitanía**





## **PLAN MISIONES**

**Rehabilitación integral de las Misiones  
Jesuíticas de la Chiquitanía**

**Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo**

Dirección de Relaciones Culturales y Científicas

Avda. Reyes Católicos 4, 28040 Madrid

[www.aecid.es](http://www.aecid.es)

Madrid 2010

**Coordinación Técnica:**

Elena de Mier Torrecilla

Programa P>D Patrimonio para el Desarrollo

[www.aecid.es/patrimonio](http://www.aecid.es/patrimonio)

**Maquetación:**

Carmen Mateos

**Fotografías:**

Plan Misiones

Carlos E. Moncada Quintanilla

Programa P>D Patrimonio para el Desarrollo

**Fotografías históricas:**

Archivo Misional de Concepción, Bolivia

Archivo Misional Jesuita de Zurich, Suiza

Archivo Misional Franciscano de Schwaz, Austria

**Agradecimientos / Danke an:**

Jesuitas Suizos (die Schweizer Jesuiten)

NIPO: 502-10-038-5

D.L.: GU-166-2010

Imprime: Ruiz Polo, S.A.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	7
<b>I. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS</b> .....	9
1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO .....	11
2. LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL EN LA CHIQUITANÍA: EL PLAN MISIONES .....	23
3. OBJETO, OBJETIVO Y EJES DE LA SISTEMATIZACION .....	27
4. ANÁLISIS DE ACTORES .....	29
5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN MISIONES .....	37
6. FASE DE INTERVENCIÓN: PROGRAMAS Y PROYECTOS .....	41
7. RESULTADOS ALCANZADOS .....	57
8. EL FUTURO .....	61
<b>II. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> .....	65
1. PRINCIPIOS BÁSICOS .....	67
2. DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	69
<b>III. PLAN VIVIENDA</b> .....	77
1. LA VIVIENDA EN LA CULTURA CHIQUITANA .....	79
2. PLAN DE MEJORAMIENTO DE VIVIENDA .....	83
3. IMPACTO DEL PROYECTO .....	109
<b>IV. PROYECTO DE RECUPERACIÓN DE ARTESANÍAS</b> .....	115
1. LA HISTORIA COMO INSPIRACIÓN .....	117
2. LOS CHIQUITANOS HABLAN: METODOLOGÍA DE UN RESCATE .....	125
3. APRENDIENDO DE LA HISTORIA: PRODUCIR Y EXPORTAR MANUFACTURAS .....	131
<b>EQUIPO TÉCNICO</b> .....	135



## PRESENTACIÓN

Insertado en una política de lucha contra la pobreza, el objetivo general del Programa P>D Patrimonio para el Desarrollo de la AECID se centra en el aprovechamiento del patrimonio cultural como instrumento para el desarrollo sostenible.

Desde esta perspectiva vienen desarrollándose proyectos en materia de puesta en valor del patrimonio –concepto que integra acciones coordinadas en los campos del estudio, la investigación, la planificación, la intervención y la gestión para el uso y disfrute del bien patrimonial en cuestión– en cooperación con las instituciones y sociedades de los países en desarrollo.

Así, el patrimonio es el objeto de las actuaciones, pero el objetivo es contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las personas, por lo que éstas van más allá de la mera intervención física, promoviendo y facilitando las estructuras socioeconómicas para una utilización sostenible de ese patrimonio puesto en valor.

Uno de los proyectos del Programa P>D que mejor sintetiza estas premisas es el Plan Misiones, proyecto objeto de esta publicación. Por la integralidad, transversalidad y complementariedad de la estrategia desarrollada, es un ejemplo que merece ser difundido y destacado, una vez que ha transcurrido el tiempo preciso para la consolidación de un modelo de gestión sostenible, en un escenario que incluye la dimensión socio-cultural, económica y ambiental en todas sus escalas, desde los bienes muebles, hasta la escala urbana y territorial.

El contenido de la publicación resume el trabajo desarrollado a lo largo de más de 12 años (el germen del Plan Misiones está en el Plan de Rehabilitación Integral de Santa Ana de Velasco, desarrollado a partir de 1997 hasta convertirse en el Plan Misiones en 2001), aprovechando un estudio de sistematización elaborado en 2009.

De los diferentes programas y proyectos que comprende el Plan Misiones, esta publicación profundiza en el Plan de Mejoramiento de Vivienda y el Proyecto de Recuperación de las Artesanías Tradicionales de la Chiquitanía para mostrar todos los niveles del Plan.

El contenido de los capítulos que se refieren a la Sistematización de Experiencias y Plan Estratégico Institucional han sido elaborados a partir de los informes del consultor Carlos E. Moncada Quintanilla; los capítulos del Plan Vivienda, a partir del informe presentado por el Plan Misiones para el Premio Somos Patrimonio del Convenio Andrés Bello; y los capítulos del Proyecto de Recuperación de las Artesanías Históricas de la Chiquitanía a partir del informe elaborado por M<sup>ra</sup> José Díez, coordinadora del mismo.

Cabe destacar el reciente reconocimiento internacional otorgado al Plan Misiones, con la selección en abril de 2010 del “Plan de Mejoramiento de Vivienda y espacios públicos de la Chiquitanía” para la VII Bienal Iberoamericana de Arquitectura y Urbanismo, cuya convocatoria tiene lugar bajo el lema “Arquitectura para la integración ciudadana”.





I SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS



## 1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

### 1.1. LAS MISIONES JESUÍTICAS DE LA CHIQUITANÍA

Los Misioneros de la Compañía de Jesús tuvieron que recorrer un largo camino para llegar al Nuevo Mundo, quienes a su llegada a territorio boliviano, se dieron a la tarea de concentrar a las tribus nómadas en comunidades denominadas “reducciones”, para instruir a los indígenas sobre la vida civil, religiosa y musical.

La Provincia de Chiquitos fue el primer escenario de este encuentro de las culturas nativa y española. En este territorio se fundó Santa Cruz de la Sierra en 1561, que se convirtió en la capital de la Gobernación del mismo nombre creada un año antes. A principios del siglo XVII la capital fue trasladada y la Provincia de Chiquitos prácticamente abandonada. En 1691 el gobernador de Santa Cruz de la Sierra pidió a la Compañía de Jesús que se encargara de la provincia y el 31 de diciembre de 1691 el padre José de Arce fundó la Misión de San Xavier, con la que comenzó el proceso misionero. A esta reducción jesuítica siguieron: San Rafael, San José, San Juan Bautista, San Ignacio de Zamucos (de vida efímera), Concepción, San Miguel, San Ignacio de Velasco, Santiago, Santa Ana y Santo Corazón, cerrándose el período fundacional en 1760. Al igual que en otros lugares de América, los jesuitas establecieron en la Chiquitanía reducciones de población exclusivamente indígena que trabajaba bajo tutela de dos religiosos: uno encargado de lo espiritual, es decir del proceso evangelizador, y el otro de lo material, fundamentalmente de la enseñanza de las artes y oficios europeos y de la administración.

En poco tiempo los chiquitanos se convirtieron en magníficos artesanos (carpinteros, alfareros, tejedores, talabarteros, pintores, escultores, etc.), pero sobre todo destacaron en el campo musical. Los misioneros utilizaron la música como vehículo de evangelización y los chiquitanos se convirtieron en excepcionales músicos, no sólo cantores y ejecutantes, sino también compositores.

Los jesuitas, para la conformación de las reducciones, recurrieron a sistemas usados en otros países latinoamericanos por los franciscanos y dominicos, en los cuales los lugareños eran súbditos de la Corona, pero dueños de la tierra.

Las reducciones se implantaron siguiendo el urbanismo jesuita que incorporaba las ideas del espíritu barroco, buscando la ciudad de Dios, estableciéndose en lugares sanos, elevados, de fácil acceso, defendibles y provistos de agua. La plaza constituía el elemento ordenador, rectangular, decorada en el centro con una cruz rodeada de palmeras. El templo y el colegio-residencia formaban uno de los lados de la plaza y su sistema

1. Conjunto Misional de Concepción.  
Fotografía tomada en 1957 por Félix Plattner. Archivo Misional Jesuita de Zurich.

constructivo se iniciaba por la cubierta, porque las lluvias y humedad no permitían el empleo de adobe, paja y barro directamente.

Menos de un siglo permanecieron los religiosos jesuitas en tierras chiquitanas, pues en 1767 todos los misioneros fueron expulsados de España y sus dominios por orden del rey Carlos III, continuando las Misiones en el sistema reduccional a cargo del Clero Diocesano de Santa Cruz durante 163 años, hasta que en 1930 los franciscanos se hicieron cargo, creando el Vicariato Apostólico de Chiquitos.

Las reducciones se mantuvieron aisladas hasta el último tercio del siglo XIX, cuando sus pobladores empezaron a mestizarse. Fue el aislamiento el que liberó a los chiquitanos de perder su originalidad cultural.



1



1. Los chiquitanos destacaron en el campo musical. Archivo Misional Franciscano de Schwaz y archivo fotográfico de Eckart Kühne.
2. División departamental de Bolivia.

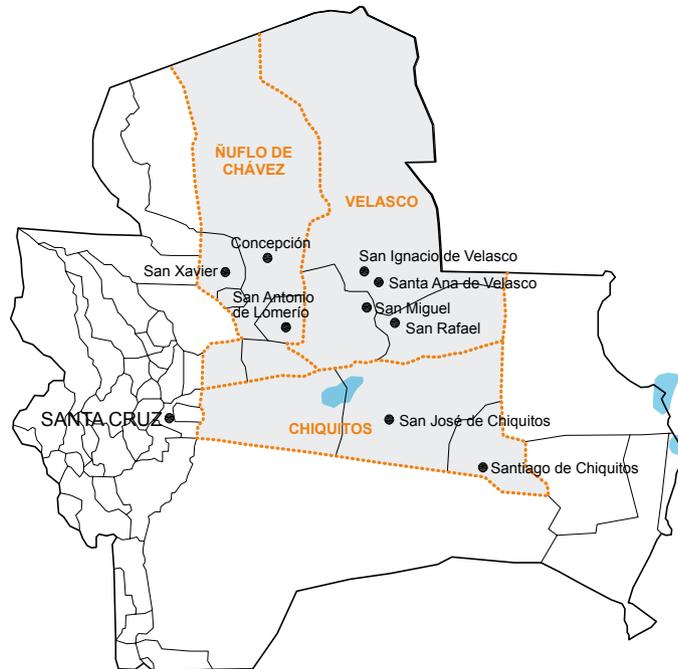


## 1.2. CARACTERIZACIÓN DEL TERRITORIO

Las Misiones Jesuíticas de la Chiquitanía se encuentran situadas en la región de los llanos bolivianos, una zona que abarca el 59% del territorio y se ubica en la zona oriental del país, en una región de llanuras y extensas mesetas con amplias zonas de bosques. Las Misiones están dispersas en un territorio que actualmente ocupan las provincias de Ñuflo de Chávez, Velasco y Chiquitos, integrantes del Departamento de Santa Cruz. Posee un territorio de 370.621 km<sup>2</sup> y una población total de 120.672 habitantes distribuidos en un 76% en áreas urbanas y un 24% en áreas rurales.

El Plan Misiones tiene cobertura en las tres provincias del Departamento de Santa Cruz que conforman el territorio de la Chiquitanía (Ñuflo de Chávez, Velasco y Chiquitos), y dentro de ellas, en ocho secciones de provincia: Concepción, San Xavier, San Antonio de Lómerio, San Ignacio de Velasco, San Miguel, San Rafael, San José de Chiquitos y Roboré (Santiago de Chiquitos).

Las características de los municipios de cobertura son relativamente similares, sin embargo cada municipio tiene particularidades en función de su tamaño y población.



3

3. Viviendas características de las zonas rurales de la Chiquitanía.
4. Provincias, secciones de provincia y municipios del Departamento de Santa Cruz cubiertas por el Plan Misiones.

### 1.3. CONCEPCIÓN

Esta misión fue fundada en 1706. Su templo fue construido entre los años 1752 y 1753 y restaurado entre los años 1978 y 1982. Cuenta con una nave de tres cuerpos, columnas de madera que soportan el techo, tres altares y pinturas confeccionadas por los lugareños. Otros elementos destacables del templo son su fachada principal y la torre de madera.

Concepción es la primera sección o capital de la Provincia de Ñuflo de Chávez. Es un municipio de categoría "B" en función a su población (Censo 2001 – 14.522 habitantes).

Dos tercios de su población es rural, un tercio urbana, con predominancia de la población joven y niña frente al resto de los grupos etáreos. Dos tercios de la población se autoidentifica como indígena, perteneciente al pueblo chiquitano, aunque sólo un 4% tiene como idioma principal el chiquitano. Es un municipio receptor de población en una tasa importante.

En relación a indicadores sociales, la tasa de alfabetización alcanza un 80% (86% para varones y 72% para mujeres). Los años promedio de estudio llegan a cinco, con una fuerte diferenciación por género: seis para varones y cuatro para mujeres. Las necesidades básicas insatisfechas (NBI) alcanzan el 85% en el Censo del 2001, con la siguiente distribución de población:



1



2

1. Viviendas.

2. Templo de Ntra. Sra. de la Inmaculada Concepción.

Estratificación de la pobreza en función a NBI <sup>1</sup>	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)
Necesidades básicas satisfechas	3,52	8,38	0,45
Umbral de la pobreza	11,84	26,57	2,52
Pobreza moderada	46,45	50,09	44,16
Indigencia	38,17	14,97	52,86
Marginalidad	0	0	0

<sup>1</sup> Bolivia, Atlas estadístico de Municipios 2005 – INE, PNUD.



#### 1.4. SAN XAVIER

Esta misión fue fundada en 1691 y es la más antigua de las misiones fundadas por los jesuitas. El templo, de estilo barroco, fue construido entre 1749 y 1752, y restaurado entre 1987 y 1993; está adornado con columnas talladas y dibujos en madera en tonos amarillo y café. En 1730, se fundó la primera escuela de música de la región para los miembros de la comunidad, allí se fabrican arpas, violines y otros instrumentos.

San Xavier es la segunda sección municipal de la Provincia de Ñuflo de Chávez. Al igual que Concepción, es un municipio de categoría “B” con una población de 11.316 habitantes de acuerdo al Censo 2001. La población está distribuida casi en un 50% en la zona urbana del municipio y el resto en las zonas rurales. Es un municipio también receptor de población. Un alto porcentaje de la población (63%) se autoidentifica con algún pueblo indígena, especialmente el chiquitano. Sin embargo, nuevamente el idioma principal es el español.

La alfabetización recibe un porcentaje un poco superior a la capital de provincia, con un 83% en promedio (86% varones, 78% mujeres). Los promedios de años de estudio son cinco años sin diferencias importantes de género en este indicador. Las necesidades básicas insatisfechas (NBI) alcanzan el 83% en el Censo del 2001, con la siguiente distribución de población:



3



4

Estratificación de la pobreza en función a NBI <sup>2</sup>	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)
Necesidades básicas satisfechas	2,47	4,08	0,89
Umbral de la pobreza	14,58	20,68	8,57
Pobreza moderada	48,30	52,27	44,39
Indigencia	34,64	22,97	46,15
Marginalidad	0	0	0

3. Templo de San Xavier.

4. Viviendas.

<sup>2</sup> Bolivia, Atlas estadístico de Municipios 2005 – INE, PNUD.

### 1.5. SAN ANTONIO DE LOMERÍO

San Antonio de Lomerío es la quinta sección municipal de la Provincia de Ñuflo de Chávez. Se considera municipio rural, con una población de 6.293 personas de acuerdo al Censo de 2001, y se cataloga como municipio tipo “B”.

San Antonio de Lomerío es un municipio expulsor de población, con poca cobertura de servicios de educación, salud, acceso a agua y condiciones de vivienda.

A diferencia de las otras secciones de provincia, la población identificada con el pueblo indígena chiquitano (86%) habla en un buen porcentaje (20%) el idioma del pueblo mencionado.

Las tasas de alfabetización son altas, alcanzando un promedio de 80%. Sin embargo, las grandes diferencias de género son un indicador a considerar: 88% varones, 70% mujeres. En cuanto a años de escolaridad, se repiten los valores de Concepción, 5 años de media, 6 para varones y 4 para mujeres.

El municipio presenta altos niveles de pobreza, superiores al 90%, de acuerdo a la siguiente distribución:

Estratificación de la pobreza en función a NBI <sup>3</sup>	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)
Necesidades básicas satisfechas	0,15	0	0,15
Umbral de la pobreza	8,11	0	8,11
Pobreza moderada	49,69	0	49,69
Indigencia	40,43	0	40,43
Marginalidad	1,62	0	1,62



1

1. Templo de San Antonio.

<sup>3</sup> Bolivia, Atlas estadístico de Municipios 2005 – INE, PNUD.



## 1.6. SANTA ANA Y SAN IGNACIO DE VELASCO

Fundada en 1755, Santa Ana es la misión que conserva de manera más auténtica los elementos tradicionales. Es la única de las misiones jesuíticas de la Chiquitanía que todavía posee una parte importante de la antigua estructura del pueblo misional. En todos los demás fue sustituida casi por completo por la arquitectura y urbanismo republicano de la sociedad mestiza. Las hileras de casas indígenas, aún existentes, mantienen las características de tiempos jesuíticos: paredes de tabique, techos de paja y corredores a ambos lados.

En cuanto a San Ignacio, fue fundada en 1748, esta población presenta calles anchas y de color rojizo. El templo original, destruido en 1974, fue reemplazado por uno nuevo que mantiene el altar y parte de la construcción primera, como el púlpito y los confesionarios. San Ignacio de Velasco es la capital de Velasco, y el municipio con mayor población de toda la cobertura del Plan Misiones, por tanto, su sede operativa. Al ser un municipio de mayor población se cataloga como municipio tipo “C” (41.412 habitantes). La población está homogéneamente distribuida entre urbana y rural, no expulsa ni recibe población migrante. Un 73% de su población se autoidentifica como indígena en su mayoría chiquitana, aunque se percibe un 5% de población migrante quechua. En relación al idioma principal, es mayoritariamente el español (94%).



2



3

La tasa de alfabetización en esta sección de provincia es superior al 88%, aunque nuevamente se identifican diferencias de género importantes: varones 93% y mujeres 83%. En cuanto a los años promedio de escolaridad, es el municipio que más alto promedio tiene, seis años para hombres y mujeres. El 75% de su población está catalogada como pobre en función al NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas).

<b>Estratificación de la pobreza en función a NBI<sup>4</sup></b>	<b>Total (%)</b>	<b>Urbano (%)</b>	<b>Rural (%)</b>
Necesidades básicas satisfechas	5,83	12,22	0,34
Umbral de la pobreza	18,97	36,25	4,11
Pobreza moderada	51,48	47,47	54,92
Indigencia	23,70	4,06	40,59
Marginalidad	0,02	0	0,04

2. Templo de Santa Ana de Velasco.

3. Templo de San Ignacio de Velasco.

<sup>4</sup> Bolivia, Atlas estadístico de Municipios 2005 – INE, PNUD.

## 1.7. SAN MIGUEL

Fundada en 1721, cuenta con un templo completamente restaurado que presenta como elementos destacados su altar de hojas doradas, su cielo raso y sus grabados.

San Miguel es la segunda sección de la Provincia de Velasco. Es un municipio tipo “B” con 10.273 habitantes de acuerdo al Censo 2001. Este municipio tiene un 60% de población rural, prevalece la población joven y niña.

Pese a que el 90% de la población es chiquitana, cerca al 89% habla español como lengua principal.

La tasa de alfabetización es del 86%, 92% en varones y 80% en mujeres. La tasa promedio de asistencia escolar es de 5 años para ambos sexos.

Cerca al 84% de la población de San Miguel se encuentra clasificada como pobre, con un preocupante nivel rural de pobreza de indigencia (45%).



1



2

Estratificación de la pobreza en función a NBI <sup>5</sup>	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)
Necesidades básicas satisfechas	2,24	5,16	0
Umbral de la pobreza	13,81	28,99	2,19
Pobreza moderada	56,68	62,08	52,55
Indigencia	27,27	3,77	45,27
Marginalidad	0	0	0

<sup>5</sup> Bolivia, Atlas estadístico de Municipios 2005 – INE, PNUD

1. Templo de San Miguel.  
2. Viviendas rehabilitadas.



### 1.8. SAN RAFAEL

Fundada en 1696, esta población presenta un templo construido entre 1747 y 1749 y restaurado por un grupo de artesanos recientemente, que exhibe en su altar “Hojas de Oro”, pórticos y columnas trabajadas en madera.

San Rafael es la tercera sección de la Provincia de Velasco. Es un municipio categoría “B”, con una población de acuerdo al Censo 2001 de 5.017 habitantes. Cerca de tres mil de sus habitantes se encuentran en las zonas rurales del municipio.

Cerca al 75% de su población se autoidentifica como chiquitana, pero como en los otros municipios de la zona, el idioma principal es el español utilizado por el 97% de la población.

La tasa promedio de alfabetización es de las más altas de la región, alcanzando el 90%; 96% en varones y 85% en mujeres. La tasa promedio de asistencia escolar es también de las más altas, seis años de media, siete años para varones y seis para mujeres.

Los niveles de pobreza en función al NBI son altos, del 85%, con un 43% de pobreza de indigencia en zonas rurales.



3



4

Estratificación de la pobreza en función a NBI <sup>6</sup>	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)
Necesidades básicas satisfechas	0,3	0,6	0,08
Umbral de la pobreza	13,25	25,09	4,24
Pobreza moderada	56,80	63,27	51,87
Indigencia	29,52	11,04	43,58
Marginalidad	0,13	0	0,23

3. Viviendas rehabilitadas.

4. Templo de San Rafael.

<sup>6</sup> Bolivia, Atlas estadístico de Municipios 2005 – INE, PNUD.

## 1.9. SAN JOSÉ DE CHIQUITOS

Fundada en 1698, es la misión de mayor tamaño, y está ubicada en el sur de la Sierra de Chiquitos. En 1740 se levantó como uno de los únicos templos de piedra de toda la zona, constituyendo un gran ejemplo de la arquitectura hispánica. Fue construida por los nativos, con la supervisión de los Jesuitas.

San José es la capital de la Provincia de Chiquitos. Tiene una población de 16.599 habitantes de acuerdo a datos del Censo 2001, pero una tasa de crecimiento del 1,6% anual, lo que hace suponer un crecimiento importante.

A diferencia de los otros municipios, éste no presenta niveles importantes de autoidentificación indígena y, a su vez, un alto porcentaje de uso de idioma extranjero como idioma principal (portugués). La tasa promedio de alfabetización en este municipio es de 94%, 96% para varones y 92% para mujeres. Los años promedio de escolaridad son siete para varones y seis y medio para mujeres.

En cuanto a los niveles de insatisfacción de necesidades básicas (NBI), cerca del 62% de la población se clasifica como pobre, pero de acuerdo al cuadro siguiente, el valor se concentra en pobreza moderada.



1



2

Estratificación de la pobreza en función a NBI <sup>7</sup>	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)
Necesidades básicas satisfechas	4,7	7,77	0,95
Umbral de la pobreza	30,53	42,53	15,92
Pobreza moderada	60,65	47,59	76,55
Indigencia	4,12	2,1	6,58
Marginalidad	0	0	0

1. Conjunto Misional de San José de Chiquitos.

2. Rehabilitación de viviendas.

<sup>7</sup> Bolivia, Atlas estadístico de Municipios 2005 – INE, PNUD.



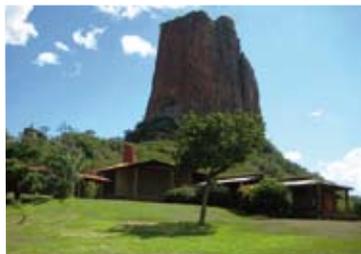
### 1.10. SANTIAGO DE CHIQUITOS (ROBORÉ)

Roboré es la tercera sección de la Provincia de Chiquitos. Este municipio entra en la cobertura del Plan Misiones por el Complejo Misional de Santiago de Chiquitos.

El municipio de Roboré tiene una población de 15.240 habitantes de acuerdo al Censo 2001, y entre censos de 1976 y 2001 prácticamente mantuvo su población intacta.

Concentra población entre los 6 a 18 años, tiene un porcentaje relativamente alto de chiquitanos en comparación a los otros municipios (62%) y predomina el español como lengua principal. En este municipio, el porcentaje de asentamientos migrantes quechuas y aymaras es superior a la media de los otros municipios.

Mantiene una tasa de alfabetización del 90%, 96% en varones y 90% en mujeres. La tasa promedio de años de escolaridad equivale a ocho años para varones y siete para mujeres.



3



4

3. Santuario de Chochis. Provincia de Chiquitos.

4. Conjunto Misional de Santiago de Chiquitos.

Estratificación de la pobreza en función a NBI <sup>8</sup>	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)
Necesidades básicas satisfechas	13,53	19,14	3,14
Umbral de la pobreza	33,04	40,63	18,95
Pobreza moderada	46,66	38,99	60,89
Indigencia	6,77	1,24	17,02
Marginalidad	0	0	0

<sup>8</sup> Bolivia, Atlas estadístico de Municipios 2005 – INE, PNUD.

EN MEMORIA DE

HANS ROTH

1934 - 1999

TEÓLOGO Y ARQUITECTO

RESTAURADOR DE LOS TEMPLOS JESUÍTICOS  
DEFENSOR DE LA CULTURA CHIQUITANA  
CREADOR DE UNA NUEVA ARQUITECTURA REGIONAL  
IMPULSOR DE LA MÚSICA MISIONAL

*NOS ENSEÑO A SOÑAR  
Y LO PUDO HACER REALIDAD*

SANTA ANA DE VELASCO 28 DE ABRIL DE 2001  
EL GOBIERNO DE SUIZA

## 2. LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL EN LA CHIQUITANÍA: EL PLAN MISIONES

La conservación del patrimonio cultural de la Chiquitanía va indiscutiblemente unida al arquitecto jesuita Hans Roth quien, enviado por la Fundación Martin Schmid, trabaja ininterrumpidamente desde su llegada a la Chiquitanía en 1972 hasta su muerte en 1999.

Dirigió los trabajos de restauración de los templos chiquitanos que se encontraban en un proceso avanzado de deterioro: San Rafael, Concepción, San Miguel, San Xavier,... incluso proyectó templos de nueva planta (San Antonio de Lomerío). Su labor fue mucho más allá del trabajo arquitectónico. Su identificación con el lugar le convirtió en un destacado defensor de la cultura chiquitana promoviendo la investigación, conocimiento y difusión del patrimonio de las Misiones de la Chiquitanía como parte fundamental de la identidad boliviana y regional.

El 12 de diciembre de 1990 la UNESCO declara a las Misiones Jesuíticas de San Xavier, Concepción, San Miguel, San Rafael, Santa Ana y San José, como Patrimonio de la Humanidad, declaración que hace referencia no sólo a los monumentos religiosos sino también al entorno cultural y natural; lo que significa que no son sólo monumentos los templos de las Misiones, sino también los pueblos en su conjunto y toda la cultura chiquitana como idioma, música, conocimientos, tecnología, sus valores y su forma de relación con los recursos naturales. Como señala la UNESCO, la Declaratoria de un sitio exige contar con mecanismos de gestión eficaces y medios técnicos y humanos que aseguren su preservación.

En 1997 la AECID inicia su participación en el área de la Chiquitanía apoyando la elaboración y ejecución del Plan de Rehabilitación Integral de Santa Ana de Velasco, cabiendo el honor para el programa de Patrimonio de la AECID de colaborar con el arquitecto Roth.

En el 2001, se crea el Plan de Rehabilitación Integral de las Misiones Jesuíticas de la Chiquitanía (Plan Misiones), por la voluntad de los gobiernos municipales de Concepción, San Xavier, San Ignacio de Velasco, San Miguel, San Rafael, San José, San Antonio Lomerío y Roboré, Diócesis de San Ignacio de Velasco y el Vicariato Apostólico de Ñuflo de Chávez. De acuerdo a la Ley de Municipalidades N° 2028 del 28 de octubre de 1999 que determina que cada Gobierno Municipal en coordinación con organismos nacionales e internacionales competentes, precautelará y promoverá la conservación, puesta en valor y mantenimiento de los bienes de patrimonio histórico, cultural y arquitectónico de la nación, se constituye el Plan de Rehabilitación Integral de las Misiones Jesuíticas de la

1. Placa en recuerdo del arquitecto jesuita en Santa Ana de Velasco.



1. Danza ritual de los Yarituses en San Xavier, testimonio de la cultura intangible que se mantiene viva en la Chiquitania. Este ritual se realiza para la fiesta de los Apóstoles San Pedro y San Pablo en el atrio del Conjunto Misional y en el Paseo Piedra de los Apóstoles, sitio sagrado del municipio.



2

Chiquitanía como “Plan Integral para la Gestión, Conservación y Aprovechamiento del Patrimonio, entendiendo por éste no solamente las iglesias sino todos los diferentes elementos del patrimonio tangible e intangible”.

El Plan Misiones surge dentro de la Cooperación Española como uno de los proyectos del Programa P>D Patrimonio para el Desarrollo presente en Bolivia desde 1991 a partir del Plan de Rehabilitación de las Áreas Históricas de Potosí y Sucre, y las Escuelas Taller de Potosí y Sucre. Sus antecedentes están, como ha quedado señalado, en el Plan de Revitalización de Santa Ana, el proyecto de rehabilitación de la misión jesuítica que se inicia dentro de la VII Comisión Mixta y que establece a la Chiquitanía como zona preferente de actuación, hecho que se mantiene hasta la actualidad y se ve reforzado con la presencia de otros programas de la Cooperación Española con los que se ha establecido una gran coordinación (Programa Salud, Programa de Turismo, Programa de Desarrollo Forestal, Programa de Microcréditos). Por deseo de los municipios, este plan es ampliado y en el 2001 se establece como Plan Misiones.

Hasta la fecha y con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Plan Misiones ha tenido el objetivo de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona a través de la recuperación y puesta en valor de su patrimonio cultural.

La líneas de trabajo, proyectos emprendidos y actividades, han sido guiadas por la idea de la recuperación del rico patrimonio de la Chiquitanía, tanto en dimensión tangible como intangible. De ellos se ha derivado el trabajo pionero en la zona y en muchos casos en Bolivia, de inventariación, catalogación, planificación de las áreas patrimoniales, proyectos de restauración, investigaciones históricas, sociales y antropológicas, planes especiales derivados del trabajo previo, campañas de sensibilización y comunicación.



### 3. OBJETIVO, OBJETO Y EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN

En el proceso de planificación de la sistematización, en una sesión específica con los responsables de la implementación del Plan Misiones se identificaron, concertaron y definieron el objetivo, el objeto y ejes de la sistematización.

#### 1.1. OBJETIVO

El objetivo de la sistematización es contar con información y líneas estratégicas suficientes que contribuyan a una mejor implementación del Plan en los futuros años.

La discusión, análisis y definición de líneas estratégicas que permitan la sostenibilidad de las iniciativas es indispensable para llevar a cabo una paulatina reducción de la cooperación internacional.

#### 1.2. OBJETO

Se pretende sistematizar la actuación del Plan Misiones en los ocho municipios de cobertura (Concepción, San Xavier, San Antonio, San Ignacio, San Miguel, San Rafael, San José y Roboré), desde el año 2001 al año 2009.

Para alcanzar el objetivo de sistematización, se debe analizar integralmente las intervenciones del Plan y entender su recorrido, transformaciones y ajustes en el tiempo.

#### 1.3. EJES

En el estudio de sistematización se han tomado dos ejes:

- **Eje operativo:** ¿Cómo operó el Plan Misiones en el periodo posterior a las etapas de inventariación y planificación?



- **Eje de gestión:** Gestión del Plan en el periodo de intervención (2006-2009), en cuanto a planificación y seguimiento, procesos de comunicación e información.



## 4. ANÁLISIS DE ACTORES

Para llevar a cabo este análisis, se realizó un mapeo de actores con el personal del Plan Misiones en el municipio de San Ignacio, el 12 de enero de 2009.

El ejercicio consistió en:

1. Listar a los actores en el territorio más relevantes para el Plan Misiones: actores que se benefician o perjudican, que facilitan o pueden limitar las acciones del Plan.
2. Analizar criterios de poder de cada uno de los actores y calificarlos: legitimidad del actor; recursos económicos, comunicacionales, técnicos, humanos y logísticos del actor; capacidad de representación del actor de los intereses de sus grupos o públicos objetivo. Finalmente, si el actor analizado es considerado poderoso en el territorio (criterio subjetivo).
3. Analizar criterios de interés de los actores en el Plan Misiones: ¿está el actor interesado en que el Plan Misiones tenga una buena aplicación y alcance sus objetivos? Vínculos políticos y económicos del actor analizado; relación entre los objetivos del actor analizado y los objetivos del Plan Misiones; relación entre la cobertura del actor (público objetivo, territorio de intervención) y cobertura del Plan Misiones.
4. Análisis de las relaciones entre los actores.
5. Autoanálisis del Plan Misiones.

### 4.1. PODER

Bajo este grupo de análisis se distinguen tres tipos de actores. Los primeros, que reciben una calificación superior a 2,5. Éstos son actores considerados como poderosos. En este primer grupo se distinguen los municipios de San Ignacio de Velasco y San José de Chiquitos, sedes del Plan Misiones (San Ignacio) y de la Escuela Taller de la Chiquitanía (San José). Otras municipalidades con bastante poder pero no muchos recursos son Roboré y San Antonio de Lomerío. Es importante también la calificación asignada a los grupos privados de ganaderos y madereros.

El segundo grupo, que va desde las calificaciones de 1,6 a 2,5, es un espacio intermedio. En este grupo se encuentran las dos entidades de la Iglesia Católica, el Vicariato de Ñuflor de Chávez y la Diócesis de San Ignacio. También aparecen las municipalidades de San Rafael y San Miguel, principalmente porque presentan carencias de recursos y sus gobiernos no son considerados como fuertemente legítimos o creíbles por sus poblacio-

1. Taller de bienes muebles de la Escuela Taller de la Chiquitanía.

nes, por lo menos no tanto como los gobiernos de San Antonio, San José, Roboré, San Xavier o San Ignacio. Pese a ello, llama la atención la homogeneidad en los criterios y puntuaciones asignadas a todo el grupo de gobiernos municipales: altos niveles de legitimidad, importante capacidad de representar los intereses y necesidades sociales y el posicionamiento de las instituciones municipales.

El tercer grupo no alcanza una calificación de 1,5; son los actores con menor poder o presencia en el territorio, en relación a la implementación del Plan Misiones. En este grupo se encuentran dos viceministerios y la Mancomunidad de Municipios de la Chiquitanía. Este resultado es preocupante, porque limita las posibilidades reales de buen

ACTOR	Legitimidad	Recursos	Capacidad de representación	Símbolos de poder	Promedio calificación
1. Prefectura	3	3	1,6	3	2,65
2. Mancomunidad Chiquitana	2	1	1	1	1,25
3. Diócesis	2	3	1,6	3	2,4
4. Vicariato	2	2	1,8	2,6	2,05
6. GM San Xavier	3	2	2,6	3	2,65
7. GM Concepción	2,6	2	2,6	3	2,55
8. GM San Antonio Lomerío	3	1	3	3	2,5
9. GM San Ignacio	3	3	3	3	3
10. GM San Rafael	2,6	1	3	3	2,4
11. GM San Miguel	2,6	1	3	3	2,4
12. GM Roboré	3	2	3	3	2,75
13. GM San José	3	3	3	3	3
14. Viceministerio de Cultura	1	1	1	1	1
15. Viceministerio de Vivienda	1	1	1	1	1
16. Ganaderos	3	1,6	3	3	2,65
17. Madereros	3	1,6	3	3	2,65
18. Comités Cívicos	3	1	3	3	2,5
19. Organizaciones Territoriales de Base	3	1	2	2	2

relacionamiento y trabajo coordinado con actores sin presencia o peso en el territorio de intervención.

Llama la atención que las instancias del Gobierno Central no cuenten con la presencia y legitimidad en la zona. Es un aspecto a tener en cuenta en la gestión del Plan Misiones, debido al potencial que representa la adopción de políticas de incentivo a la actividad de turismo y preservación del patrimonio cultural e histórico principalmente.

#### 4.2. INTERÉS

ACTOR	Interés en el Plan Misiones	Vínculos del actor	Objetivos comunes	Cobertura común	Promedio calificación
1. Prefectura	2,3	2,3	2,6	2	2,3
2. Mancomunidad Chiquitana	1	1,5	3	2	1,8
3. Diócesis	3	3	3	3	3
4. Vicariato	3	3	3	3	3
6. GM San Xavier	3	2	3	2	2,5
7. GM Concepción	3	2	3	2,5	2,62
8. GM San Antonio Lomerío	3	3	3	3	3
9. GM San Ignacio	3	3	2,5	3	2,8
10. GM San Rafael	3	2	2,5	3	2,62
11. GM San Miguel	3	2	3	2,5	2,62
12. GM Roboré	3	2,3	3	2,5	2,7
13. GM San José	3	3	3	3	3
14. Viceministerios de Cultura	3	3	2	1	2,2
15. Viceministerio de Vivienda	1	1	1	1	1
16. Ganaderos	2	2	1	2	1,7
17. Madereros	2	2	1	2	1,7
18. Comités Cívicos	2	2	2	3	2,25
19. Organizaciones Territoriales de Base	3	1	2	2	2

En el primer grupo hay diez actores, mismo número que en el anterior análisis. Claramente el Plan Misiones tiene un importante posicionamiento frente a los gobiernos municipales, pues todos ellos están altamente interesados en su adecuada implementación, resaltándose el interés de la municipalidad de San Antonio y de San José.

Lo anterior se debe a que San Antonio es un municipio pequeño con población homogénea; como se analizó en su caracterización, con altos niveles de autoidentificación étnica y la posibilidad de mantener una estructura urbana integrada con los objetivos del Plan, por ello, les interesa mucho que éste se ejecute adecuadamente. San José por su parte es un municipio en crecimiento, con altos potenciales turísticos, con un sector de construcción en expansión y es a la vez la sede de la Escuela Taller de la Chiquitanía. Le interesa no sólo la adecuada ejecución del Plan Misiones sino el apoyo integral de la Cooperación Española, traducida en el trabajo de la Escuela Taller y del Plan Misiones.

Otras dos entidades muy interesadas en el Plan son la Diócesis y el Vicariato, por los objetivos que persigue el Plan y las posibilidades de complemento que se encuentran con ambas instituciones eclesiales.

El segundo grupo lo componen el resto de actores identificados a excepción del Viceministerio de Vivienda, que se encuentra nuevamente muy desligado de lo que el Plan Misiones propone. Lidera la calificación del grupo la Prefectura de Departamento, hecho que la consolida como un potencial aliado; por detrás aparecen los Comités Cívicos y el Viceministerio de Cultura, que es el actor con mayor potencial para apoyar al Plan, pero todavía con distancias importantes con la iniciativa.

### 4.3. RESUMEN DE LAS MATRICES DE PODER – INTERÉS

Resumen del mapeo de actores	Calificación de poder		
Calificación de interés	Viceministerio de Vivienda		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancomunidad</li> <li>• Viceministerio de Cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités Cívicos</li> <li>• OTBs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefectura</li> <li>• Ganaderos</li> <li>• Madereros</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diócesis</li> <li>• Vicariato</li> <li>• GM San Rafael</li> <li>• GM San Miguel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GM San Xavier</li> <li>• GM Concepción</li> <li>• GM San Antonio</li> <li>• <b>GM San Ignacio</b></li> <li>• GM Roboré</li> <li>• <b>GM San José</b></li> </ul>



1

Los actores que se encuentran en el anterior cuadro, en el cuadrante inferior derecho, son aquellos con los que el Plan Misiones debe mantener una alianza sólida. Son seis de las ocho municipalidades participantes, todas miembro del Plan.

En este grupo sobresalen las municipalidades de San José de Chiquitos y San Ignacio de Velasco nuevamente. Con ambos gobiernos se mantiene una relación fluida que debe intensificarse de manera integral:

- En el caso de San Ignacio, es importante que se enfatice y promueva la labor de la Escuela Taller ubicada en San José, acompañando las acciones del Plan.
- En el caso de San José, es necesario que se promueva más el trabajo del Plan Misiones además de las obras de restauración del conjunto misional, acompañando esta labor con la Escuela Taller.

El quinto cuadrante está conformado por los comités cívicos y las organizaciones territoriales de base. Estos actores no son determinantes para la adecuada ejecución del Plan, sin embargo, merece la pena brindarles más información para que puedan convertirse en aliados del Plan Misiones.

La Diócesis de San Ignacio, el Vicariato de Ñuflo de Chávez y los gobiernos municipales de San Rafael y San Miguel, pese a no ser actores poderosos, están muy interesados en el Plan Misiones y tienen objetivos muy complementarios con el mismo, por ello vale la pena incorporarlos como aliados estratégicos de las intervenciones. Para ello, se requiere contar con ajustes y actualizaciones de convenios o cartas de intenciones y canales claros de relacionamiento sostenido para información y consulta.

Los tres actores ubicados en el sexto cuadrante (prefectura, ganaderos y madereros) deben merecer del Plan Misiones el mayor esfuerzo para interesarlos en sus actividades, objetivos y postulados. Al ser estos actores muy poderosos en el territorio de intervención de la iniciativa, deben ser aliados estratégicos. Para ello, se les debe informar continuamente de los avances, beneficios y perspectivas del Plan además de diseñar con ellos alternativas para viabilizar la sostenibilidad. En este sentido, se ha iniciado una relación a consolidar con la Prefectura de Departamento que se debe fortalecer. Es imperativo iniciar un trabajo de información y comunicación con los actores privados en el corto plazo.

En cuanto a la relación entre los actores, son en casi todos los casos muy positivas. En el caso de no existir una relación consolidada, tampoco presentan diferencias importantes, por ejemplo entre el sector privado y los sectores ganaderos o madereros.

Se percibe una relación tensa entre el Vicariato de Ñuflo de Chávez y los actores públicos, además de una relación tensa entre el Vicariato y la Escuela Taller de la Chiquitanía, por tener el primero una labor parecida a la de formar técnicos para el mercado de la

construcción. Sin embargo, es claro que la Escuela Taller del Vicariato en Concepción no cuenta con el nivel de especialidad que la Escuela Taller de San José puede brindar para obras de conservación y restauración.

La relación entre Viceministerio de Cultura y los demás actores analizados es prácticamente inexistente.

La Mancomunidad de Municipios de la Chiquitanía, por sus debilidades institucionales, tiene dificultades para aliarse o acercarse a los objetivos del Plan Misiones, pero no se advierte una mala relación con los actores públicos locales. Sin embargo, en opinión de las autoridades municipales entrevistadas, el diseño de gestión del Plan es adecuado especialmente porque mantiene un trabajo diferenciado con cada gobierno municipal. Lo anterior da pautas del poco interés que se tiene de regionalizar las acciones del Plan Misiones o de la Escuela Taller, menos a través de la institución mancomunitaria, que a su vez reúne a otros ocho municipios fuera de la cobertura de la iniciativa.

Finalmente, una autocalificación de Poder realizada por el equipo técnico del Plan Misiones se resume en la matriz siguiente:

<b>Legitimidad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Capacidad de representación</b>	<b>Símbolos de poder</b>
	Humanos 2,3		
	Económicos 3		
	Logísticos 2		
	Comunicación 3		
3	2,6	2,5	3

En general, hay una percepción muy positiva del posicionamiento del Plan Misiones en todo el territorio de intervención.

En el proceso de análisis de actores vinculados al Plan Misiones realizado con el equipo técnico, no se han identificado otras iniciativas (programas y proyectos) de la AECID en la región. Sin embargo, se puede señalar que si bien existe coordinación y complementariedad de las acciones con el Plan Misiones, esta relación no se ha aprovechado de manera

integral para la identificación y priorización de proyectos en el Plan Misiones. Este es un potencial que debería ser tomado en cuenta en el marco de la búsqueda de la sostenibilidad del Plan.



## 5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN MISIONES

El Plan Misiones nace con la intención de apoyar a la lucha contra la pobreza, utilizando adecuadamente el Patrimonio Cultural de la Misiones Jesuíticas en la Chiquitanía Boliviana, tomando como referencia los lugares patrimoniales (declaración de la UNESCO en 1991) y como punto de partida la Reducción Jesuítica de Santa Ana de Velasco, ubicada en el territorio del municipio de San Ignacio de Velasco, en el Departamento de Santa Cruz.

En 1997 se pone en marcha el Plan de Rehabilitación Integral de Santa Ana de Velasco (con la participación de la Alcaldía Municipal de San Ignacio de Velasco y la AECID, y la colaboración de la Fundación Martín Schmid), con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población de Santa Ana de Velasco a través de la conservación y rehabilitación del patrimonio cultural de la misión jesuítica.

En el año 1998 se promulga la Ley de Municipalidades, que determina que cada gobierno municipal, en coordinación con organismos nacionales e internacionales competentes, precautelarán y promoverán la conservación, preservación y mantenimiento de los bienes del patrimonio histórico-cultural y arquitectónico de la nación en su jurisdicción.

En 1999 el Plan de Rehabilitación Integral de Santa Ana de Velasco obtiene el Premio “Somos Patrimonio” a la mejor experiencia en apropiación social del patrimonio cultural y natural para el desarrollo comunitario en los países del Convenio Andrés Bello, institución convocante del premio, valorando la metodología del Plan como *“muy bien estructurada, en donde lo monumental está enfocado al servicio de la Comunidad, mejoramiento de la vivienda, sostenibilidad socioeconómica, capacitación profesional, potenciación de la mujer y reforzamiento de la identidad cultural”*. En el Acta del Jurado se rinde homenaje al arquitecto Hans Roth, que acababa de fallecer cuatro meses antes de la concesión del Premio, por su defensa del patrimonio de las Misiones de la Chiquitanía como parte fundamental de la identidad boliviana y regional.

Bajo este contexto, el 10 de marzo de 2001, reunidos en San Ignacio los alcaldes de la Mancomunidad de la Chiquitanía, el Obispado de la Diócesis de San Ignacio y representantes de la AECID, se oficializa la creación del Plan de Rehabilitación Integral de las Misiones Jesuíticas de la Chiquitanía (Plan Misiones) quedando constituido por:

- Ocho municipios de la Chiquitanía
- La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- La Diócesis de San Ignacio

- El Vicariato de Ñuflo de Chávez
- Otras instituciones dispuestas a cooperar y apoyar dicho esfuerzo.

Concluido el trabajo en Santa Ana de Velasco, el Plan Misiones abarcaría los ocho conjuntos misionales de la zona de la Chiquitanía:

1. Concepción
2. San Xavier
3. San Antonio de Lomerío
4. San Ignacio de Velasco (Santa Ana)
5. San Miguel de Velasco
6. San Rafael
7. San José de Chiquitos
8. Roboré (Santiago de Chiquitos)

### 5.1. FASE DE INVENTARIACIÓN (2001-2003)

El Plan Misiones se inicia operativamente en octubre de 2001. Esta primera fase prioriza las actividades y estrategias de intervención que están directamente relacionadas con la inventariación y catalogación de los bienes inmuebles, muebles e intangibles del Patrimonio Cultural Chiquitano.

En esta fase se recuperaron para la estructura institucional del Plan Misiones parte de los técnicos voluntarios que participaron en la intervención en Santa Ana de Velasco.

Esta primera fase tuvo poca participación y apropiación de los actores involucrados por tener ésta poca visibilidad. No se trabajó en planes de vivienda, restauraciones o acciones de mejora urbanística, por lo que las autoridades municipales no mostraron gran interés en apoyar las iniciativas planteadas. En cuanto a los pobladores, desconocían de la presencia y postulados del Plan por su escasa relación con actores sociales, juntas vecinales y/o organizaciones territoriales de base (OTBs). Pese a ello, permitió obtener información clara y sistematizada acerca del patrimonio existente.

### 5.2. FASE DE PLANIFICACIÓN (2004-2005)

Una vez consolidados los procesos de catalogación e inventariación, se prioriza una segunda fase que representa un proceso de diseño y concertación de planes de ordenamiento urbanos específicos que incluyen normativa, así como el diseño de los diferentes programas y proyectos de intervención específica en cada uno de los



1

2

1. Templo de Santa Ana antes de la intervención.
2. Ficha del inventario de bienes muebles.



3

municipios en función de las prioridades y potencialidades de los valores históricos y culturales. En esta etapa también se diseña el Plan de Mejoramiento de Vivienda, el Proyecto de Restauración de partituras musicales del Archivo Misional de Concepción y los Planes Integrales de Intervención de los conjuntos misionales de San Xavier y de San José.

Esta segunda fase del Plan Misiones constituyó un pilar para las acciones futuras de la organización. Nuevamente, los pobladores tuvieron escaso contacto y conocimiento del Plan, pero se requirió mayor relación con los gobiernos municipales. Si bien es cierto que el ordenamiento urbano y la generación de normativa para ello era competencia exclusiva de los gobiernos municipales, las debilidades locales permitieron que el plantel técnico del Plan Misiones apoyara este trabajo y contribuyera a una efectiva legislación municipal sobre patrimonio. Esto sentó las bases de trabajo futuro del Plan Misiones en todo aquello que respecta al ordenamiento urbano y patrimonial.

Durante la implementación de estas dos importantes fases del Plan, se desarrolla también una labor de posicionamiento en la región, la relación con cada uno de los municipios, el Vicariato y la Diócesis, además de otras organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales.

### 5.3. FASE DE INTERVENCIÓN (2006-2009)

A partir del año 2006 se desarrolla la fase que representa la intervención práctica de las acciones previstas en cada uno de los programas y proyectos. Asimismo, se ponen en marcha los planes urbanos y su normativa relacionada. Entre los años 2006 a 2009 se ejecutan programas como el Plan de Mejoramiento de Vivienda con amplia cobertura; la intervención en conjuntos misionales como San Xavier y San José de Chiquitos; intervenciones de mejoramiento de imagen urbana; la implementación de los Planes de Ordenamiento Urbano (POU) y de los Planes de Revitalización de Áreas Patrimoniales (PRAP); la sensibilización, socialización, capacitación e información respecto al uso y mantenimiento del patrimonio urbano, cultural e histórico; y la formación de personal técnico para la obra de San José a través de la Escuela Taller de la Chiquitanía.

Es a partir de esta fase, cuando el Plan Misiones consolida su posicionamiento y cercanía con los gobiernos municipales y, a su vez, recibe una percepción muy positiva por parte de los pobladores de la región.

Por la importancia de esta fase en su relacionamiento directo con los actores y beneficiarios del Plan; por las experiencias acumuladas durante su implementación; y por el impacto directo de las intervenciones en función a los objetivos; se ha definido como el eje central de la presente sistematización, tanto en sus aspectos operativos como de gestión.

3. Intervención en la cubierta del templo de San Xavier.



## 6. FASE DE INTERVENCIÓN: PROGRAMAS Y PROYECTOS

El Plan Misiones apoyó las labores municipales en temas normativos sobre ordenamiento urbano y mejora de viviendas. Este componente promovió una sólida relación entre planteles técnicos municipales y el Plan Misiones, a la vez que consolidó la relación entre beneficiarios y técnicos del Plan Misiones.

El segundo componente de trabajo en esta fase fue la capacitación, sensibilización y formación de recursos humanos. Este componente se ejecuta a través del equipo de comunicación en cuanto a sensibilización o socialización de las acciones y del equipo técnico en relación a la capacitación de funcionarios municipales en la aplicación de las propuestas normativas y los criterios de preservación y mantenimiento. El proceso de capacitación y sensibilización requiere un mayor grado de relacionamiento con otros actores vinculados que pueden complementar y fortalecer las acciones, tales como universidades, institutos y otros programas y proyectos establecidos en la zona; también permite acercamientos con actores departamentales y nacionales como la Prefectura de Santa Cruz y Viceministerios.

El tercer componente es el de recuperación y preservación de los conjuntos misionales de la zona declarada como Patrimonio de la Humanidad. Este componente impulsa el relacionamiento con la Iglesia Católica (Diócesis de San Ignacio, Vicariato de Ñuflo de Chávez) y nuevamente con los actores públicos como gobiernos municipales y prefectura.

### 6.1. PLAN VIVIENDA, NORMATIVIDAD Y MEJORAMIENTO URBANO

Este componente tiene como antecedente el mejoramiento de viviendas en Santa Ana en el municipio de San Ignacio de Velasco, en el Plan de Santa Ana de 1999 a 2001. Ya en el marco del Plan Misiones se inició una propuesta piloto de mejoramiento de viviendas en el municipio de San Miguel de Velasco, trabajando con tres casas en el año 2003.

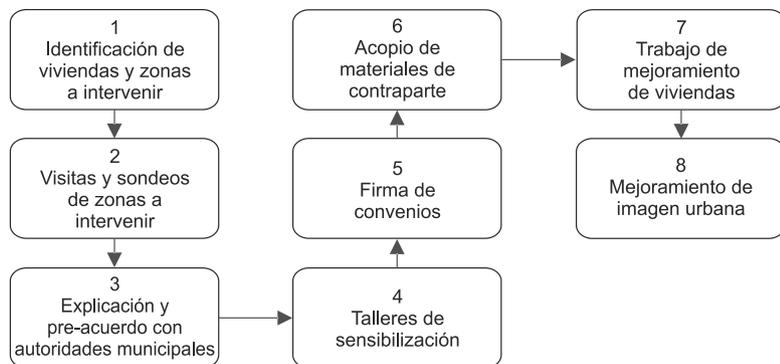
Se han llevado a cabo cuatro fases de intervención del Plan de Mejoramiento de Viviendas desde el año 2004 hasta el año 2009.

#### ETAPAS

1. **Identificación de viviendas y zonas a intervenir:** El Plan Misiones determina los criterios de selección para cada fase. Por ejemplo, la necesidad de que las viviendas se encuentren en centros urbanos, que tengan una estructura característica (corredor – habitación – corredor) o que sean viviendas de punilla (pahuichis). También se determinan criterios de intervención en función al material del techo, sea éste palma o teja.

1. Intervención en la cubierta del Conjunto Misional de San Xavier.

**2. Visitas y sondeos de zonas a intervenir:** Es una acción de comunicación (ida y vuelta), porque no sólo se solicita información acerca del interés de los beneficiarios, sino que se brinda información sobre cómo se aplicará el Plan de Mejoramiento de Vivienda, en cuestión de tiempo, responsabilidades, requerimientos y exigencias.



1



2

**3. Explicación y pre-acuerdo con autoridades municipales:** Este momento permite una socialización profunda de la propuesta con autoridades y técnicos municipales.

**4. Talleres de sensibilización:** Esta actividad ha permitido conocimiento, apropiación y legitimidad de los planes de vivienda. Se realizan antes, durante la ejecución de la mejora de vivienda, y una vez concluida la intervención.

Finalmente, se realizan talleres para sensibilizar a los beneficiarios y autoridades sobre la necesidad de mantenimiento y limpieza permanente, buscando a la vez generar niveles de control social.

**5. Firma de convenios:** La aplicación del Plan de Mejoramiento de Vivienda requiere del compromiso formal de los beneficiarios y gobiernos municipales de cumplir con sus contrapartes en la forma establecida para ello, al igual que brinda seguridad a los beneficiarios de que el Plan Misiones cumplirá con su parte del acuerdo.

**6. Acopio de materiales:** El Plan de Mejoramiento de Vivienda exige la aportación de materiales locales por parte de los beneficiarios y municipalidades, requiere de otro tanto de materiales no locales provistos por el Plan Misiones.

**7. Trabajo de mejoramiento de viviendas:** Este momento del Plan es la ejecución misma de la iniciativa. Tiene cuatro etapas bien establecidas, que son el levantamiento de

1. Interior de vivienda en San Rafael.

2. Vivienda en San Miguel.



3

revoques, pisos de cemento y cubiertas de calaminas; la consolidación de muros de adobe y estructuras autoportantes; la reposición de tejas, paja o sujo; y la colocación de instalaciones eléctricas y letrinas.

El mejoramiento de la vivienda tiene tres resultados. Primeramente, que la imagen de la vivienda condiga con la imagen del pueblo declarado Patrimonio de la Humanidad. Después, que la mejora de la vivienda implique una mejora real de la calidad de vida, por ello, que pese al hacinamiento en las viviendas, se provea de letrinas ecológicas. Finalmente, que la vivienda permita alguna labor productiva (artesanías, tejidos, etc.).

8. **Mejoramiento de imagen urbana:** Nace ante la necesidad de ir mejorando el entorno inmediato que rodea las viviendas, el mismo que con el pasar del tiempo se está viendo afectado con elementos foráneos que no van de acuerdo con la imagen característica que tienen estos centros urbanos chiquitanos. Se realizan trabajos de mejora de calles, plazas, circuitos procesionales, que ayudan a la imagen del conjunto patrimonial.

### RESULTADOS ALCANZADOS

Fase	Periodo	Nº Viviendas	Nº Letrinas	Nº de baños mejorados
1	Año 2004	43	15	2
2	Año 2005-2006	88	59	1
3	Año 2006-2007	150	60	
4	Año 2008-2009	78		
<b>TOTAL</b>		<b>359</b>	<b>134</b>	<b>3</b>

Programados	Alcanzados en la 1ª , 2ª, 3ª y 4ª intervención 2004-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehabilitar 280 inmuebles en la región de la Chiquitanía mermando las necesidades de: saneamiento básico, sanidad, agua potable y electricidad, mediante el mejoramiento o ampliación de sus ambientes y la incorporación o rehabilitación de sus instalaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 359 inmuebles rehabilitados y la incorporación de 134 letrinas no contaminantes.</li> <li>• Cambio de estructura portante deteriorada (columnas de madera).</li> <li>• Saneamiento de muros y revoques.</li> <li>• Arreglo y/o cambio de cubiertas.</li> <li>• Colocación de piso en interiores y galerías.</li> <li>• Arreglo de carpinterías.</li> <li>• Mejora de los espacios interiores: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cielos rasos.</li> <li>– Colocación de pisos.</li> <li>– Revoques y blanqueo de muros.</li> </ul> </li> <li>• Instalación eléctrica apropiada.</li> <li>• Ampliación de punilla (San Xavier).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la intervención en estos inmuebles, se pretende incentivar la conservación del patrimonio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación, revalorización y mejoramiento de técnicas constructivas, mediante el uso de la tierra y vegetales.</li> <li>• Incorporación de galerías o corredores.</li> <li>• Mantenimiento de tipologías con el mejoramiento de galerías.</li> <li>• Mejora de la imagen urbana.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la oferta de turismo, ya que se intervendrá en viviendas distribuidas en el área urbana de los pueblos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a la mejora de la imagen de los centros urbanos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la primera intervención se previó la ejecución en un año de la intervención en 40 viviendas, planificando los trabajos en 4 trimestres.</li> <li>• De igual manera, en la segunda intervención se programó el mejoramiento de 80 viviendas.</li> <li>• En la tercera intervención se programó el mejoramiento de 145 viviendas.</li> <li>• La cuarta intervención tuvo como meta la rehabilitación de 85 viviendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la primera intervención se ejecutó en el lapso de un año con la intervención de 43 viviendas, planificando los trabajos en 4 trimestres.</li> <li>• El mismo sistema que en la primera intervención se realizó durante la segunda. Solo que en esta fase se mejoraron 88 viviendas y además el mejoramiento de imagen urbana en los centros poblados de: Concepción, San Xavier, San Miguel y San Rafael.</li> <li>• 150 viviendas rehabilitadas en la tercera intervención.</li> <li>• 75 viviendas fueron rehabilitadas en la cuarta intervención.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se previó que con la ejecución del Plan existiría una demanda de puestos de mano de obra para las construcciones a realizarse, estimando que alrededor de 120 empleos directos y constantes.</li> <li>• Y en la segunda etapa se previó la duplicación de empleos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la primera etapa se han creado 123 empleos.</li> <li>• En la segunda etapa se generaron 240 empleos directos y 720 empleos indirectos fomentando mayores ingresos económicos a cerca de 1.000 familias, alrededor de 5.000 personas.</li> <li>• La cuarta intervención generó 3.000 empleos directos e indirectos.</li> </ul>



1

### POBLACIÓN META Y SU COMPORTAMIENTO

La población meta de la iniciativa son habitantes urbanos de escasos recursos de los municipios de intervención del Plan Misiones. Las formas de participación en el Plan se dan de acuerdo al cuadro siguiente:

Actores	Participación y % de financiamiento
Beneficiarios (mano de obra y materiales locales)	25%
Gobierno Municipales (mano de obra y transporte)	15%
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a través del Plan de Rehabilitación Integral de las Misiones Jesuíticas de la Chiquitania (materiales de ferretería, mano de obra y supervisión)	60%

Los beneficiarios dan un cuarto del costo de la mejora, en mano de obra y materiales locales. Su aporte no siempre es en plazo, pero se exige que cumpla con el mismo, como forma de lograr empoderamiento y apropiación del trabajo de mejora.

### VARIACIONES Y MODIFICACIONES

Las principales modificaciones se produjeron en el proceso administrativo relativo a contrataciones de la mano de obra y en las zonas de intervención.

En un principio se seleccionaron viviendas que cumplieran con las características estipuladas, pero en distintas zonas de la parte urbana del municipio, por ello, los resultados de impacto en la mejora urbana eran mínimos. En la actualidad, se determina conjuntamente con la municipalidad el área de intervención, para que los resultados de mejora urbana sean visibles y faciliten su difusión y réplica.

Lecciones aprendidas	Comentarios
Selección conjunta de zonas de intervención con los gobiernos municipales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gobiernos municipales son los actores más cercanos a los beneficiarios, por tanto, los que pueden hacer negociación, gestión, acompañamiento, monitoreo y presión para el cumplimiento de acuerdos, son los gobiernos municipales.</li> <li>• Si el Plan Misiones determina viviendas a intervenir fuera del conocimiento o consentimiento del gobierno municipal, difícilmente logrará el cumplimiento de compromisos por parte de la entidad, puesto que no se habrían priorizado las zonas de trabajo. Una acción separada generaría una posible fractura en la relación ya consolidada entre el gobierno municipal y el Plan.</li> <li>• La determinación conjunta de prioridades permite planificar acciones más allá del Plan de Viviendas, como por ejemplo acciones de mejoramiento urbano.</li> </ul>
Inducción previa del Plan de Mejoramiento de Vivienda a todos los actores involucrados, con énfasis en los equipos técnicos municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensando en la sostenibilidad de la iniciativa, los equipos técnicos municipales serán los encargados de la implementación del plan, con el acompañamiento y seguimiento respectivos.</li> <li>• Por los altos niveles de rotación de personal técnico y autoridades, es una buena práctica la inducción previa en cada gestión.</li> <li>• La inducción previa refresca el conocimiento sobre la modalidad de intervención, permitiendo a su vez retroalimentar la modalidad con mejoras y especificidades en cada municipio.</li> </ul>
Realizar talleres de sensibilización al principio, durante y al final de la mejora de viviendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres de sensibilización durante la mejora de las viviendas permite intercambiar experiencias y mejorar las intervenciones, además de promover la apropiación de las acciones.</li> <li>• Los talleres al final del Plan ayudan a determinar lecciones aprendidas y promover la ejecución de futuras intervenciones.</li> </ul>
Cumplimiento de las contrapartes y de los convenios para seguir con las mejoras de vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se permite el incumplimiento de las contrapartes por cualquier razón, se generará un efecto perverso: todos los beneficiarios y gobiernos municipales solicitarán un mayor apoyo y el incumplimiento de los compromisos establecidos.</li> </ul>
Mejora de viviendas con triple objetivo: imagen, desarrollo productivo y mejora de condiciones de habitabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mejorar la vivienda sólo bajo el concepto de imagen no contribuye al logro del fin del Plan Misiones, que es mejorar la calidad de vida de los pobladores de la zona de intervención.</li> <li>• Una mejora de vivienda que no promueva el desarrollo productivo no condice con las formas de vida de los pobladores de la región que generan sus actividades económicas en sus viviendas.</li> <li>• Las viviendas identificadas presentan problemas de hacinamiento y sanidad. Para mejorar la calidad de vida es necesario mejorar las condiciones de habitabilidad.</li> </ul>
Debe primar el principio de subsidiariedad para las intervenciones municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan Misiones no puede ser ejecutor de competencias municipales, como un brazo operativo de los gobiernos municipales.</li> <li>• Obras que no requieren de capacidades particulares (como la restauración) no deben ser ejecutadas por el Plan.</li> </ul>



1

## 6.2. CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

El Plan Misiones abordó especialmente el tema de la sensibilización, buscando constantemente con ello la apropiación de las acciones por parte de los actores.

El equipo de comunicación del Plan se encargaba de informar y explicar a las autoridades municipales (principales clientes de las acciones del Plan) sobre cualquier iniciativa. Con el visto bueno de las mismas y su apoyo, se procedía a la sensibilización de actores clave en el caso de obras de mayor envergadura como la restauración y recuperación de los conjuntos misionales, o directamente a los beneficiarios como en el caso del Plan de Mejoramiento de Vivienda.

El trabajo de sensibilización previo fue de vital importancia para el empoderamiento de los actores de las iniciativas propuestas y ayudó en gran medida al posicionamiento institucional tanto del Plan Misiones como de la Cooperación Española. En la medida en que se generó diálogo con los actores estratégicos se redujo la sensación de imposición y se promovió la participación en el ajuste y construcción de las iniciativas.

De manera complementaria, se promovió la capacitación de personal técnico especialmente ligado al trabajo de recuperación y preservación en los conjuntos misionales en directa coordinación con la Escuela Taller de la Chiquitanía. Esta escuela con sede en San José de Chiquitos se crea con la lógica y espíritu de las escuelas taller apoyadas por la Cooperación Española a través del Programa Patrimonio para el Desarrollo de la AECID: para cada obra de restauración/conservación se crea una escuela taller para capacitar personal y generar recurso humano cualificado.

Así la ETCh nace adscrita a la obra de restauración del Conjunto Misional de San José de Chiquitos y a las intervenciones de rehabilitación que lleva a cabo el Plan Misiones. Se propone la realización de dos ciclos formativos con una duración cada uno, de dos años, que es el tiempo estimado de duración de las obras del conjunto misional. Este periodo docente está calculado en base a los contenidos teóricos y prácticos necesarios por especialidad y por los estudios previos realizados sobre las características de la población y de la zona.

El proyecto de escuela taller está dirigido a jóvenes entre 16 y 25 años en riesgo de exclusión social y laboral de los municipios de la Chiquitanía, que han abandonado sus estudios y que no poseen oportunidades para continuar dentro del sistema educativo formal. Para facilitar la continuidad de los estudios, el alumno recibe una beca que equivale a un salario mínimo. La metodología de formación ocupacional se basa en el lema aprender-trabajando, fundamental para garantizar un buen aprovechamiento de los conocimientos teóricos aprendidos, así como para lograr un mejor acceso al empleo una vez que finalice la formación.

1. Visita guiada al templo de San Ignacio.

Por otro lado, se encuentra la Escuela Técnica de Concepción. Esta escuela capacita en oficios técnicos como carpintería, albañilería, sistemas eléctricos, etc. A diferencia de la ETCh, no capacita en elementos técnicos específicos relativos a la conservación o preservación de patrimonio, pero sí genera un buen número de técnicos de la zona generalmente empleados en iniciativas apoyadas por el Plan Misiones. Es financiada principalmente por el Vicariato de Concepción.

### RESULTADOS PROGRAMADOS Y ALCANZADOS

Desde el año 2001 hasta la fecha, se capacitó a un buen número de técnicos en la zona de la Chiquitanía y los mismos fueron aplicando competencias en las diferentes acciones impulsadas por el Plan Misiones.

Las capacitaciones se tradujeron en personal capaz de replicar el conocimiento adquirido en las obras de restauración de los conjuntos misionales de San Xavier y San José.

Es importante mencionar que no toda la capacitación se dirigió al personal de las obras, sino que se dedicó tiempo y esfuerzo para formar y generar habilidades específicas en los técnicos municipales, especialmente promoviendo actividades urbanísticas.

### POBLACIÓN META Y SU COMPORTAMIENTO

La población meta del componente de sensibilización son los actores públicos locales y los potenciales beneficiarios de las acciones del Plan. Todos ellos se mostraron satisfechos con este proceso, pues a través del mismo se informan oportuna y adecuadamente sobre las propuestas de intervención, avances y opciones.

La población meta para este componente se muestra constantemente demandante de información. En el caso del actor público municipal, se facilita su participación y apropiación de las acciones promovidas por el Plan siempre a partir del diálogo, sensibilización y toma de decisiones conjuntas. En cuanto al actor social, su participación en el inicio de las socializaciones y sensibilizaciones es importante, pero todavía no se percibe el mismo nivel de participación a la hora de entregar los productos y evaluar el alcance de resultados del programa.

En relación al componente de capacitación, los beneficiarios de la misma la ponderan mucho, puesto que a partir de las competencias generadas pueden acceder a mercados laborales locales. Los actores municipales todavía no aprovechan las fuentes de formación en su máximo potencial, sólo los municipios en los que existe presencia de las escuelas tienen alto conocimiento del funcionamiento de las mismas y sus potenciales.

### VARIACIONES Y MODIFICACIONES

En principio no se contempló la posibilidad de contar con una escuela taller en la zona de la Chiquitanía, sin embargo, por la importancia y envergadura de la obra restauración del



1

1. Restauración de la pintura mural del Colegio Misional de San José de Chiquitos.



### 6.3. RECUPERACIÓN / PRESERVACIÓN

Este componente es el más relacionado con las obras de los conjuntos misionales declarados Patrimonio de la Humanidad.

El Plan entiende por conjunto misional a la infraestructura misional compuesta por el templo, el establecimiento del cabildo y el circuito procesional (capilla Betania y cruces). El trabajo de recuperación y preservación se aplica especialmente a estos elementos.

Teniendo en cuenta que las obras de restauración, recuperación y preservación son altamente especializadas, la ejecución de esos proyectos se realiza directamente por el Plan Misiones. Éste contrata personal especializado y edifica, restaura y trabaja en todo lo necesario.

Es importante mencionar que cuando las obras no requieren de alta especialidad, se da paso al cumplimiento de competencias y funciones municipales para que sea los gobiernos locales quienes realicen los trabajos, a veces con apoyo técnico del personal del Plan, como es el caso de la plaza del municipio de San José de Chiquitos o la plaza del distrito municipal de Santa Ana de Velasco en el municipio de San Ignacio de Velasco.



1

### RESULTADOS PROGRAMADOS Y ALCANZADOS

A la fecha se han realizado trabajos importantes en los conjuntos misionales de cobertura del Plan Misiones. Se hizo énfasis en el trabajo de intervención en cubiertas, trabajo en los retablos, apoyo a restauración de interiores y obras en exteriores (circuitos procesionales).

En la actualidad se desarrollan acciones en San Xavier, restaurando la cubierta del conjunto, y una obra de gran envergadura en San José de Chiquitos. Esta es, sin duda, la obra más importante de restauración y prevención realizada en Bolivia, no sólo por las acciones a realizar, los componentes de la obra, sino también por el presupuesto implementado.

### POBLACIÓN META Y SU COMPORTAMIENTO

Si bien la población meta de este componente es el conjunto de la comunidad en cada municipio, se articula directamente con los actores públicos municipales especialmente la Diócesis de San Ignacio y Vicariato de Ñuflo de Chávez y, en menor medida, a la Prefectura del Departamento.

El comportamiento de los actores fue diferenciado:

- **Gobiernos municipales:** Los gobiernos municipales apoyaron efectivamente, con algunos retrasos no significativos. Sin embargo, todavía no se percibe una

1. Técnica del equipo de restauración de pintura mural consolidando la imagen de los "Lanceros del Rey" en el Conjunto Misional de San José de Chiquitos.



2

apropiación de la propuesta de restauración, conservación y preservación de los conjuntos misionales; los gobiernos municipales no consideran una función y un mandato el encargarse de la sostenibilidad de estas acciones y todavía no han tomado a su cargo las actividades de su entera responsabilidad como los trabajos de mejora en plazas y circuito misional. Si bien sus técnicos han sido capacitados para asumir estas responsabilidades, es notoria su dependencia incluso en temas de estricta competencia pública local.

- **Prefectura:** La Prefectura de Santa Cruz tiene interés en apoyar las actividades de restauración y preservación, pero todavía no ha participado activamente en las acciones, mucho menos se ha involucrado en la consolidación de las opciones de sostenibilidad para este componente. Es uno de los actores estratégicos vitales para la sostenibilidad.
- **Diócesis de San Ignacio:** Esta entidad participa activamente en la obra de San José de Chiquitos, brinda infraestructura y logística para el funcionamiento del equipo técnico y apoya el buen desarrollo de las acciones planificadas. No tiene participación en otras acciones fuera de su jurisdicción.
- **Vicariato de Ñuflo de Chávez:** Esta instancia de la iglesia participa ampliamente en la recuperación y preservación. En San Xavier brinda el apoyo logístico y de infraestructura al equipo de trabajo y coordina técnicamente las obras. En San José, apoya técnicamente a través de la prestación de servicios especializados.
- **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID):** Además de otorgar el financiamiento a todas las actividades y desarrollo de las obras encaradas por el Plan Misiones, realiza un estrecho seguimiento y acompañamiento al desarrollo de las obras de recuperación y preservación. La AECID asiste técnicamente cada obra, gestionando el concurso de especialistas en restauración y preservación que capacitan al personal local, permitiendo a su vez la generación de habilidades y competencias que brindarán sostenibilidad a las acciones implantadas.

Lecciones aprendidas	Comentarios
Las obras de restauración y preservación requieren del concurso interinstitucional para poder ser sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin voluntad política de municipalidades y prefectura, no es posible contar con acciones cotidianas de mantenimiento de lo ya realizado por el Plan Misiones en los conjuntos misionales.</li> <li>• Las acciones deben ser compartidas en su responsabilidad y en las posibilidades económicas y técnicas de cada actor, esto lo han demostrado especialmente las instancias de la iglesia y los gobiernos municipales.</li> </ul>
Cada obra de restauración requiere de un equipo técnico en su ejecución y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben generar capacidades para el seguimiento y sostenibilidad de las acciones de preservación de los conjuntos misionales.</li> <li>• Los actores públicos deben asignar formalmente personal responsable del trabajo de seguimiento y mantenimiento de la preservación de los conjuntos misionales.</li> </ul>
La preservación no termina con una obra de restauración	La preservación es un proceso, por lo tanto, una vez realizadas las obras puntuales, es necesario dar seguimiento y mantenimiento para que el esfuerzo económico e institucional sea eficiente.



1



2

1. Trabajos de impermeabilización en la cubierta del templo de San Xavier.
2. Trabajos en el exterior del Conjunto Misional de San Ignacio de Velasco.



CEMENTERIO MISIONAL

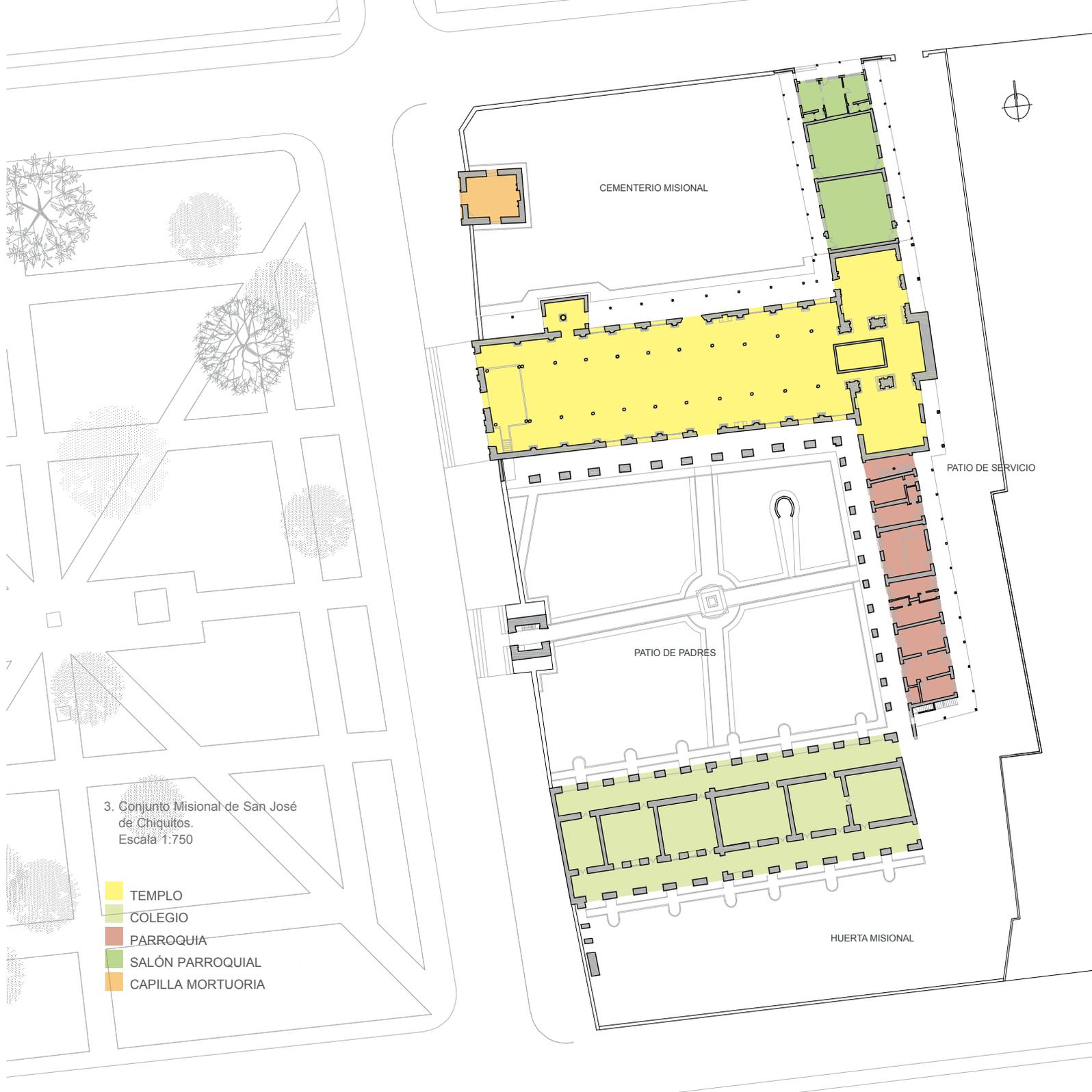
PATIO DE SERVICIO

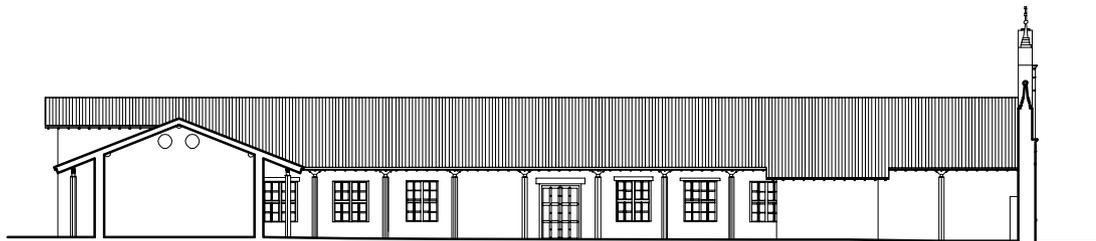
PATIO DE PADRES

HUERTA MISIONAL

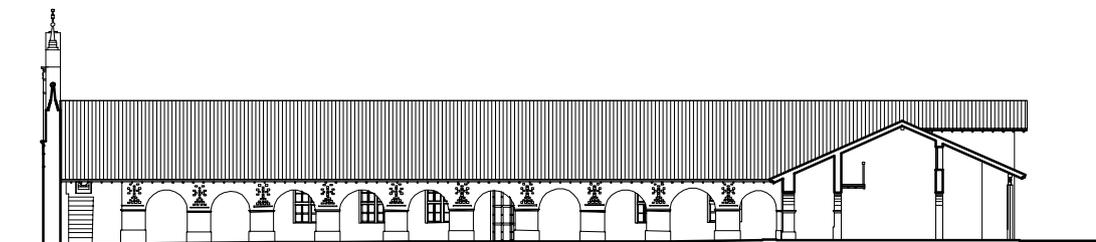
3. Conjunto Misional de San José  
de Chiquitos.  
Escala 1:750

-  TEMPLO
-  COLEGIO
-  PARROQUIA
-  SALÓN PARROQUIAL
-  CAPILLA MORTUORIA

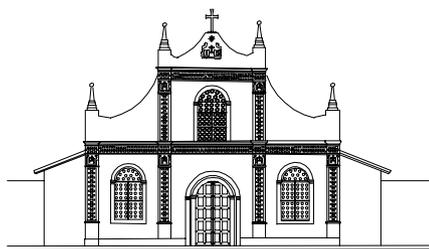




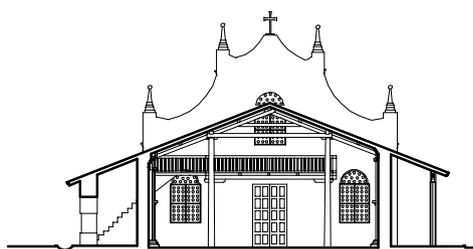
alzado norte



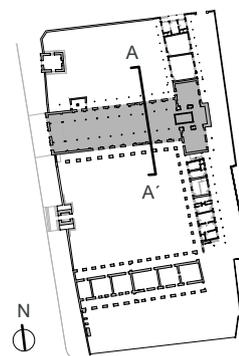
alzado sur



alzado oeste



sección AA'



1. Templo de San José de Chiquitos.  
Escala 1:500



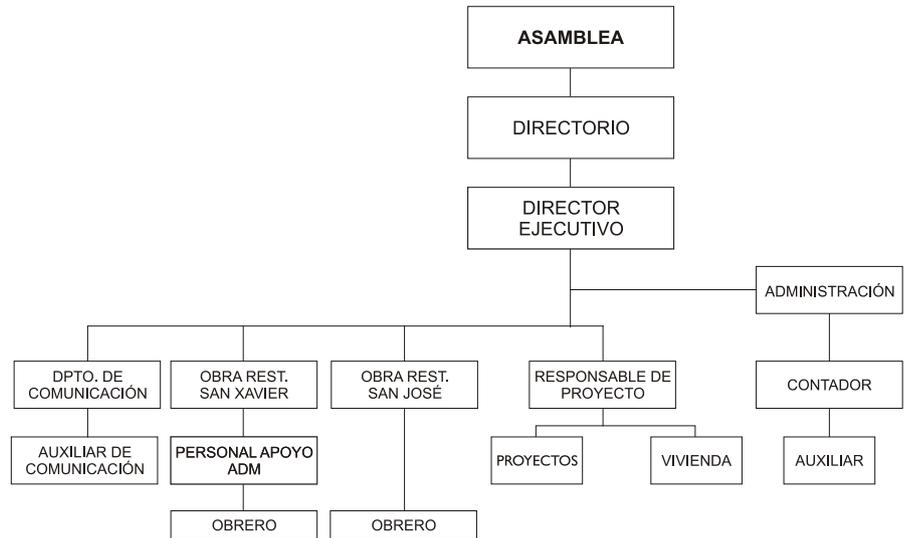
2



3

## 6.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL PLAN MISIONES



La presente estructura organizativa fue establecida gradualmente por la Unidad Técnica, en función a las responsabilidades emergentes y el desarrollo dinámico del Plan Misiones.

Una fortaleza evidente es que el equipo técnico, está conformado por profesionales jóvenes altamente cualificados, identificados y comprometidos con el Plan, muchos de los cuales fueron formados desde los inicios del mismo, por lo que su compromiso, además del conocimiento de la temática y del área de acción, es invaluable.

2. Personal de la Unidad Técnica del Plan Misiones en San Ignacio de Velasco.

3. Logo del Plan Misiones.



## 7. RESULTADOS ALCANZADOS

En casi diez años de trabajo, existen importantes resultados tangibles e intangibles alcanzados por el Plan Misiones. Teniendo en cuenta que la sistematización prioriza el análisis sobre la etapa de intervención, siendo la misma el corolario de las acciones anteriores, los resultados que se destacan por su impacto en la población beneficiaria y el logro de los objetivos son los siguientes:

### 7.1. ALTO POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Se tiene aceptación sobre la propuesta presentada por el Plan Misiones en los ocho municipios de intervención. Este resultado es fruto de un fuerte trabajo de relacionamiento institucional, que se debe profundizar y aprovechar para futuras intervenciones.

- Se verificó una excelente imagen y percepción del Plan Misiones en toda la región de trabajo, no sólo por beneficiarios, sino también por autoridades municipales, técnicos locales y miembros de la Iglesia (Diócesis y Vicariato).
- Cuanto más pequeña la población o zona urbana intervenida, más comprensión y adopción de las propuestas del Plan Misiones.
- No toda la población comparte las propuestas emanadas del Plan Misiones, especialmente en ciudades o centros urbanos crecientes; las zonas comerciales en expansión carecen de información y relación con el Plan o sus postulados.
- Los intereses económicos-comerciales de los nuevos pobladores en estos centros urbanos no coinciden con el manejo urbano de preservación propuesto, lo que obliga a una mayor interacción con autoridades municipales y organizaciones locales estratégicas, para fortalecer la apropiación y aplicación de los instrumentos normativos de regulación urbana.
- Los gobiernos municipales brindan muchas facilidades a la relación y articulación de actividades con el Plan y, en general, conocen y comparten sus propuestas.
- Los técnicos municipales tienen como referente técnico de trabajo al personal del Plan Misiones, llegando incluso a niveles de consulta en decisiones de competencia municipal.

Un aspecto destacable en el posicionamiento del Plan Misiones en la región es el aporte específico del Plan en proyectos priorizados por los municipios que, aunque no estaba prevista su ejecución originalmente, se desarrollaron e implementaron de manera complementaria y en atención a demandas específicas.

En la medida en que se logre mayor involucramiento y empoderamiento de los actores preponderantes en los territorios, se avanzará en indicadores de gobernabilidad y sostenibilidad de las acciones públicas referentes a la conservación del patrimonio.

## 7.2. RELEVANTE TRABAJO DE MEJORA EN CONJUNTOS MISIONALES

Es probable que el trabajo que en la actualidad se desarrolla en el Conjunto Misional de San José de Chiquitos sea el trabajo más importante que en Bolivia se ha realizado en esta materia, en términos de volumen, detalle en el trabajo de restauración, personal técnico especializado y financiamiento.

Las cubiertas de los templos fueron en algunos casos reemplazadas con material nuevo específicamente seleccionado para el efecto, las técnicas de construcción fueron estudiadas y actualizadas para evitar el deterioro rápido pero también para evitar el cambio en la imagen de los conjuntos.

En suma, el trabajo realizado por el Plan Misiones en referencia a la restauración de los conjuntos misionales ha sido y es un importante resultado alcanzado que se traduce en:

- Los trabajos de restauración en los conjuntos misionales de San Xavier y San José son conocidos y apreciados por la población, autoridades y técnicos locales.
- Se reconoce la importancia de los trabajos de restauración para la conservación del Patrimonio Cultural de la Humanidad y para el aprovechamiento del potencial turístico de la zona.
- El requerimiento de mano de obra en las obras de San Xavier y especialmente en San José han dinamizado el mercado laboral y promovido la tecnificación del trabajo en la región.

Uno de los factores de éxito para alcanzar resultados positivos en los trabajos de restauración y mejora en los conjuntos misionales es, sin duda, la coordinación con los otros actores interesados, desde la Prefectura del Departamento, la iglesia católica a través del Vicariato y la Diócesis, cada uno de los gobiernos municipales y otras organizaciones apostadas en el territorio. Esta coordinación se vio plasmada, por ejemplo, en el montaje logístico e institucional del trabajo en cada obra: la Iglesia brinda las oficinas y materiales para el trabajo de los técnicos, la Escuela Taller de la Chiquitanía brinda un grupo de técnicos, el Plan ofrece otro grupo de técnicos, y los gobiernos municipales donde se desarrollan las obras ofrecen facilidades de trabajo y contraparte.

Es necesario destacar el trabajo coordinado con la Diócesis de San Ignacio y el Vicariato de Ñuflo de Chávez, quienes a su vez han gestionado volúmenes de financiamiento, por ejemplo, para la restauración del campanario del Conjunto Misional de Concepción.



1

1. Sede de la Oficina Técnica del Plan Misiones.



2



3

Otra forma de coordinación es la prestación de servicios con mano de obra calificada. El Vicariato de Ñuflo de Chávez presta servicios de asesoramiento y oferta mano de obra para el trabajo en San José en base a acuerdos específicos de cooperación.

### 7.3. ESTABLECIMIENTO DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DE CAPACIDADES LOCALES

Uno de los logros trascendentales del Plan fue la creación y puesta en marcha de la Escuela Taller de la Chiquitanía para el desarrollo de capacidades y competencias en mano de obra local, destinada a cubrir la demanda de recursos humanos calificados y semi-calificados en materia patrimonial.

En concordancia con las formas de trabajo tradicionales para rehabilitación de obras con las características de la obra de San José, se creó la Escuela Taller de la Chiquitanía, con sede en ese municipio. Su formulación se realizó en base a las experiencias previas en las ciudades de Potosí y Sucre. El Proyecto Escuela Taller se integra con el Plan Misiones, siendo su administración y gestión, independiente. Sin embargo, en los aspectos prácticos de gestión y trabajo con la población son verdaderamente complementarios.

A la fecha se avanzó en la consolidación del espacio para el desarrollo de actividades de la Escuela Taller, además del progreso académico con un grupo de 50 estudiantes en áreas técnicas de construcción y restauración.

Otro aspecto relevante de la Escuela Taller, es el haber logrado la apropiación e involucramiento de las autoridades del Gobierno Municipal de San José y de otras instancias locales.

La sostenibilidad de este resultado depende de varios factores:

- Decisión política en cada municipalidad de establecer escuelas de oficios o escuelas taller, midiendo el mercado laboral y las necesidades futuras de mano de obra calificada o semi-calificada.
- Certificación ministerial de la formación impartida en la(s) escuela(s) taller.
- Articulación de acciones con el Plan Misiones: formar el recurso humano exigible a corto y medio plazo.
- Apertura hacia actores estratégicos, tanto del sector privado, estatal o social, que posibiliten la sostenibilidad de las actividades.

2. Grupo de alumnos y profesores de la Escuela Taller de la Chiquitanía.

3. Construcción de la sede de la Escuela Taller.



## 8. EL FUTURO

### 8.1. SITUACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA EN EL FUTURO

Con la implementación del nuevo texto constitucional, la región de la Chiquitanía contará a medio plazo con al menos dos nuevos actores que se deben tomar en cuenta.

Por un lado, la posibilidad de generar autonomías indígenas y el esfuerzo de apoyar los derechos de los pueblos y nacionalidades en Bolivia repercutirá en la región con el reposicionamiento de un actor no articulado por el Plan Misiones. Las organizaciones indígenas entonces, deberán ser sensibilizadas en la propuesta de preservación y recuperación de patrimonio y se deberá pensar, nuevamente a medio plazo, en ampliar el área de intervención a zonas rurales, siempre cumpliendo con los mandatos del programa y evitando la superposición de funciones con gobiernos municipales y prefectura.

El segundo actor a tener en cuenta es el futuro gobierno regional. Dadas las posibilidades de conformar regiones con capacidad gubernativa y competencias concertadas con gobiernos municipales y gobierno departamental, se hará necesario que el Plan tenga mayor involucramiento en la construcción de objetivos regionales, enfatizando la preservación y recuperación del patrimonio.

En el corto plazo, es necesario aprovechar la buena articulación de propósitos y gobernanza política entre el nivel departamental y los gobiernos municipales que hacen parte del Plan Misiones. Se puede, por ejemplo, impulsar reuniones de planificación de la temática de patrimonio, validando a un nivel técnico la propuesta de planificación estratégica y operativa del Plan Misiones.

### 8.2. CONDICIONES DE RÉPLICA

Por las características del Plan Misiones, sus condiciones de réplica en lo operativo son relativamente limitadas. Sin embargo, hay algunas lecciones destacables y replicables:

- **Articulación de actores estratégicos del territorio:** El Plan organizó su directorio con los principales actores públicos (gobiernos municipales y prefectura) y privados (Diócesis y Vicariato) que se deberían relacionar con el patrimonio. Esta acción facilita la concurrencia de recursos (técnicos, logísticos y especialmente financieros), la programación de acciones y la no duplicidad de acciones en un tema todavía no claramente delimitado en cuanto a las responsabilidades públicas entre niveles, por ejemplo, a través de la selección conjunta de lugares de intervención.

1. Órgano restaurado en el interior del templo de Santa Ana.



2. Templo de San Xavier.

- **Clara delimitación de asistencia y apoyo del Plan:** En la medida en que haya vacíos en lo que corresponde hacer al actor público y a la entidad ejecutora del apoyo, se podrá incurrir en superposición o suplantación de responsabilidades. En el caso del Plan, se percibió este problema a la hora de plantear una normativa municipal para desarrollo urbano y patrimonial, así como al ejecutar obras de poca especialidad que correspondían a los circuitos procesionales (plazas, arreglos de calles).
- **Generar confianza en los actores:** Los espacios de sensibilización y socialización de información fueron claves para la generación de un ambiente de confianza hacia el ejecutor por parte de municipalidades y beneficiarios sociales. Faltó en el Plan, mayor promoción de avances y explicación de objetivos estratégicos, sin embargo, se enfatizó la concertación para la implementación de proyectos específicos (Plan Vivienda, por ejemplo) y la socialización de sus beneficios.
- **Planificación integral de intervenciones:** La propuesta de intervención debe estar bien articulada a los objetivos planteados por la entidad ejecutora. En el caso del Plan Misiones, todas sus intervenciones se ciñeron a los objetivos estratégicos planteados, lo que evitó tener intervenciones que no contribuyan a una cadena de impactos y efectos. La planificación debe incidir en las formas de intervención para optimizarlas; el Plan Misiones tuvo poca articulación con actores estratégicos especialmente en el componente de preservación y el de capacitación, hecho que limitó en parte el acompañamiento de todos los actores durante las ejecuciones. Finalmente, la planificación debe enfatizar la sostenibilidad de las acciones.

Nuevamente, se enfatiza la necesidad de generar plataformas interinstitucionales con definición clara y concertada de responsabilidades en el área de patrimonio; el liderazgo de la entidad ejecutora a partir de acciones de comunicación, sensibilización y socialización; planificación estratégica integral y participativa; y generación de capital humano buscando sostenibilidad de las intervenciones.

En la óptica de generar las condiciones para la sostenibilidad del Plan en un proceso gradual de transición y apropiación institucional por los beneficiarios, es imprescindible la búsqueda de aliados estratégicos, tanto en el ámbito institucional nacional, departamental y local, como en el sector privado empresarial.

Promover la integralidad y complementariedad en las iniciativas de la AECID en la región, (turismo, medioambiente, educación y otros), podría fortalecer al establecimiento de acciones que otorguen condiciones de sostenibilidad y autofinanciamiento.





## II PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



## 1. PRINCIPIOS BÁSICOS

### 1.1. QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es la planificación global que proporciona un esquema de lo que se está haciendo y dónde quiere llegar una organización, con un enfoque integral sobre lo que se quiere lograr y cómo hacerlo.

La planificación estratégica permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Y con ello responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ¿Quién hace qué y cuándo?

### 1.2. EL PROCESO

En el proceso de planificación estratégica se establecen los parámetros de trabajo de la organización, normalmente para dos, tres años o más y contempla cinco elementos determinantes:

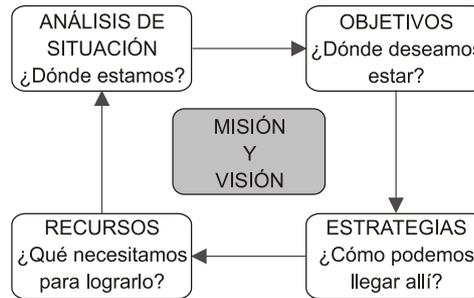
1. Misión, visión, políticas y valores.
2. Diagnóstico organizacional, contexto, actores.
3. Objetivos y componentes.
4. Estrategias y acciones clave: cómo alcanzar objetivos.
5. Metas, indicadores, sistema de seguimiento.

En el caso del Plan Misiones, después de un proceso de sistematización, se ha priorizado el desarrollo de una Planificación Estratégica Institucional que permita concertar acciones y definir metas a corto y medio plazo.



## 2. DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El proceso de estructuración del Plan Estratégico Institucional debe definir el marco en el que trabaja la organización en función a una Visión y Misión reformuladas o ratificadas. Objetivos, estrategias, políticas y valores deben estar alineados con la Misión y Visión.



La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, teniendo en cuenta las condiciones externas, el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de la sociedad y los actores involucrados.

La misión incluye la forma particular en la que la organización pretende contribuir en la visión. La declaración de una misión describe lo que hace la organización, con quién o para quién y, a groso modo, cómo lo hace. La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

La declaración del Plan Estratégico abarca:

- Mandatos del Plan: convenios y documentos de creación del Plan.
- Filosofía institucional: principios básicos.
- Orientación hacia los beneficiarios.

### 2.1. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN MISIONES

Mejora del uso del patrimonio cultural para contribuir al desarrollo sostenible de la Chiquitanía.

## 2.2. VISIÓN INSTITUCIONAL DEL PLAN MISIONES

Organización interinstitucional líder en la preservación del Patrimonio Cultural Chiquitano, que promueve la integración intersectorial, la generación de instrumentos, capacidades y el fortalecimiento de la identidad cultural, contribuyendo al desarrollo sostenible de la Chiquitanía.

## 2.3. MISIÓN INSTITUCIONAL DEL PLAN MISIONES

Promover, asesorar y articular la participación interinstitucional e intersectorial, del desarrollo de capacidades para la investigación, rehabilitación, conservación, difusión y promoción del patrimonio tangible e intangible chiquitano, generando su apropiación sostenible.



1

Principios organizacionales/políticas	Propósito Principal	Valores Fundamentales
Generar Confianza	Mejora del uso del patrimonio cultural para contribuir al desarrollo sostenible de la Chiquitanía	Eficiencia
Rescate de la identidad cultural		Eficacia
Transmisión de conocimientos		Transparencia
Sensibilización		Compromiso
Motivación		Respeto
Promoción y articulación		Solidaridad
Respeto al medio ambiente		Equidad
Formación Recursos Humanos		Responsabilidad
Generar alianzas		

## 2.4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

Una de las conclusiones del ejercicio de sistematización es la necesidad de contar con una planificación estratégica, a medio plazo, que defina con precisión los resultados que se persiguen y mejore el sistema de ejecución, seguimiento y evaluación.

Hay varios aspectos que se tuvieron en cuenta para realizar este ejercicio:

- Valorar la necesidad de que continuase existiendo una asociación como el Plan Misiones.
- El valor añadido de una asociación como el Plan Misiones.
- Principales actividades y campos de actuación.

1. Traje tradicional de la Chiquitanía.



2

Se decide que el Plan Misiones aporta:

- Especialización técnica en gestión urbana y patrimonial a los municipios.
- Espacio de coordinación entre municipios y una visión territorial.
- Agilidad en la gestión de proyectos y obras.
- Relación con otras instituciones bolivianas y extranjeras.
- Sostenibilidad.

A partir de los resultados de la sistematización se desarrolló de manera altamente participativa con los funcionarios del Plan Misiones unas líneas estratégicas de acción sobre las que trabajar el fin, el propósito, los objetivos y resultados, además de las actividades y presupuesto estimado.

Las principales líneas estratégicas identificadas son:

- LE 1. Puesta en valor del patrimonio
- LE 2. Fortalecimiento de la gestión urbana patrimonial
- LE 3. Formación ocupacional
- LE 4. Comunicación y sensibilización
- LE 5. Consolidación y sostenibilidad Plan Misiones

### **LE 1. PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO**

La puesta en valor del patrimonio es la estrategia transversal para alcanzar el objetivo general del Plan Misiones.

Se parte de la visión del Plan, como una institución especializada en patrimonio cuya misión es apoyar, pero no sustituir a las instituciones locales en la protección del patrimonio cultural. Por tanto, se trata de delimitar competencias e identificar las actividades en los que su participación represente un valor añadido, con objeto de mejorar la eficacia del proyecto, alcanzando a más beneficiarios.

Se han agrupado las actividades en dos grandes resultados:

#### **1. Edificios patrimoniales en óptimas condiciones para su uso.**

El Plan Misiones se constituye como unidad especializada de consulta y asesoría para las intervenciones en patrimonio cultural y su proyección para promover el desarrollo

local. Su labor se centra prioritariamente en supervisar y apoyar la elaboración y ejecución de los proyectos relacionados con los bienes patrimoniales, tangibles e intangibles de la Chiquitanía.

## 2. Gestión adecuada de los Conjuntos Misionales.

El proyecto de “Apoyo a la implementación de un Plan de Gestión de los Conjuntos Misionales” se enmarca en los planes de manejo requeridos por la UNESCO, para los lugares declarados Patrimonio de la Humanidad. Sus objetivos son:

- Contribuir a garantizar el mantenimiento de los conjuntos misionales por su valor intrínseco, como máximos exponentes y contenedores de patrimonio inmueble, mueble e intangible de la Chiquitanía.
- Contribuir a proyectar estos centros como promotores de la cultura y generador de actividades económicas y culturales en beneficio de la población local.

El Plan de Gestión de los Conjuntos Misionales persigue dos grandes resultados: por un lado, la creación de una Red de Conjuntos Misionales que fortalezca la relación entre ellos y su coordinación; por otro, un Plan de Gestión de cada uno de ellos que incluya su mantenimiento preventivo, una estructura administrativa sencilla, y ayude a la difusión y promoción de los mismos.

La planificación de actividades dentro de esta estratégica es:

Año 2010

- Puesta en marcha del Plan de Gestión en los conjuntos que se identifiquen como prioritarios. Se pretende generar estructuras locales capaces de asumir las diferentes responsabilidades, como aplicación de las normativas de uso de los conjuntos misionales, mantenimiento preventivo, actividades de interpretación; y coordinación con otras estructuras instituciones públicas y privadas para la realización de eventos culturales en los conjuntos.
- Implementación del mantenimiento preventivo en dos nuevos conjuntos misionales.
- Puesta en marcha como experiencia piloto del centro de interpretación de San José de Chiquitos.
- Elaboración del Proyecto del Centro de Interpretación de San Xavier.
- Puesta en marcha las actividades de difusión de los conjuntos misionales definidas para este periodo.



1



2

Año 2011-2012

- Coordinación y elaboración de los Planes Operativos Anuales de las estructuras locales de gestión en los seis conjuntos misionales.
- Implementar el mantenimiento preventivo en dos nuevos conjuntos misionales, concluyendo de esta manera con la implementación en los seis monumentos Patrimonio de la Humanidad.
- Puesta en marcha del Centro de Interpretación del Conjunto Misional de San Xavier y apoyo al de Concepción.
- Diseño de los proyectos de centros de interpretación para San Rafael, San Miguel y Santa Ana.
- Seguimiento de la gestión de los conjuntos misionales.
- Puesta en marcha las actividades de difusión de los conjuntos misionales definidas para este periodo.

## LE 2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN URBANA

Su objetivo es contribuir al aumento de capacidades técnicas en la gestión urbana y del patrimonio cultural en los ocho municipios que componen el Plan Misiones.

Entre los grandes desafíos que se plantean los gobiernos municipales, destaca la protección integral de los centros urbanos patrimoniales. Los municipios deben dar respuesta al crecimiento debido a la migración y a la construcción desordenada, que pone en riesgo el patrimonio inserto en la trama urbana, el crecimiento urbano futuro y su entorno natural, dando lugar a una ciudad menos sostenible.

Una de las primeras tareas que acomete el Plan Misiones, es elaborar un diagnóstico urbano integral de cada municipio misional. El objetivo es dotar a las administraciones locales, que no contaban con los medios técnicos ni financieros, con los instrumentos normativos que permitiesen mantener el espacio urbano y planificar un crecimiento adecuado.

Los resultados previstos en esta línea estratégica son:

- Diagnóstico, propuesta y aprobación de una nueva estructura técnica inserta en el organigrama de cada municipio, de acuerdo a su realidad.
- Capacitación a los técnicos asignados por cada municipio, con objeto de que se consolide un área técnica reguladora, que se encargue directamente de controlar las

edificaciones y que logre la implementación del Plan de Revitalización de las Áreas Patrimoniales y del Plan de Ordenamiento Urbano.

- Asesoría a esta unidad municipal.

### LE 3. FORMACIÓN OCUPACIONAL

El objetivo de esta línea estratégica es contribuir a la creación de puestos de trabajo y actividades económicas vinculados al patrimonio. Bajo este objetivo se trabaja en dos proyectos:

- **Escuela Taller de la Chiquitanía.** Integrada en el Programa de Escuelas Taller de la AECID, se constituye en un centro de formación ocupacional, cuyo objetivo es capacitar a jóvenes en riesgo de exclusión, en especialidades vinculados al patrimonio cultural, promoviendo la inserción laboral de los jóvenes con criterios de equidad de género y solidaridad. La sede de la escuela continuará estando en San José de Chiquitos.
- **Proyecto de Recuperación de Artesanías Tradicionales de Chiquitos.** Este proyecto tiene una componente cultural y otra económica. Su objetivo es el rescate de sistema artesanal que están en peligro de desaparecer, combinando la producción para autoconsumo y para la venta. Se han planteado tres fases: investigación, transmisión de conocimientos y la producción artesanal.

### LE 4. SENSIBILIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

Su objetivo es informar y sensibilizar a la sociedad chiquitana, para generar actitudes y prácticas, de manera que valore su patrimonio, asuma el compromiso de su conservación y reconozca su potencial como generador de desarrollo para su comunidad.

Los resultados esperados en esta línea estratégica son:

- Elaboración y puesta en marcha de la Estrategia de Promoción y Difusión de las actividades del Plan Misiones, para lograr un posicionamiento institucional destacado en la región.
- Consolidación de la comunicación en cada uno de los proyectos concretos a través de programas específicos de socialización y sensibilización durante toda su ejecución.
- Inserción de la materia de “Patrimonio y Turismo” dentro de la malla curricular, en todos los niveles de educación formal de la Chiquitanía. Su objetivo es sensibilizar a los más jóvenes, los futuros ciudadanos, en la necesidad de conservación, valoración y rescate del patrimonio cultural. Este trabajo se hará desde las estructuras formales educativas en todos los municipios de la Chiquitanía, en colaboración con la Universidad Católica Boliviana, en el marco de la Ley de Educación boliviana.



1

1. Proyección de video de seguridad y salud en las obras, en la Escuela Taller de la Chiquitanía.

## **LE 5. SOSTENIBILIDAD**

El objetivo de esta línea estratégica es lograr el mantenimiento del Plan Misiones mediante la apropiación institucional por sus integrantes y otros beneficiarios.

Este trabajo se complementó mediante un estudio organizacional de la Oficina Técnica del Plan Misiones, que aporta recomendaciones para mejorar las capacidades de la institución de manera interna, con el objeto de incrementar su eficacia y eficiencia. Se propone hacer un plan interno que incluya medidas que ayuden a mejorar los sistemas de comunicación interna y externa o toma de decisiones, además de reglamentos, actualización de estatutos y manual de funciones. También se aconseja incluir la capacitación continua del personal, buscando el mantener recursos humanos calificados e identificados con los objetivos de la institución.

En la óptica de generar las condiciones para la sostenibilidad del Plan Misiones, en un proceso gradual de transición y apropiación institucional por los beneficiarios, es imprescindible la búsqueda de aliados estratégicos, tanto en el ámbito institucional nacional, departamental y local, como en el sector privado. Así mismo, se plantea la necesidad de promover plataformas interinstitucionales con definición clara y concertada de responsabilidades en el área de patrimonio, como Colegios de Arquitectos, Universidades o el Ministerio de Cultura.

Por último, en esta línea se propone lograr la diversificación de financiación del Plan Misiones. Hasta la fecha, la AECID es el donante con el porcentaje más alto de aportes económicos. A pesar de que los municipios han realizado un significativo esfuerzo para aumentar y mantener sus contribuciones, y la Prefectura y administración eclesiástica han financiado proyectos concretos, todavía resulta insuficiente para mantener el nivel actual de trabajo del Plan Misiones. Por tanto, se propone trabajar en la búsqueda de nuevas fuentes externas de financiamiento y socios estratégicos, tanto del sector público como del privado. Así mismo, se investigarán sistemas que generen fondos para apoyar, al menos parcialmente, la sostenibilidad económica del Plan Misiones.





### III. PLAN VIVIENDA



## 1. LA VIVIENDA EN LA CULTURA CHIQUITANA

### 1.1. UN ESPACIO PARA HABITAR

La vivienda como espacio para vivir, dormir y trabajar, ocupa en la cultura chiquitana un espacio destacado. Entendida como un espacio que va más allá de sus límites físicos, refuerza los vínculos con la comunidad, con la familia extensa por su configuración espacial y con el entorno circundante. La vivienda como espacio amplio, abierto y cerrado, con sus galerías y punillas para el encuentro, los cuartos para dormir, el canchón para los pequeños cultivos y cría de aves, la cocina y los momentos con la familia, es mucho más que una estructura física con valor arquitectónico. Calle, corredor, habitación y canchón o espacio posterior, forman un todo, el espacio para la convivencia y para el desarrollo cotidiano de la vida chiquitana, ajena tradicionalmente a conceptos de cierre, privacidad y aislamiento. La estructura tradicional de la vivienda responde, en el uso de sus materiales, a la armonía con el medioambiente; por su concepción espacial, a las relaciones con la comunidad, y por su forma de construcción en grupo, al reforzamiento de los vínculos con la comunidad.

La vivienda ocupa un espacio importante en la relación que la cultura chiquitana establece con la naturaleza. Cultura y natura se encuentran en el centro de la cosmovisión chiquitana. El bosque da al chiquitano no sólo alimento, sino que en él encuentra todo lo necesario de su cultura material: medicamentos, leña y elementos de construcción. La salida al bosque para la búsqueda de materiales para la casa, cohesiona a un grupo que comparte estos momentos y que refresca y mantiene los enormes conocimientos que tienen de la naturaleza y de su provecho y renueva los lazos espirituales con los elementos del bosque y sus lugares sagrados, donde residen los jichis. El bosque posee en la cultura chiquitana un lugar principal, todos sus seres tienen alma y poder y en el equilibrio de sus relaciones se basa las reglas de la convivencia establecidas. Paja, guembé, barro, cuchi, guapá... forman la estructura y alma de estas viviendas. El uso de estos materiales naturales es el resultado del conocimiento adquirido a lo largo de los años de convivencia del indígena con el bosque y es transmitido de generación en generación.

Las cubiertas se denominan “techo bendito” no sólo por su función de protección, sino porque es una estructura en equilibrio y guarda respeto frente a los materiales que se han extraído de la naturaleza. Este uso de materiales locales permite una mejor conservación de las viviendas, teniendo en cuenta que la economía de subsistencia es la predominante.

Este esfuerzo por el acopio de los materiales da sentido a una vivienda, que recibe su valor en la cultura chiquitana por el trabajo invertido en ella, por la participación de toda la

familia en su construcción y por la ayuda prestada por todo el grupo en las mingas. Su cuidado y rehabilitación suponen una forma de aumento de prestigio y, con ello, de autoestima.

## 1.2. UN PATRIMONIO AMENAZADO

La vivienda ha estado sujeta a los cambios históricos y culturales que han provocado y siguen provocando alteraciones, no sólo a nivel físico, sino también a nivel intangible de lo que supone alterar un espacio de vida y, con él, cambiar la propia concepción de la vida de sus habitantes.

El auge económico de la zona de la Chiquitanía vivido a principios del siglo XX llamó a los mestizos y criollos de Santa Cruz, que llegaron para quedarse. Nuevas casas fueron levantadas para acoger a estas grandes familias que se ubicaron en las áreas más destacadas de los centros poblados, desplazando en algunos casos a la población local e imponiendo una tipología de vivienda procedente de la ciudad de Santa Cruz: casas con uno o dos patios con fachadas que terminan formando manzanas. Se rompe así el principio de homogeneidad de la masa construida y se imponen los espacios privados frente a los espacios comunes.

A partir de los años 50 las crisis económicas y la reforma agraria provoca la emigración de la población a otras zonas y comunidades próximas, lo que motiva que las construcciones se simplifiquen y sean desatendidas durante la semana de trabajo. En algunos pueblos comienza a imponerse la existencia de un alambrado o palizada para proteger la propiedad.

Y aunque dentro de la cultura chiquitana cada elemento (iglesia, viviendas, urbanismo, tradiciones, entorno, etc.) tiene una función concreta, las alteraciones urbanísticas y los cambios dados dentro de las relaciones sociales han provocado que no se reconozca especial valor cultural a la vivienda, tanto a nivel material como inmaterial, quedando relegado ante la riqueza de los conjuntos religiosos.

El gran impacto económico que se generó en la región con la intervención en los conjuntos misionales, repercutieron en algunos casos de manera negativa en la conservación del pueblo, ocasionando transformaciones en la morfología de sus edificios. Esto mostró la necesidad de llevar a cabo acciones directas para recuperar y rehabilitar el entorno habitacional que circunda a los monumentos históricos haciendo que la vivienda tradicional chiquitana, en proceso de desaparición, sea rehabilitada y recuperada, consolidándola como elemento de referencias para las futuras construcciones.

El abandono de ciertas estructuras y formas de construcción también está motivado por elementos vinculados a la falta de reconocimiento de los pueblos indígenas,



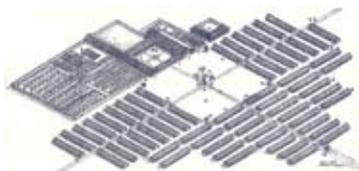
1



2

1. Vista panorámica de San José de Chiquitos.

2. Materiales empleados en la construcción.



3

conservadores de estas viviendas. Durante mucho tiempo las casas de los chiquitanos fueron criticadas por su primitivismo por la nueva población blanca y mestiza que aportaba otros conceptos de vivienda. El hecho de sentirse paicos (término despectivo) y no saber vivir como gente (según los blancos), provocó el abandono de ciertas técnicas empleadas como los techos de paja, que fueron y son sustituidos por teja, material más noble y considerablemente más caro, lo que provoca la reducción de las dimensiones y altura de las habitaciones, y la construcción de viviendas que se quedan en estado transitorio en espera de poder completarla con tejas. Las nuevas modas ciudadanas traen nuevas ideas que no siempre se adaptan a la realidad local y generan cambios y abandono de técnicas ancestrales interfiriendo en la calidad de vida.

Las ideas de modernidad y desarrollo enfrentan a las viviendas chiquitanas a un proceso de sustitución y pérdida de estructuras, materiales y espacios amplios tradicionalmente pensados para la convivencia de la familia extensa por módulos más pequeños de familia nuclear. Este proceso convive, paradójicamente, con una reivindicación en toda la zona de la cultura chiquitana como la identitaria del departamento.

Estos procesos internos conviven con hechos exteriores, como las nuevas políticas de vivienda social impulsadas por las instituciones públicas y organismos de cooperación, que introducen modelos de construcción rápida, en serie y barata, con materiales procedentes de las grandes ciudades que no respetan los condicionantes culturales, generando nuevos puntos de conflicto ante el problema de la rehabilitación de las viviendas. Junto a esto, existe todavía una falta de protección legal, tanto a nivel nacional como local, para la protección de estos conjuntos Patrimonio de la Humanidad. Sobre este aspecto se ha trabajado dotando a cada municipio de un Plan de Ordenamiento Urbano que incluye ciertas normativas, todavía sin una correcta aplicación por la debilidad institucional existente.

Cambios y amenazas en el espacio más íntimo de la vida del chiquitano, provoca, no sólo el deterioro de su calidad de vida por el hacinamiento, falta de servicios básicos e inadecuado uso de materiales, sino la pérdida de la identidad y de los valores culturales de colectividad, la alteración de las relaciones con el medioambiente y el entorno, la marginalidad de los grupos indígenas habitantes de estas viviendas y portadores de la riqueza del Patrimonio Inmaterial Chiquitano, la disminución del atractivo turístico de los municipios y, con ello, la pérdida de una importante fuente de ingresos y desarrollo.



## 2. PLAN DE MEJORAMIENTO DE VIVIENDA

### 2.1. ANTECEDENTES

En el 2001, y con los antecedentes del Plan de Rehabilitación Integral de Santa Ana de Velasco, se crea el Plan Misiones para la rehabilitación integral de las Misiones Jesuíticas de la Chiquitania.

Para la implementación del Plan, se establecieron una serie de principios básicos que han ido evolucionando a lo largo de las fases para adaptarse a la situación local y mejorar la apropiación de las actuaciones.

Como base para la protección del patrimonio cultural, entre 2002 y 2003 se llevó a cabo la inventariación y catalogación de los bienes inmuebles de cada una de los municipios misionales, que se completó con un análisis urbano para la elaboración de los Planes de Ordenamiento Urbano. Las fichas sirvieron de base para el diagnóstico de la vivienda chiquitana desde el punto de vista material y social, ya que se incluyeron datos económicos, culturales y conformación de las familias habitantes.

Los resultados mostraron la alteración creciente de las tipologías tradicionales con la pérdida de espacios comunes, materiales tradicionales de fácil acceso y bajo costo, de identidad y aumento del aislamiento.

- 8 de cada 10 familias tienen escasos recursos.
- Nivel elevado de hacinamiento con una media de 6 personas por habitación.
- Deterioro físico de un 70%.
- 85% de las familias chiquitanas viven en bajas condiciones de salubridad.
- Un 45 % de las construcciones son de materiales foráneos.
- Disgregación de la cultura viva.

Tras los estudios previos, se planteó la necesidad de crear un proyecto especial enmarcado dentro de los Planes de Ordenamiento Urbano que también estaba realizando el Plan Misiones. Esto es un dato importante ya que el proyecto nació dentro de una visión más global de las áreas patrimoniales y se entiende como un componente más y no un proyecto aislado. Surgió así el Plan de Mejoramiento de Vivienda y espacios públicos de la Chiquitania como una herramienta de desarrollo.

## 2.2. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la calidad de vida y habitabilidad básica de los habitantes de nueve municipios de las Misiones Jesuíticas de la Chiquitania.

## 2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos específicos	Actividades
Mejorar las infraestructuras de las viviendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de estructura portante deteriorada (postes de madera).</li> <li>• Saneamiento de muros y revocos.</li> <li>• Arreglo y/o cambio de cubiertas.</li> <li>• Colocación de solados en interiores y galerías.</li> <li>• Arreglo de carpinterías.</li> <li>• Instalación eléctrica.</li> </ul>
Mejorar los servicios básicos de las viviendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de letrinas no contaminantes.</li> <li>• Arreglo de baños existentes.</li> <li>• Mejora de los espacios interiores.</li> </ul>
Disminuir los problemas de hacinamiento en las viviendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de punilla (San Xavier).</li> <li>• Mejora de ambientes.</li> <li>• Ampliación de habitaciones.</li> </ul>
Rescatar y mantener los conceptos estructurales tradicionales en las viviendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha mantenido la tipología, mejorando e incorporando galerías (en los casos en que estaba ausente).</li> </ul>
Mantener y recuperar el patrimonio histórico-cultural en las viviendas, para ser incorporadas como oferta turística por sus características arquitectónicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación de materiales y técnicas constructivas.</li> <li>• Recuperación de la galería (corredor).</li> <li>• Mejora de los espacios públicos.</li> </ul>
Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de la familia y vecinos como requisito previo.</li> <li>• Realización de mingas.</li> </ul>
Dinamizar y ampliar el mercado laboral en oficios vinculados con la construcción tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han generado 240 empleos directos y 720 indirectos. Trabajadores de obra y proveedores de materiales</li> </ul>



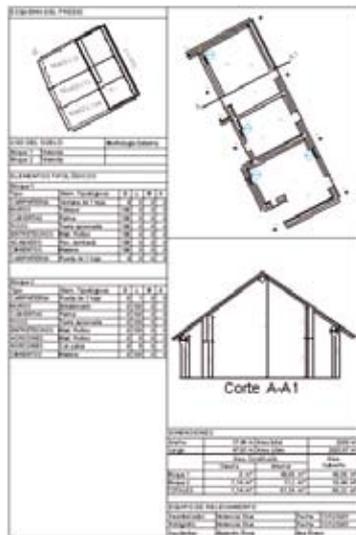
1



2

1. Ficha del inventario de bienes inmuebles.

2. Vivienda típica en la Chiquitania.



3

## 2.4. ACTORES Y BENEFICIARIOS

Este proyecto es resultado del trabajo de diversas instituciones y actores que han articulado su participación desde el punto de vista económico, cultural y social, priorizando las relaciones activas entre los diversos grupos para generar procesos de cohesión y fortalecimiento.

Actores	100%	Funciones
Beneficiarios	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte de los materiales del lugar.</li> <li>• Aporte de mano de obra.</li> </ul>
Gobiernos Municipales Concepción San Xavier San Ignacio San Antonio Lomerío San Miguel San Rafael San José Roboré	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de los materiales aportados por los beneficiarios.</li> <li>• Ayudante de albañilería.</li> <li>• Agilización de los procesos de regularización de la documentación.</li> <li>• Trabajos en mejora de espacios públicos en las áreas intervenidas (en el caso de que las actuaciones se centren en una zona).</li> <li>• Aportes al funcionamiento del Plan Misiones.</li> </ul>
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales tradicionales: teja y ladrillo.</li> <li>• Maestro de albañilería.</li> <li>• Materiales de albañilería y electricidad.</li> </ul>

El Plan Misiones participa en un 10% que corresponde a la formulación del Plan, gestión administrativa y financiera, comunicación, redacción de proyectos y supervisión de obra.

El Plan nació con la voluntad de integrar activamente a la población beneficiaria en el proyecto, para contribuir a reforzar la participación ciudadana en la conservación del patrimonio, reforzar elementos de la cultura chiquitana de trabajo en comunidad y poder generar un adecuado proceso de conservación.

La población beneficiada hasta el momento ha sido:

DIRECTA: 276 familias de los centros poblados; 1380 habitantes.

INDIRECTA: 50.000 habitantes de los centros poblados de la Chiquitanía  
1.200 personas con nuevos empleos directos e indirectos.

## 2.5. METODOLOGIA DE TRABAJO

1. **Formación equipos:** El Plan Misiones como Oficina Técnica para la conservación del patrimonio cultural de la Chiquitanía tiene su sede en San Ignacio. Para la primera fase del proyecto se conformó un equipo que se trasladaba de municipio en municipio. Para mejorar las actuaciones, tener más impacto y un contacto más cercano con la población, en las siguientes fases se delegó permanentemente un arquitecto/a en cada provincia. De esta forma se ha estrechado la relación con la población local, se ha fortalecido al municipio con el trabajo de asesoría continua y recíproca, y se ha mejorado la apropiación del proyecto por el trabajo continuo de sensibilización.
2. **Investigaciones:** Para la implementación del Plan de Mejoramiento de Vivienda, se contó con un estudio antropológico realizado en la fase del Plan de Rehabilitación de Santa Ana (etapa previa del Plan Misiones) que permitió adecuar la actuación a la realidad local. Dentro del Plan trabajan activamente una comunicadora social y un antropólogo que levantan datos sociales de técnicas y procesos que permiten poder llevar a cabo una investigación continua.
3. **Identificación de las zonas con alto valor patrimonial:** Desde el Plan Misiones se hace una selección de posibles áreas a intervenir por su valor patrimonial, arquitectónico, cultural y características socioeconómicas. Se seleccionan áreas concretas para poder generar mayor impacto entre la población y favorecer los procesos de mejora de espacios públicos por parte del municipio y de los vecinos.

San Xavier es un caso destacado de esta selección, ya que la actuación se ha concentrado en un barrio con alto valor cultural, de especiales características étnicas y apartado del centro histórico, lo que ha permitido crear un nuevo punto turístico, integrar este barrio marginal en el centro histórico y dinamizarlo.

El concepto manejado como vivienda patrimonial no es el asociado a la antigüedad de la vivienda o ubicación en torno a la iglesia, sino que se han valorado sus materiales, respeto a las estructuras espaciales, conservación de espacios comunes, etc. Esto ha hecho que el proyecto permita conjugar la visión de patrimonio asociado al pasado, con el de patrimonio de futuro por la conservación de una forma de ser del chiquitano.

El tipo de vivienda priorizada para las intervenciones responde a las tipologías de vivienda tradicional chiquitana con corredores y vivienda con punilla y techo de motacú, compuestas por dos ambientes; debido a:

- El deterioro de esta tipología es el más alto.
- Cuenta con ambientes mínimos para realizar las actividades cotidianas del hogar, y su deterioro podría inhabilitar alguno, ocasionando hacinamiento.



1



2

1. Participación de la población beneficiaria en el Plan de Mejoramiento de Viviendas en San Miguel.

2. Intervención en San Xavier de Velasco.



3



4

3. Participación activa de los propietarios en la rehabilitación de una vivienda en San Rafael.

4. Acopio de materiales para la rehabilitación de viviendas en San Rafael.

- Carecen de instalaciones sanitarias y demandan una solución compatible con el medioambiente ante la falta de alcantarillado.
- Al tratarse de viviendas de reducido tamaño, con una pequeña inversión se consigue un gran impacto.
- El número promedio de habitantes por viviendas es de cinco personas, por tanto, la mejora de las mismas tiene una gran cantidad de beneficiarios.

4. **Visita y sondeo en los centros urbanos participantes:** Observación y análisis in-situ del grupo de viviendas seleccionadas y contacto con sus propietarios.

5. **Reunión con alcaldes de los municipios:** La participación activa de los gobiernos municipales es importante para la apropiación del proyecto, su sostenibilidad y apoyo a las normativas que se van aprobando. Su participación se establece en todos los puntos, desde la presentación del proyecto, definición de posibles beneficiarios, participación en la obra y apoyo en las mingas (trabajo comunitario).

6. **Selección de beneficiarios:** Tras la convocatoria y presentación del proyecto a toda la zona, se seleccionan los beneficiarios de acuerdo a unos requisitos establecidos:

- Vivienda enmarcada dentro de las líneas tipológicas tradicionales del lugar.
- Viviendas con elevado índice de hacinamiento.
- Mínimos ingresos, que no permita encarar de manera personal la mejora de sus viviendas.
- Ubicación del inmueble en un entorno urbano.
- Ser los propietarios de las viviendas.
- Disponibilidad para la participación activa en el proceso de mejora de la vivienda.
- Vivienda con un valor cultural dentro de la comunidad: sedes de cabildos, casas comunitarias, sedes de reuniones culturales, etc.

7. **Elaboración de proyectos individuales:** Levantamiento de datos de los inmuebles, diagnóstico, grados de deterioro y niveles de intervención. Cómputo y presupuesto individualizado. En esta fase es importante el trabajo que desarrolla el arquitecto y los diversos técnicos, de adecuación del proyecto a las necesidades de la familia y las orientaciones desde el punto de vista del valor cultural de la vivienda.

8. **Firma de Convenio:** De acuerdo a las características expuestas con anterioridad y de reuniones de concertación, en cada uno de los pueblos seleccionados para la primera etapa se suscribieron convenios entre los municipios, beneficiarios y el Plan Misiones.

9. **Acopio de materiales:** Seguimiento a beneficiarios y autoridades en el acopio de los materiales de contraparte. Dentro del proyecto se ha ido mejorando el cronograma para adecuar los tiempos necesarios de acopio de material a las posibilidades de los beneficiarios y elementos culturales todavía presentes en la zona (tiempos especiales de corte y convivencia con otras actividades importantes para la comunidad).
10. **Ejecución de los trabajos de mejoramiento:** Se inician las obras tras la selección de los albañiles y la realización de talleres con ellos. En la ejecución participa activamente la familia como mano de obra, lo que permite el rescate y conservación de ciertas técnicas, el reforzamiento de los vínculos familiares (ya que en ocasiones los hijos/as se trasladan desde otros puntos para la colaboración en las obras), la apropiación del valor cultural de la vivienda y los procesos de conservación posteriores.
11. **Inauguración:** Las familias celebran el final de la obra con una gran fiesta donde participa el barrio, las autoridades y los equipos técnicos y generalmente se cocinan platos típicos, se escucha la música tradicional y se bendicen las casas. Estas celebraciones rescatan y consolidan las expresiones culturales de la zona.



1

## 2.6. INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO URBANO

La vivienda surge íntimamente relacionada con el entorno en la cultura chiquitana, es la “dormida”, un espacio para descansar y uno más de los espacios para vivir, ya que las relaciones tanto con la familia como con la comunidad, se dan principalmente en los espacios exteriores. Esta concepción generó la necesidad de plantear la recuperación paralela del espacio urbano, como extensión de la vivienda y como punto donde la familia se relaciona con la comunidad. Para ello, junto con el gobierno municipal, los beneficiarios, vecinos y personal del Plan Misiones, se estableció un sistema de minga para la implementación, mejora de las áreas verdes, relimitación de las áreas de tráfico vehicular y ubicación de puntos de señalización de calles, basureros y mojones. El sistema de minga, como un día de trabajo prestado para la comunidad, estaba fuertemente asentado en la zona, pero influencias externas y competencias municipales han provocado que éste se pierda, debilitando la cohesión del grupo. Además de un día de trabajo, es un día de fiesta en el que se recuperan platos típicos, músicas y se refuerza la apropiación social del patrimonio vivo chiquitano.

Los objetivos y elementos contemplados en esta fase son:

- Elaborar e implementar la señalización y mobiliario urbano.
- Acondicionar el espacio público a las condiciones del peatón.
- Ubicar al peatón dentro del centro poblado.
- Aplicación de las normas que den un estándar en dimensiones de vías peatonales.
- Implementar un plan de reforestación urbana.



2

1. Mejora de la señalética en el espacio urbano en Concepción.

2. Calle Hilman en Concepción.



3

- Reducir los efectos climáticos.
- Mejorar el paisaje urbano.
- Separación de circulación rodada y peatonal con elementos vegetales.
- Reducir la superficie de las vías vehiculares de tierra, con vegetación media y baja, para aminorar el desgaste de las vías por efectos climáticos y el uso del transporte.

## 2.7. CAPACITACIÓN

Se ha establecido un proceso de capacitación de diversos actores para ampliar y mejorar los conocimientos sobre las actuaciones, establecer redes de trabajo en temas de patrimonio y favorecer una mejor inserción al mercado laboral de nuevos trabajadores.

Para ello se han realizado los siguientes talleres:

- Cultura constructiva chiquitana, dirigido a técnicos municipales.
- Técnicas constructivas. Proceso de formación continua dirigido a albañiles locales.

## 2.8. SENSIBILIZACION

El Plan de Mejoramiento de Vivienda en la Chiquitanía, como todas las actuaciones del Plan Misiones, está acompañado de un proceso de socialización y sensibilización. Se ha establecido una estrategia IEC (información, educación y comunicación) que de forma continua acompaña al proceso, con el objetivo de establecer mecanismos participativos que revaloricen la cultura constructiva local y generen una conciencia crítica, que garantice la sostenibilidad de la misma.

### Proceso de socialización

- Taller con los alcaldes y técnicos municipales para definir los detalles del Plan.
- Taller con las juntas vecinales.
- Taller con los propietarios de las áreas o viviendas a rehabilitar.
- Colocación de paneles informativos en alcaldías y agencias municipales.

### Proceso de sensibilización

- Taller con los técnicos municipales sobre patrimonio cultural y la necesidad de conservar ciertas tipologías y características.
- Taller con la población en general y los beneficiarios en particular sobre patrimonio cultural y viviendas.

- Elaboración de jingles radiales y spots de televisión.
- Elaboración de tres cartillas educativas:
  - Cultura constructiva chiquitana.
  - Normativa urbana.
  - Catálogos e inventarios.

## 2.9. EJES TRANSVERSALES DEL PROYECTO

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El Plan Misiones, con el fin de poder fortalecer las instituciones municipales encargadas de la protección del patrimonio cultural, ha delegado en cada provincia a un técnico para la gestión del Plan de Mejoramiento de Vivienda y apoyar al personal de los municipios que en la mayoría de los casos desconocen aspectos de conservación y gestión del patrimonio. Complementariamente, este personal público recibe talleres y formación.

Las actuaciones en el Plan han ido acompañadas de la creación de normativa de protección, inexistente hasta el momento, que se ha ido aplicando en las diferentes intervenciones.

### GÉNERO

- Incorporación de la mujer en la toma de decisiones sobre el proyecto.
- Participación en los trabajos de rehabilitación: la mujer amplía así sus conocimientos y participa en ámbitos relacionados tradicionalmente con el hombre.
- Adecuación de los espacios para la mejora de las actividades cotidianas.
- Participación activa en los trabajos de mejora de espacios públicos.

### MEDIOAMBIENTE

Una de las premisas de este Plan ha sido en todo momento el equilibrio medioambiental, no sólo desde el punto de vista ecológico de respeto al medioambiente, sino también como elemento principal de la cultura chiquitana. Tanto en el trabajo con materiales de la zona, la reutilización de ciertos elementos, la introducción de letrinas ecológicas (ante la ausencia de alcantarillado en la zona) y la recuperación de áreas verdes, el Plan ha contribuido a fortalecer este elemento.

### ADAPTACIÓN A LA CULTURA LOCAL

Una de las bases del proyecto que ha permitido la obtención de buenos resultados, ha sido la adecuación a la realidad local gracias al diálogo continuo en ambas direcciones.



1



2

1. Taller de materiales y técnicas constructivas locales.

2. Mujer trabajando en un rollizo.



3



4

Los tiempos del bosque y de la cultura chiquitana marcan los ritmos de trabajo. Esto ha condicionado la evolución de un proyecto sujeto a los tiempos rígidos, en ocasiones, de los financiadores. La primera fase del proyecto, en la que los beneficiarios contaron con un tiempo limitado para la recolección de sus materiales que en ocasiones interfería con los tiempos naturales y con sus propias creencias, provocó retrasos, presiones excesivas y dificultad en la apropiación del proyecto. Revisados los procesos y los criterios manejados, el proyecto se adaptó a los tiempos, ampliando los meses de recolección de materiales.

## 2.10. ALGUNOS DATOS Y CIFRAS

Fase	Periodo	Nº Viviendas	Nº Letrinas	Nº de baños mejorados
1	Año 2004	43	15	2
2	Año 2005-2006	88*	59	1
3	Año 2006-2007	150	60	
4	Año 2008-2009	78		
<b>TOTALES</b>		<b>359</b>	<b>134</b>	<b>3</b>

\*Gracias a una adecuada gestión, el número de casas rehabilitadas aumentó de 80 a 88.

Las inversiones directas realizadas han sido de (cifras redondeadas en \$US):

Actores	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	Totales
Beneficiarios	47.000	89.500	170.000	306.500
Alcaldías	13.300	29.800	75.200	118.300
AECID	76.500	176.000	352.100	604.600
<b>TOTALES</b>	<b>136.800</b>	<b>295.300</b>	<b>597.300</b>	<b>1.029.400</b>

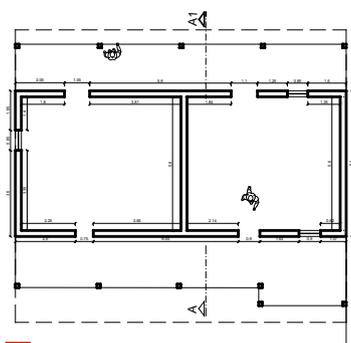
La rehabilitación, que se ha llevado a cabo desde la perspectiva de la mejora de la calidad de vida de sus habitantes y de la recuperación cultural, permite, después de tres años, valorar y medir los resultados obtenidos, en ocasiones deseados y otros surgidos dentro de este proceso de impacto que se ha ido ramificando e instalando en otras áreas.

3. Vivienda en Concepción antes de la intervención.
4. Vivienda en Concepción después de la intervención.

### TIPOLOGÍAS DE LAS VIVIENDAS INTERVENIDAS EN CONCEPCIÓN

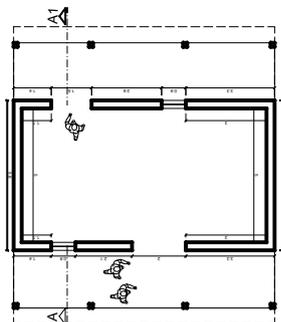
Las viviendas identificadas, en general, tienen en común el uso de materia prima local: cimientos de madera, cerramientos de tabique o adobe, horcones de madera y cubierta de teja colonial a dos aguas.

Intervención: ● Refacción de los ambientes ● Liberar las galerías de los cerramientos ● Reubicación del área de servicio ● Instalación eléctrica ● Dotar de un módulo higiénico ● Construcción de nueva habitación ● Demolición de ambientes



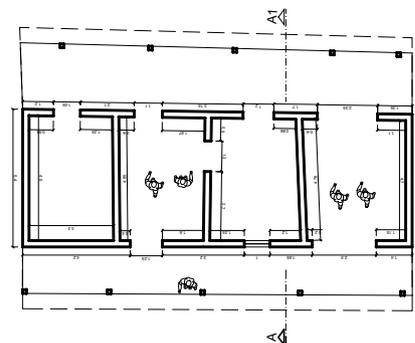
**T1** ● ● ● ● ●

Cuenta con dos habitaciones con dos corredores. El corredor posterior se transforma, negando a las habitaciones principales la ventilación, el soleamiento y la circulación, ocupándose cada extremo por ambientes mínimos utilizados como cocina, habitación o baño.



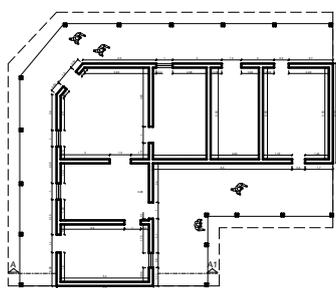
**T2** ● ● ● ● ●

Se caracteriza por tener una habitación flanqueada por corredores, cuyo corredor posterior ha sido ocupado, alojando allí una cocina u otra habitación, utilizando en la mayoría de los casos cerramientos de mala calidad.



**T3** ● ● ● ● ● ●

Se caracteriza por tener una habitación flanqueada por corredores, cuyo corredor posterior ha sido ocupado, alojando allí una cocina u otra habitación, utilizando en la mayoría de los casos cerramientos de mala calidad.



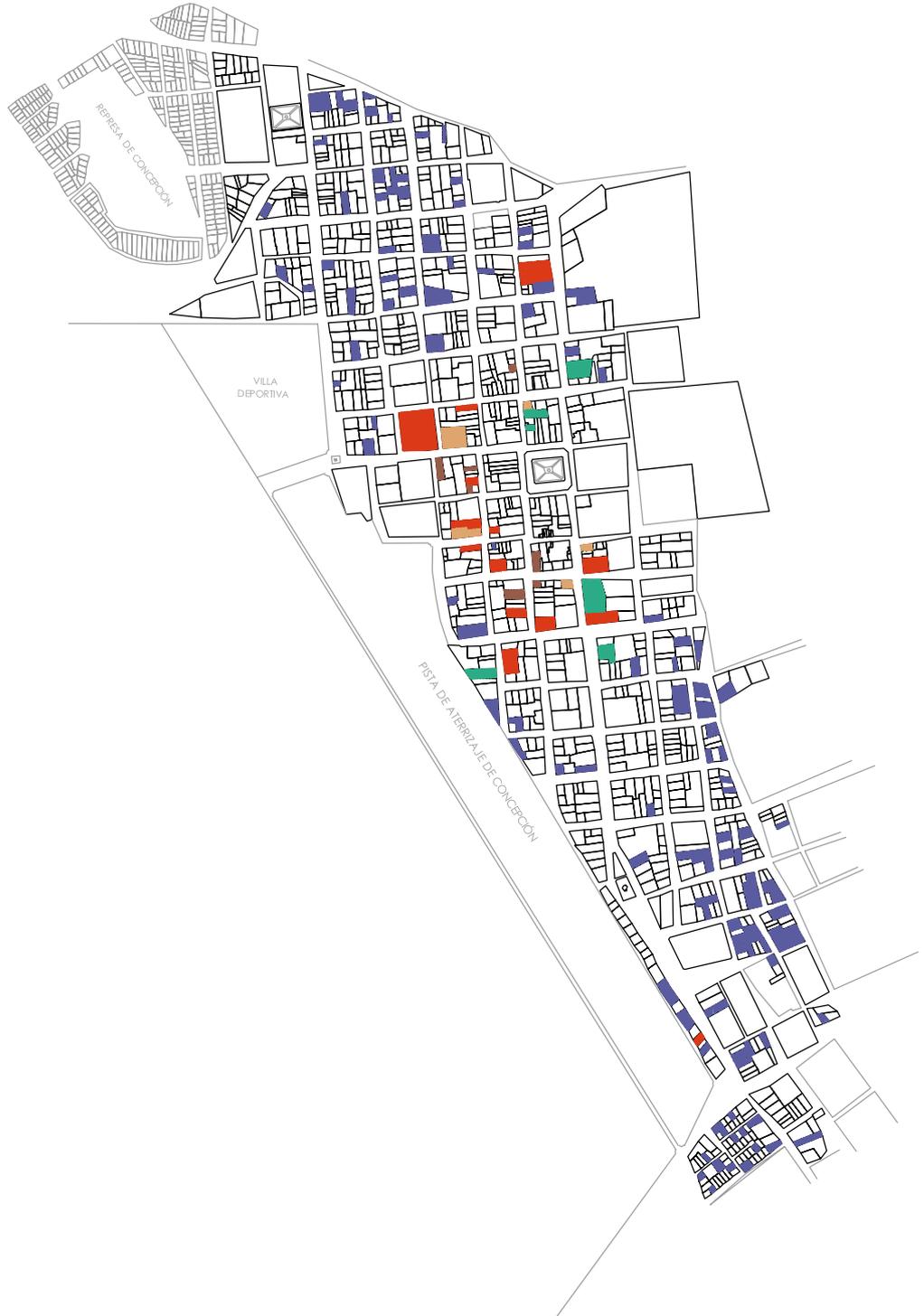
**T4** ● ● ● ● ●

Casona característica del centro urbano de Concepción. Edificio de grandes dimensiones, en la esquina de manzana, conformada por varias habitaciones flanqueadas por corredores.



**T5** ● ● ● ● ●

Sin condiciones de habitabilidad, construcción de mala calidad y poco durable. Cimientos y cerramientos de madera, cubierta de chapa metálica, teja, hoja de motacú, paja o carpa. Sin ventilación ni soleamiento.



Concepción  
Escala 1:20.000

-  Tipología 1
-  Tipología 2
-  Tipología 3
-  Tipología 4
-  Tipología 5





San Xavier  
Escala 1:18.000

-  Tipología 1
-  Tipología 2
-  Tipología 3
-  Tipología 4
-  Tipología 5
-  Tipología 6



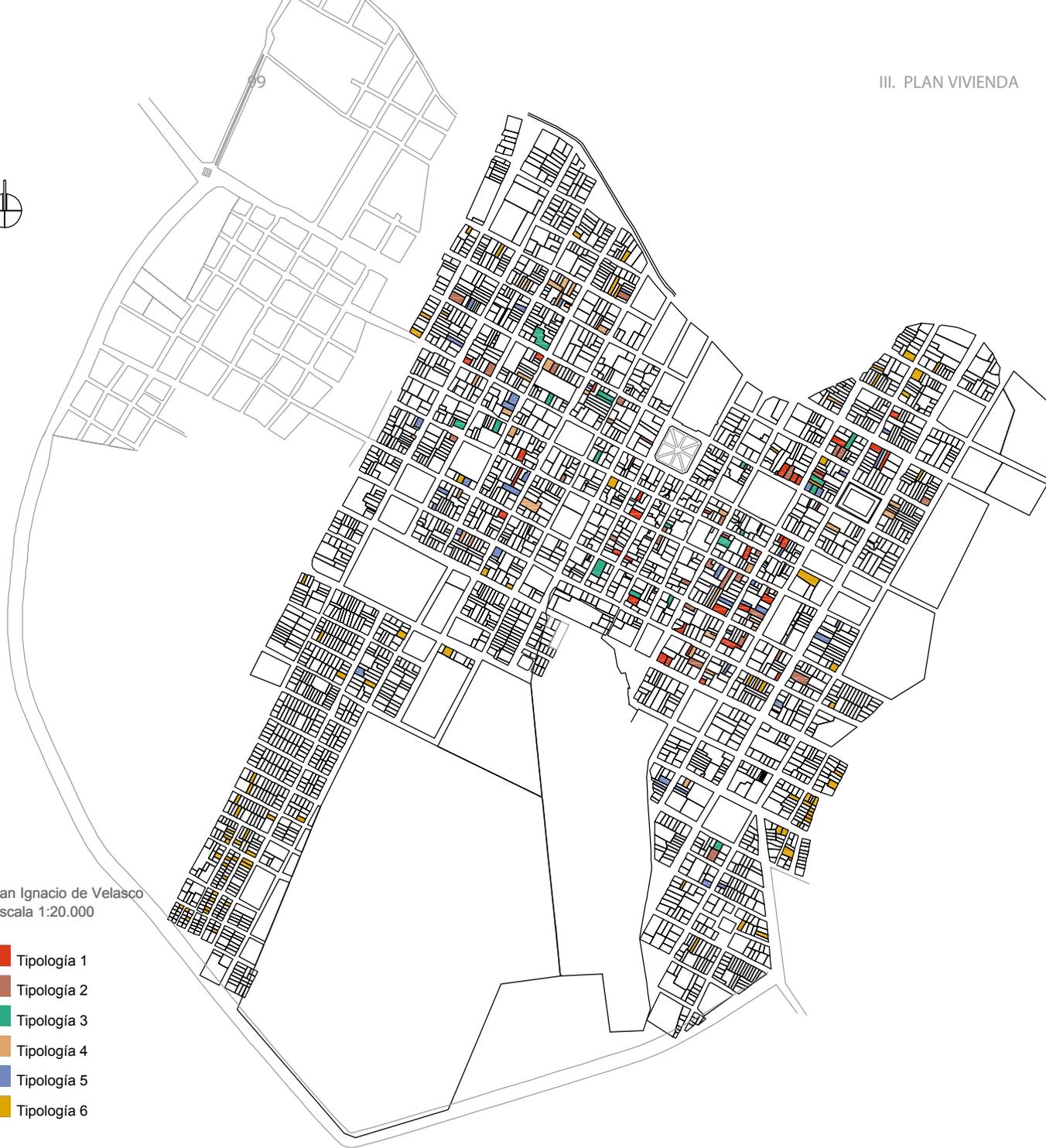






San Ignacio de Velasco  
Escala 1:20.000

-  Tipología 1
-  Tipología 2
-  Tipología 3
-  Tipología 4
-  Tipología 5
-  Tipología 6







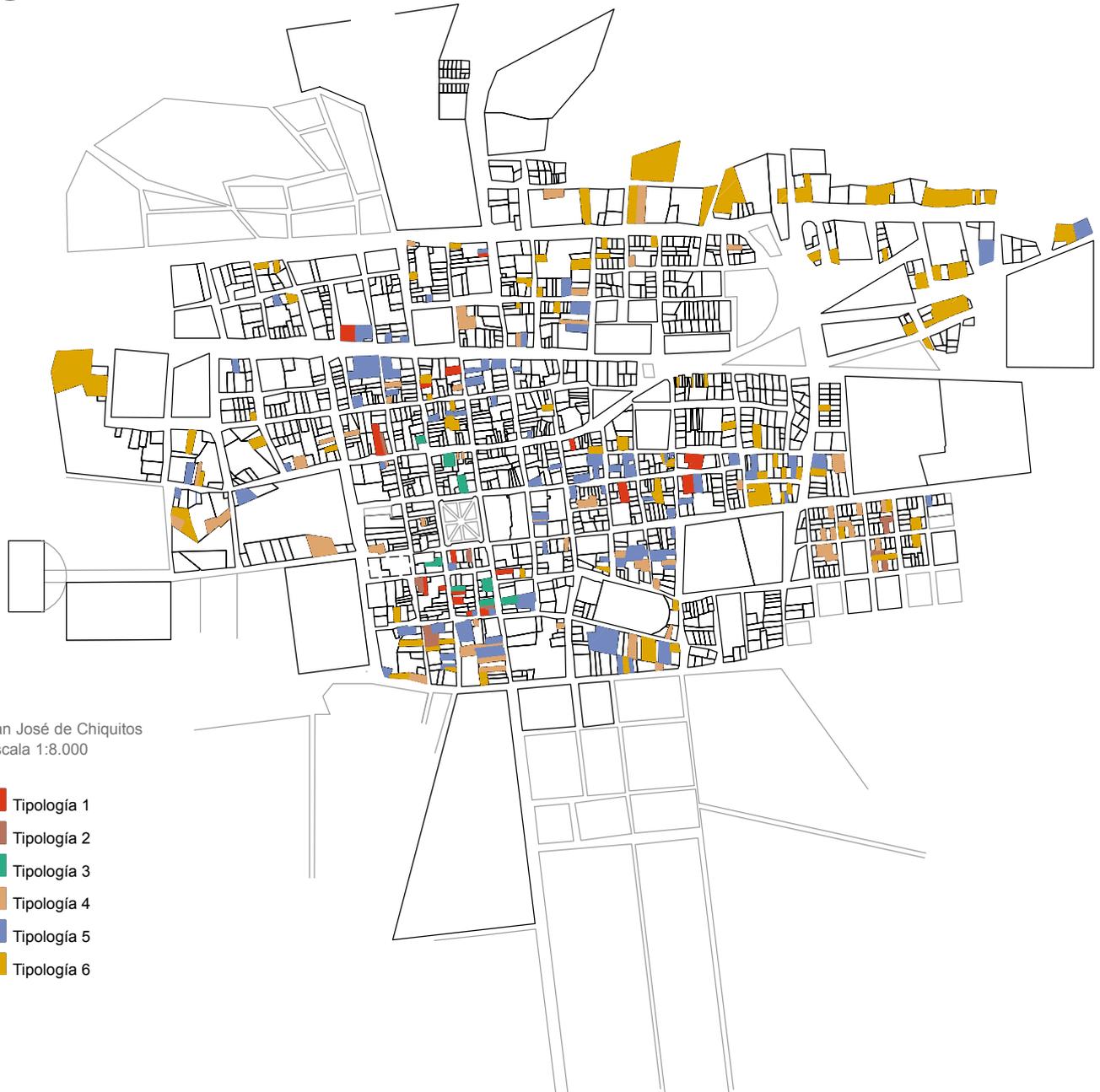
San Miguel  
Escala 1:12.500

- Tipología 1
- Tipología 2
- Tipología 3









San José de Chiquitos  
Escala 1:8.000

-  Tipología 1
-  Tipología 2
-  Tipología 3
-  Tipología 4
-  Tipología 5
-  Tipología 6







### 3. IMPACTO DEL PROYECTO

#### 3.1. MEJORA DE LA AUTOESTIMA

La mejora de los espacios cotidianos de las familias ha contribuido considerablemente a la mejora de la autoestima de sus habitantes. En todos los casos, en visitas posteriores se evidencia una atención mayor a la estética y adecuación de los espacios, se han realizado inversiones en mejoras de mobiliario, limpieza continua de los ambientes rehabilitados, se destinan más espacios para la convivencia con otros miembros de la comunidad, etc., elementos que muestran el orgullo recuperado en este proceso.

#### 3.2. REVALORIZACIÓN DE LA CULTURA CONSTRUCTIVA CHIQUITANA

El Plan, a través de sus diferentes procesos, ha permitido la puesta en valor de la vivienda tradicional desde el punto de vista material e inmaterial, consolidándola como un elemento clave de la cultura chiquitana. Este proceso ha visto resultados en las nuevas políticas de los municipios. El Gobierno Municipal de San Ignacio ha iniciado las obras de reconstrucción de su edificio recuperando técnicas y materiales tradicionales para convertirse en ejemplo de este proceso. Igualmente, se ha impuesto el adoquinado de las vías principales adaptando un material tradicional con las nuevas tecnologías y apostando por la sustitución del asfalto y hormigón, que alteró en años pasados la mayoría de los pueblos misionales chiquitanos.

#### 3.3. AUMENTO DE LA INVERSION EN PATRIMONIO

Los resultados visibles del proyecto han favorecido el aumento de la inversión en cultura y patrimonio de los gobiernos municipales, que han pasado a tener un papel más activo dentro del Plan Misiones, y ha atraído a nuevas instituciones para la elaboración de proyectos que están en marcha, como la Prefectura de Santa Cruz, la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Viceministerio de Culturas. El Gobierno Municipal de San Ignacio ha financiado la pavimentación con ladrillo cerámico (con alta integración y de industria nacional) de dos cuadras en torno a la iglesia, recuperando espacios verdes, mejorando el tránsito y protegiendo su patrimonio. Santa Ana se ha visto favorecida gracias a la intervención en la adecuación y la mejora de su plaza misional, manejando los mismos criterios patrimoniales que las intervenciones en vivienda.

Los aportes de los gobiernos municipales para el funcionamiento del Plan Misiones y, en especial para este proyecto, se han actualizado, consolidado y ampliado.

### 3.4. MEJORA DE LOS SERVICIOS BÁSICOS

Todas las viviendas intervenidas se han beneficiado de una instalación eléctrica nueva, adecuada y segura, que ha llevado la luz por primera vez a muchos hogares.

134 viviendas han sido dotadas con un módulo exterior higiénico con un sistema de letrina seca no contaminante, que mejora considerablemente las condiciones de salud de los habitantes.

### 3.5. CREACIÓN DE EMPLEOS

El proyecto ha impulsado la creación de nuevos empleos directos e indirectos, permitiendo el aumento de los ingresos de 1.200 familias. Oficios en desaparición en la zona se han consolidado (plomeros, albañiles tradicionales, tejeros, etc) y han surgido nuevos nichos laborales (ladrilleros en áreas donde no existían, pintores decoradores, etc). El caso más destacado es el de albañilería, donde se han rescatado e introducido nuevamente al mercado a los profesionales formados dentro de las restauraciones de las iglesias realizadas por Hans Roth y, en muchos casos, se han formado nuevos profesionales en técnicas tradicionales de construcción que reciben ofertas continuas fuera de los proyectos del Plan.

Se han creado también puestos de trabajo gracias a la reactivación y creación de industrias locales, principalmente tejerías, instaladas principalmente en las comunidades, permitiendo crear nuevas fuentes de empleo y evitando la migración a la ciudad.

### 3.6. IMPULSO DE LA INDUSTRIA LOCAL

La continuidad establecida con este proyecto y los impactos generados, han permitido revitalizar y crear nuevas industrias y microempresas en la zona. En varias comunidades de todos los municipios se han creado nuevas tejerías que abastecen la producción de la zona con productos realizados en el medio, de menor costo y buena calidad. Un caso destacado es el de San Miguel donde se ha impulsado un tema de asociacionismo con exigencia de alta calidad en los productos.

### 3.7. EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

Aunque el proyecto no ha contemplado el componente de vivienda productiva, el trabajo de mejora de la vivienda, la mejora de la autoestima de ciertos beneficiarios y el trabajo mancomunado de recolección de materiales y celebración de mingas, ha generado una serie de asociaciones y emprendimientos productivos que se han convertido en un importante campo de ingresos de las familias:



1



El ejemplo más claro de este proceso se ha visto en San Miguel, donde los habitantes siguen manteniendo la construcción en adobe a pesar de ser el principal productor de ladrillos de la zona. El mantenimiento de este tipo de construcción es impulsado igualmente por el municipio, que ha iniciado un plan de apoyo fiscal para la conservación de viviendas que sigan las técnicas constructivas tradicionales. En toda la zona se evidencia igualmente un aumento de la demanda de ladrillo y teja artesanal.

### 3.12. RECUPERACION DE ESPACIOS PUBLICOS

El impacto de los trabajos de mejora del entorno de la vivienda, han impulsado la inversión municipal y las intervenciones privadas en la recuperación de diversos espacios como la Plaza de Santa Ana de Velasco, diversas manzanas en Concepción recuperadas por los propios vecinos siguiendo el sistema de las mingas y las plazas de San Ignacio de Velasco y San Antonio Lomerío.

El trabajo bajo el sistema de minga ha encontrado también una rápida respuesta en municipios como San Xavier, donde se ha apostado por la recuperación integral de espacios públicos como el parque urbano de la Piedra de los Apóstoles.

La recuperación de estos espacios favorece la transitabilidad, la ubicación de mobiliario urbano y dotación en muchos casos de mayor y mejor iluminación, la adecuación de los espacios a los peatones y la mejora de las áreas verdes.

### 3.13. FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACION CIUDADANA

Este componente se ha venido reforzando a lo largo de las diferentes fases. Tras la experiencia inicial, se introdujo en la segunda etapa el trabajo de mejora de espacios públicos a través de la recuperación de la minga, un trabajo comunitario de participación ciudadana, que se ha replicado y recuperado en diferentes municipios. Igualmente el trabajo de participación se ha visto reforzado en la organización de los propios vecinos para el acopio de material. San Xavier es un claro ejemplo, donde los vecinos han conformado sus grupos de acopio, vigilancia y coordinación, que ha favorecido la conformación de pequeños emprendimientos comunitarios en otras actividades. En la minga y en las actividades conjuntas participa toda la familia, favoreciendo así la transmisión de saberes, conocimientos y tradiciones entre generaciones, favoreciendo que éstas no se pierdan.

### 3.14. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El trabajo continuo del arquitecto delegado del Plan ha servido de apoyo a los gobiernos municipales para el fortalecimiento del trabajo en restauración, la puesta en marcha de los Planes de Ordenamiento Urbano y la orientación técnica.



1

1. Calle en Concepción después de la intervención.

Se plantea también el trabajo en la creación de disposiciones municipales que creen un incentivo y reducción de impuestos para las casas que preserven su estructura, configuración espacial y materiales.





#### **IV PROYECTO DE RECUPERACIÓN DE ARTESANÍAS**



## 1. LA HISTORIA COMO INSPIRACIÓN

El Proyecto de Recuperación de Artesanías Tradicionales de la Chiquitanía nació del conocimiento del ayer y del hoy de una región inmensa y fascinante del oriente boliviano; de meses invertidos en los archivos de las ciudades y años trabajados en las iglesias de las Misiones. Cultura viva y vivida de la que extraer una idea que se convirtió en proyecto productivo, confirmando que el conocimiento, el rescate y la conservación del patrimonio cultural es una necesidad en la construcción del presente y el futuro de la región.

### 1.1. UN SISTEMA ECONÓMICO EFICAZ EN LA ÉPOCA MISIONAL

Las diez Misiones de la Chiquitanía (San Xavier, San Rafael, San José, San Juan Bautista, Concepción, San Miguel, San Ignacio, Santiago, Santa Ana y Santo Corazón) fueron fundadas por sacerdotes de la Compañía de Jesús entre 1691 y 1760. Entonces el territorio pertenecía a la Gobernación de Santa Cruz de la Sierra, bajo jurisdicción de la Audiencia de Charcas en el Virreinato del Perú.

Las misiones estaban aisladas de las ciudades coloniales geográficamente pero también en lo social y económico, tanto en cumplimiento de las Leyes de Indias como por la expedición de Reales Cédulas que específicamente prohibían el contacto prolongado de los españoles con los pueblos y el libre comercio, poniendo a los indígenas bajo la protección de la Corona, sin poder ser encomendados ni sacados de sus pueblos para otro servicio que los del rey.

Este aislamiento requería de una eficaz planificación socioeconómica que asegurara el sustento de las populosas misiones. En 1768, la población total de los diez pueblos de la Chiquitanía superaba los 19.000 habitantes, oscilando entre los 1.373 de San Miguel y los 2.913 de Concepción.

Durante siglo y medio la economía de estas misiones se cimentó básicamente en la planificación y el control de los recursos agropecuarios que procuraban el autoabastecimiento alimenticio, mientras que el comercio suponía un apoyo económico para adquirir lo que no podía producirse localmente. Así, la exportación de productos manufacturados –fabricados en los talleres locales a partir de las materias primas de la región–, procuraban los recursos económicos suficientes para la importación principalmente de metales utilizados en la fabricación de herramientas, aunque también de otras mercaderías como chaquiras, telas para ornamentos, platería, etc. Estos productos eran necesarios para el mantenimiento de la sociedad misional, tanto para la dotación y ornamentación de la Iglesia, como para pagar el trabajo que los habitantes realizaban para el común (traer cera de los montes, cuidar el ganado, producir en los

talleres, hilar, arrear recuas de mulas, etc.), recibiendo por ello no sólo la herramienta, sino parte del sustento alimentario, el vestido, el adorno personal y otros productos de su necesidad o agrado.

Mediante el comercio la Chiquitanía se relacionó con Lima, La Plata, Asunción, Buenos Aires, etc., pero sobre todo con la ciudad de Potosí, donde funcionaba la procuraduría más activa de la provincia. Además, el carácter internacional de la Orden permitió la presencia de objetos fabricados en Europa y transportados por los misioneros y los procuradores.

Al interior de las misiones, la población laboral estaba dividida en distintos sectores productivos –ganadería, agricultura, manufactura–, cada uno de los cuales aportaba al común en beneficio de todos. Además, cada familia debía producir los bienes básicos de consumo propio, tanto los relativos a la alimentación como al ajuar de personas y casas.

Todos los inventarios históricos de los pueblos de la Chiquitanía mencionan hasta mediados del siglo XIX la presencia de talleres –llamados generalmente “oficinas”–, la mayor parte instalados en el conjunto misional. Estos talleres de oficios eran necesarios para el desarrollo de la vida de los pueblos y su estabilidad económica, al proporcionar herramientas y productos básicos para la agricultura, la ganadería y el comercio, así como para la vivienda y la iglesia.

No todos los pueblos contaban con todos los oficios, pero los básicos –que siempre aparecen registrados– eran la herrería, la carpintería, la cerería y la tejeduría. Sin embargo existieron en unos u otros pueblos a lo largo de la historia misional talleres de muy diversos oficios: albañilería, tejería, tornería, rosariería, escultura, pintura, elaboración de azúcar, jabonería, tintorería, añilería, fundición, zapatería, hojalatería, relojería, construcción de instrumentos, curtiembre, talabartería y sastrería. Además, todas las mujeres hábiles trabajaban –obligatoriamente– en el hilado del algodón para el común y para sí, tejiendo parte de la vestimenta de sus familias. Los indígenas también practicaban la alfarería, la cestería, el arte plumario, y la fabricación de armas y adornos con semillas y otros objetos, siempre para consumo propio.

La ubicación de la mayoría de las oficinas era el segundo patio del conjunto religioso, algunas disponían de espacios propios y otras los compartían, trabajándose también en los corredores. Aquellos oficios que suponían molestias para los habitantes, como las curtiembres, se situaban más alejados de los lugares habitacionales. La producción de la mayor parte de los talleres estaba destinada principalmente al autoconsumo pues se trataba de talleres necesarios para el desarrollo de cualquier población, y su producción se dirigía principalmente a la vida cotidiana.

Sin embargo, otros talleres tuvieron una clara vocación exportadora, aún sin menospreciar su función de autoconsumo. Así, las cererías y las tejedurías (contando aquí además con



1



2



3

el trabajo de hilanderas, añileros y tintoreros) mantuvieron con sus producciones a los pueblos, dado que con las utilidades de su venta se compraron objetos de metal, absolutamente indispensables para el mantenimiento de todo el sistema misional.

Es fundamental reconocer que la vocación económica misionera fue la comercialización de productos manufacturados –o al menos procesados, como la cera purificada–, y no la exportación de materias primas, que se comercializaron sólo en contadas ocasiones y en cantidades reducidas, sin incidencia económica.

A mediados del siglo XIX este sistema económico, pensado para mantener una economía misional con mínima presencia europea o criolla, decayó irreversiblemente y dio paso al establecido por los colonos cruceños, que habían ido asentándose paulatinamente en los pueblos de la región incentivados por las políticas de las administraciones central y departamental, que pretendían la consolidación de los territorios periféricos, asentando soberanía y explotando los fabulosos recursos naturales del oriente del país.

La nueva economía de libre mercado se sustentó en la exportación de productos agrícolas, ganaderos y madereros, es decir, en las materias primas sin procesar.

No obstante, el trabajo de la población indígena continuó casi igual: a nivel familiar cultivaba alimentos para su sustento, se apoyaba en la caza, la pesca y la recolección, y fabricaba su vivienda, vestidos y utensilios. Además seguía siendo la única mano de obra disponible para trabajar en las producciones de exportación, pero ahora existían dos diferencias básicas: por una parte las exportaciones ya no eran manufacturadas y, por otra, el nuevo sistema ya no aseguraba la distribución de los beneficios, porque ya no se trabajaba para el común, sino para propietarios privados.

Las manufacturas exportables dejaron de producirse, no sólo porque en la nueva economía era más rentable explotar y exportar los recursos naturales, sino porque su decadencia –por la competencia de otras regiones, los productos obsoletos, la mala administración y la nula inversión local– ya era manifiesta desde comienzos de siglo, agudizándose durante las primeras décadas de la República.

No obstante, si bien desaparecieron las producciones a gran escala, sí se conservó necesariamente el conocimiento de los procesos técnicos que hoy llamamos “artesanales” y que en su tiempo y dado el aislamiento de la región, constituían la única manera de proveerse de algunos productos de primera necesidad. En este caso, la diferencia entre los dos sistemas consistió en la socialización de los conocimientos, pues ahora todos los habitantes podían conocer las técnicas, mientras que en el antiguo sistema existían operarios especializados que producían ciertas manufacturas que los otros habitantes no fabricaban. Gracias a esta socialización aún hoy podemos encontrar matrimonios ancianos de artesanos que conocen casi todas las especialidades, ya que hace varias

2. Tejedor en bastidor.

3. Cultivos.

décadas era necesario que la mayoría de las personas conocieran diversas técnicas para asegurar la provisión de bienes básicos de consumo para la familia (higiene, vestido, iluminación, utensilios de cocina, etc.), dividiendo algunos trabajos por sexos.

En las últimas décadas, amplias zonas de la Chiquitanía –especialmente los centros urbanos y las comunidades más próximas a ellos– han ido superando el aislamiento respecto al resto del país gracias a la mejora de las carreteras y la presencia del ferrocarril. El teléfono, la radio, la televisión, y últimamente la tecnología satelital de TV e internet, han conectado a gran parte de los chiquitanos con el resto del mundo. Esta comunicación ha supuesto la penetración de otras culturas en detrimento de la autóctona, forjada durante tres siglos por la fusión entre el conocimiento del aprovechamiento del medio del chiquitano y el novedoso aporte cultural y tecnológico del foráneo.

En esta apertura de la Chiquitanía al mundo, los conocimientos artesanales se han perdido o han quedado en el seno de las familias con menos recursos o más aisladas de los centros urbanos.



1

## I.2. LAS CLAVES DEL PROYECTO

### LA PROPIA VALORACIÓN CULTURAL

Los chiquitanos estiman su cultura –máxime en la coyuntura política actual, que incentiva la autoestima autóctona, siendo la culminación de un proceso anterior de un par de décadas llevado a cabo por instituciones locales, nacionales e internacionales en el marco del reconocimiento universal hacia la riqueza cultural de la diversidad–. Esta valoración se observa especialmente en los habitantes de las comunidades, donde algunas prácticas se mantienen en la actualidad en vigencia: el Cabildo como institución de gobierno o el sistema de mingas –trabajos comunitarios en beneficio del común o de un vecino–. Si bien hay degradación medioambiental en la región, especialmente en lo referente a la deforestación, puede decirse también que la mayor parte de las materias primas necesarias para la fabricación de productos tradicionales se encuentran en abundancia.

El abandono de los conocimientos tecnológicos responde, pues, en líneas generales, a la presencia de productos industriales introducidos en la región a precios competitivos en un momento en el que la validez de la cultura y el conocimiento indígena eran cuestionados. Además, estos productos suponían una novedad y en ocasiones ofrecían mayores prestaciones que los manufacturados (por ejemplo, los bidones de plástico en sustitución de los cántaros de cerámica para traer agua de los pauros, ríos o represas). La obtención de estos productos se realizaba con dinero efectivo, que había que pagar a comerciantes foráneos y esta situación supuso que muchos chiquitanos no pudieran poseer algunos productos o que para obtenerlos realizaran un esfuerzo considerable en detrimento de otras necesidades –escolarización, atención sanitaria, transporte, etc.– Anteriormente, la

1. Bruñido de la cerámica.

familia fabricaba lo que necesitaba y si no lo adquiría mediante trueque de otra familia de la misma comunidad.

Durante algunas décadas los chiquitanos se esforzaron por adquirir los productos industriales que antes fabricaban: jabones, velas, recipientes, adorno personal, calzado, vestido, etc., y los padres ya no vieron necesario enseñar a sus hijos los conocimientos tradicionales.

En la actualidad, los chiquitanos de mediana edad saben que la mayor parte de los productos industriales son más caros y de peor calidad que los tradicionales, que no saben fabricar. Los ancianos que conocen las técnicas ya no las practican porque son de la generación cuestionada o demasiado mayores, y los jóvenes apenas conocen los productos tradicionales. Por eso han sido mayoritariamente hombres y mujeres indígenas o mestizos chiquitanos de 40 a 60 años los que han impulsado este proyecto identificando y demandando las técnicas que había que rescatar esa parte de su cultura en vías de desaparición.

### **DOS CAMINOS Y DOS APORTES**

El Proyecto de Recuperación de Artesanías Tradicionales de la Chiquitanía nació así como respuesta a la necesidad de encontrar la forma de rescate de los conocimientos tecnológicos tradicionales en vías de extinción que, por una parte, demandaban los chiquitanos y, por otra, preocupaba a las instituciones nacionales e internacionales. El análisis de las razones por las que los chiquitanos abandonaban masivamente la práctica de la elaboración de sus productos tradicionales y el conocimiento de los rubros económicos que funcionaron en el pasado llevaron a la conclusión de que la recuperación del conocimiento artesanal sólo podía tener cabida con su actualización y aprovechamiento económico.

El mantenimiento del conocimiento tradicional ha de suponer una opción real de ingresos económicos, los productos han de tener salida comercial, es decir, un uso entre los chiquitanos o los foráneos. Sólo así se lograría el objetivo final del proyecto: mejorar las condiciones de vida de los chiquitanos al generar o aumentar considerable y establemente sus ingresos económicos.

Por eso, el Proyecto de Artesanías tiene dos caminos paralelos: el cultural y el económico, el rescate de la tradición conviviendo con la producción para autoconsumo y exportación, volviendo a la exitosa combinación que funcionó en el pasado entre el aporte local y el aporte foráneo.

Inspirándonos en la historia, cada protagonista del proyecto aporta lo que en el pasado aportó. Lo que se actualizan son las relaciones y la metodología, en un contexto

obviamente distinto. Los chiquitanos aportan, pues, con la transmisión de su conocimiento tradicional tanto las técnicas y procesos que han sobrevivido en algunas personas, muchas de ellas ancianas, como la localización y procesamiento de materias primas. El aporte foráneo consiste en situar la Chiquitanía cultural y económicamente en el plano nacional e internacional, implementando algunas mejoras en tecnología y diseño y buscando las vías de comercialización en el mercado exterior.

### LAS FASES DEL PROYECTO

Si bien el objetivo principal del Proyecto es mejorar la calidad de vida de parte del colectivo artesanal, generando fuentes de ingresos estables, otros objetivos complementan la misión general: 1) Recuperar conocimientos tradicionales de los chiquitanos, perdidos o en vías de extinción; 2) Contribuir al concepto de explotación sostenible de los recursos naturales con el fomento de una actividad económica tradicional y no agresiva con el medio; 3) Contribuir a la difusión del patrimonio cultural de las Misiones de la Chiquitanía y 4) Fortalecer la oferta turística de la zona.

Para llevar a cabo este trabajo se plantearon tres fases diferenciadas que era necesario desarrollar dada la situación de peligro de extinción en el que se encontraba el conocimiento artesanal tradicional en la región.

La **primera fase** debía ser necesariamente la investigación de campo acerca de la supervivencia de las técnicas tradicionales. Se trataba de identificar las técnicas autóctonas y localizar a los artesanos que las practicaran, en una región enorme en la que, además de los pueblos de fundación jesuítica con sus comunidades, se incluyó el municipio de San Antonio de Lomerío, declarado municipio indígena chiquitano.

Esta información serviría tanto para decidir qué técnicas se considerarían recuperables en el proyecto por ser autóctonas según los mismos chiquitanos, como para identificar los artesanos que podrían transmitir esos conocimientos.

La **segunda fase** fue la transmisión de conocimientos. Una vez localizados los maestros era necesario formar a nuevas generaciones de jóvenes chiquitanos que aprendieran de verdaderos artesanos tradicionales, intentando restablecer en lo posible la transmisión generacional que se había roto en décadas anteriores. Se formarían jóvenes artesanos de todos los pueblos, preparándolos tanto para transmitir las técnicas a otros chiquitanos como para producir para el consumo.

En esta fase también se realizó una investigación fundamental: la obtención de materias primas, estudiando la forma de provisión tradicional, su importancia cultural y su impacto ambiental. El estudio sirvió tanto para proponer en su caso las modificaciones oportunas para asegurar la sostenibilidad medioambiental, como para conocer las cantidades



1

1. Reunión de colaboradores en Santa Ana de Velasco.

posibles de cada materia y los límites en los volúmenes de producción de cada especialidad.

La **tercera fase**, finalmente, implementa una Red de Producción Artesanal en varias poblaciones de la región (centros urbanos y comunidades), donde los artesanos formados en el proyecto adaptan su trabajo a los requerimientos del mercado interno (autoconsumo) y externo, con apoyo en infraestructura y organización de municipios, asociaciones y ONG's presentes en la región, así como de estudios especializados en diseño y mercadeo realizados por un equipo de profesionales contratados por el proyecto.



## 2. LOS CHIQUITANOS HABLAN: METODOLOGÍA DE UN RESCATE

### 2.1. IDENTIFICACIÓN DE TÉCNICAS Y ARTESANOS

Al abarcar una gran extensión territorial (comunidades y municipios de San Xavier, Concepción, San Ignacio –con Santa Ana–, San Rafael, San Miguel, San José, Roboré –Santiago– y San Antonio de Lomerío) fue necesario reunir un equipo de colaboradores cuya labor fuera realizar un levantamiento de datos para reconocer la supervivencia o no de ciertas artesanías en cada municipio y los procedimientos de cada especialidad, y sondear las posibilidades de realizar cursos de transmisión in situ en cada localidad.

Se ha contado con personas oriundas de cada lugar, conocidas y conocedoras del medio en el que habrían de trabajar, a ser posible, con una trayectoria reconocida en el área de la cultura chiquitana. Se procuró así mismo reunir distintas profesiones y edades, en lo posible, con disponibilidad de transporte propio para recorrer parte de las comunidades indígenas de cada municipio.

Se reunió así un equipo de once personas (ocho hombres y tres mujeres) que durante un mes recogieron la información de los artesanos con conocimientos de técnicas en extinción. El seguimiento del trabajo de campo correspondió al coordinador en un segundo recorrido general por cada uno de los pueblos, acompañando personalmente a los colaboradores en el levantamiento de datos.

La metodología consistió en la elaboración de unas fichas para conocer directamente los procesos y averiguar la posibilidad de realizar una transmisión de conocimientos en el lugar. Estas fichas se elaboraron con el listado previo de las artesanías históricas consideraras en extinción y buscadas en el proyecto: curtidos, obtención de aceites, cerámica, hilado y teñido, fabricación de colas naturales, fabricación de pigmentos, jabón de lejía, velas de cera, construcción de instrumentos musicales típicos, trabajo con mica y trabajo de incrustación de conchas. A partir de dichas fichas se ha elaborado una base de datos de artesanos tradicionales chiquitanos, que actualmente cuenta con 300 entradas.

Tras un mes de levantamiento de información, se realizó una reunión en Santa Ana en mayo de 2008, a la cual fueron invitados –con voz y sin voto– algunos profesionales no chiquitanos que ya trabajaban en la zona en el ámbito del turismo o la artesanía, y cuya experiencia podía aportar otras visiones al proyecto (una socióloga, un economista y un licenciado en turismo). En esta reunión se analizó cada proceso artesanal según los datos recogidos y la experiencia de algunos cursos realizados con artesanos locales, añadiendo al final otros procesos que se consideraron oportunos. Se comentaba cada especialidad, analizando todas sus fases desde la obtención de la materia prima. Desde el inicio, los participantes aportaban información y su propia experiencia.

Con este sistema de diálogo se analizó no sólo cada técnica pormenorizadamente, sino la conveniencia o no de incluir cada artesanía en la lista de procesos en extinción y la viabilidad cultural y económica de su recuperación. Se añadieron así a las artesanías iniciales la fabricación de peines de asta de res, de máscaras, de sombreros chiquitanos, y el tejido en telar horizontal o de peine.

## 2.2. LOS CURSOS IN SITU: LA TRANSMISIÓN TRADICIONAL

La reunión de Santa Ana proporcionó el listado de técnicas a recuperar y los nombres de los artesanos tradicionales que serían contratados para su transmisión.

Entre mayo y agosto de 2008 los dos jóvenes artesanos que forman parte del equipo permanente del proyecto recorrieron una buena parte de la Chiquitanía recibiendo los cursos en el medio del artesano tradicional, a ser posible en su propio taller, y siempre contando con al menos dos alumnos locales para que el conocimiento, en todos los casos, quedase en el lugar de origen.

Para organizar los cursos los colaboradores establecieron los contactos previos con los artesanos. Una vez localizados los artesanos elegidos, el coordinador llegaba al lugar para organizar ya en firme el curso correspondiente (contratación de los artesanos, provisión de las materias primas y las herramientas, y habilitación en su caso de las infraestructuras necesarias), asegurando que todo estuviese preparado para la transmisión de las técnicas a la llegada de los jóvenes artesanos del proyecto.

Los cursos realizados in situ en varias poblaciones de la Chiquitanía fueron:

- **Elaboración de velas de sebo y cera**  
Curso: 3 de mayo del 2008. Profesor Pedro Soriocó. Santa Ana.
- **Trabajo en cerámica**  
Primer curso: 5 mayo búsqueda de barro, 12 mayo amasado, 15 mayo modelado, 2 junio quema. Profesora Lorenza Soriocó. Santa Ana.  
Segundo curso: 12 mayo amasado, 16 de mayo modelado, 1 de junio quema. Profesora Agustina Cibrón. Santa Ana.
- **Elaboración de jabón de lejía**  
Primer curso: 10 al 13 de mayo. Profesora María Paticú. Santa Ana.  
Segundo curso: 21 de mayo. Profesor Enero Soriocó. Santa Ana.
- **Hilado del algodón y teñido con tintes naturales**  
Primer curso: Hilado el 1 de mayo. Teñido del 5 al 7 de mayo. Profesora María Paticú. Santa Ana.  
Segundo Curso: Teñido 21 mayo. Profesora Luisa Silva. Santa Ana.



1



2

- **Elaboración de un horno para quemado de mica**  
Curso: 2 y 9 de mayo. Profesor Luis Rocha Peña. Santa Ana.
- **Fabricación de telar de peine**  
Curso: Del 16 de junio al 2 de agosto. Profesores Higinio Peña en el telar, Rolando Salvatierra en la carpintería. Santa Ana.
- **Tejido en telar de bastidor**  
Primer curso: 27 y 28 de junio. Profesora María Paticú. Santa Ana.  
Segundo curso: 21 de mayo. Profesora Luisa Silva. Santa Ana.
- **Tejido en telar de peine**  
Primer curso: 30 y 31 de mayo. Profesora María Paticú. Santa Ana.
- **Curtido del cuero**  
Curso: del 30 de mayo al 26 de junio. Profesor Rodolfo Solís. San Ignacio.
- **Tejido de sombreros chiquitanos: hoja de cusi**  
Curso: 24 de junio. Profesor Cándido Ceballos Banegas. Comunidad de El Carmen de Ruíz. San Ignacio.
- **Fabricación de máscaras de abuelos**  
Curso: 6 y 7 junio. Profesor Sebastián Soqueré. San José.
- **Elaboración de aceites esenciales**  
Curso de semillas de naranja: 8 de junio. Profesora Vidalia Méndez. Santiago.  
Curso de semillas de macororó: 10 de junio. Profesora Lourdes Lira. Santiago.  
Curso de semillas de pesoé: 10 de junio. Profesora Lourdes Lira. Santiago.  
Curso de semillas de cusi: 23 de junio. Profesora Lorenza Solís Pérez. El Carmen de Ruíz, San Ignacio.
- **Elaboración de incienso**  
Curso: 11 de junio. Profesor Sebastián Taceó. Santiago.
- **Elaboración de peines de asta de res**  
Curso: 12 de junio. Profesor Manuel Frías Montenegro. Santiago.
- **Incrustación de concha perla en madera**  
Curso: 14 de junio. Profesora Elía Méndez Borges. Santiago.
- **Elaboración de flautas de tacuara**  
Curso: 1 julio. Profesor Ignacio Mangari Soqueré. Concepción.
- **Elaboración de pigmentos naturales**  
Curso: 2 julio. Profesor Juan Tubarí Pachurí. Concepción.
- **Tejido de fibras vegetales: hoja de motacú, guapá**  
Curso: 7 julio. Profesor Manuel Tosubé Soriocó. Suponema, comunidad de Santa Ana.

1. Curso de cerámica en Santa Ana de Velasco.

2. Curso de obtención de aceite de cusi en la comunidad de El Carmen de Ruíz.

- **Tornería tradicional y elaboración de rosarios**  
Curso: 16 de julio. Profesor Marvin Putaré Tosubé. Santa Ana.
- **Talabartería**  
Curso: 1 y 2 de agosto. Profesor Fredy Herrera Poquiviquí. San Ignacio.

Hasta este momento las decisiones de carácter cultural fueron tomadas por los chiquitanos (elección de las técnicas a rescatar, los lugares y los artesanos para realizar los cursos, y la ejecución de los mismos), mientras el trabajo desde la dirección consistió en estructurar el proyecto para hacer posible esta participación, organizando cada actividad en lo referente a logística, financiación, etc., incluso supervisando la marcha del proyecto en gran parte a través del coordinador. Se trataba de evitar la participación directa de un foráneo en las actividades pertenecientes al proceso cultural que el proyecto pretende recuperar.

### 2.3. LA NORMALIZACIÓN DE LA TRANSMISIÓN CULTURAL: LA ESCUELA TALLER DE LA CHIQUITANÍA

Dado que el proyecto se fundamenta en las artesanías tradicionales y en desaparición, es necesario formar nuevas generaciones de artesanos que no sólo aprendan las técnicas antiguas en las que apenas quedan operarios sino que, desde el conocimiento de los materiales y sus procesos, las reformulen y adapten a las nuevas necesidades de consumo, tanto locales como foráneas. Los jóvenes maestros artesanos que forman parte del equipo del Proyecto serían los nuevos transmisores de las técnicas aprendidas en los cursos por las distintas poblaciones de la Chiquitanía, mediante la enseñanza reglada en la Escuela Taller de la Chiquitanía, formando a nuevas generaciones de artesanos chiquitanos en el llamado "Taller de Artesanías Tradicionales Chiquitanas".

La puesta en marcha en 2007 de esta escuela taller se convirtió en una oportunidad para encontrar un espacio físico para la transmisión de las técnicas, además de organizar una convocatoria dirigida a los jóvenes de todos los pueblos de la región. Éste es el marco que la Escuela Taller de la Chiquitanía, con sede en San José de Chiquitos, proporciona al Proyecto de Recuperación de Artesanías.

La especialidad de Artesanías Tradicionales tiene como objetivo la formación de nuevos artesanos en aquellas técnicas que se han considerado viables en el proyecto: artesanías con una base cultural e histórica reconocida, que utilizan materias primas que pueden explotarse de forma sostenible ecológica, cultural y económicamente, y que presentan una opción real de comercialización en el mercado local o externo. La sostenibilidad medioambiental del aprovisionamiento de materias primas es considerado un eje transversal del proyecto, razón por la que se han descartado algunas técnicas en esta etapa (la incrustación de concha, artesanías realizadas con pieles de animales salvajes



1

1. Alumnos del Taller de Artesanía de la Escuela Taller de la Chiquitanía aprendiendo con el maestro curtidor.



2

–instrumentos musicales y máscaras de yatiruses–, o el trabajo con mica), en tanto no existan estudios específicos sobre sus posibilidades de explotación o se investiguen alternativas viables a la materia prima tradicional.

Cada ciclo del Taller de Artesanías Tradicionales tiene una duración de un año, con un máximo de 12 alumnos. En el taller se estudian asignaturas teóricas específicas sobre materias primas y datos históricos del uso y técnicas tradicionales de cada especialidad:

- **Cerámica:** Conocimiento de la preparación y amasado del barro, fabricación de objetos (ollas, cántaros, etc.), cocido y acabados.
- **Tejido en fibras vegetales:** Procesamiento de las diferentes plantas utilizadas (palmeras y guapás), fabricación de objetos (sombreros, quiboros, urupés, etc.)
- **Tejido y teñido del algodón:** Fabricación de telares (de bastidor y de peine), hilado, teñido con tintes y fijativos naturales, tejido en las tres especialidades (atado, bastidor y peine).
- **Fabricación de velas:** Procesamiento de la cera y el sebo, fabricación de velas.
- **Fabricación de jabón de lejía:** Procesamiento del sebo, confección de lejía de ceniza, elaboración del jabón, empaquetado.
- **Curtido y trabajo del cuero:** Curtido de cueros de res y otros animales pecuarios, elaboración de objetos de cuero – talabartería (abarcas y sandalias, cinturones, etc.).
- **Elaboración de inciensos y aceites esenciales:** Procesamiento de las materias primas, elaboración de aceites e incienso, conservación y utilización.
- **Técnicas decorativas Chiquitanas:** Conocimiento de las técnicas decorativas tradicionales: elaboración de pigmentos naturales y su aplicación con aglutinantes locales.
- **Elaboración de rosarios:** Fabricación de tornos manuales, procesamiento de materiales (madera y hueso), torneado de cuentas y montaje.
- **Elaboración de peines de asta:** Preparación del material, fabricación del peine.

En cuanto a la metodología de aprendizaje, esta escuela presenta una novedad respecto al sistema habitual de las Escuelas Taller de la Cooperación Española, pues además del monitor se ha contado con la presencia de artesanos tradicionales que son invitados para dar cursos cortos, de forma que los alumnos aprendan directamente del artesano tradicional, y luego desarrollen en el taller el perfeccionamiento de los procesos. Así se respeta en lo posible la transmisión generacional y los jóvenes reconocen la sabiduría de los ancianos que han mantenido viva su cultura. Dado que la mayoría de los alumnos provienen de los centros urbanos, también realizan al menos un curso anual en una comunidad alejada para aprender in situ algunas técnicas de mayor dificultad, y vivir la experiencia de su propia cultura donde se conserva con mayor fuerza.

2. Presentación de los egresados de la Escuela Taller de la Chiquitanía como profesores en la comunidad de Ipiás.



### 3. APRENDIENDO DE LA HISTORIA: PRODUCIR Y EXPORTAR MANUFACTURAS

La tercera fase, principalmente productiva, tiene dos direcciones, dependiendo del consumidor final a quien va destinado el producto artesanal.

Una primera vía consistiría en la elaboración de productos necesarios y estimados localmente, destinados únicamente al autoconsumo en comunidades y pueblos. Para ello es necesaria la capacitación de artesanos de comunidades y zonas periféricas de los pueblos, para constituir posteriormente el establecimiento productivo, ya sea particular o colectivo.

La otra vía persigue el establecimiento de un sistema productivo de artesanías comerciales, que cuente con centros municipales de producción, mano de obra capacitada, proveedores respetuosos con el medio ambiente y la tradición cultural, un departamento de investigación y diseño, y una gerencia comercial que establezca mercados locales y regionales.

En ambos casos es necesario el trabajo en las tres fases del proceso productivo: la obtención de materias primas, la elaboración artesanal y la comercialización de los productos.

#### 3.1. DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO A LAS COMUNIDADES Y ARTESANOS LOCALES

El proyecto se ha extendido hacia las comunidades indígenas/campesinas mediante cursos in situ, con la intención de formar a distintas familias jóvenes en la práctica de algunas técnicas para el autoconsumo de su comunidad, de forma que puedan recuperar las artesanías tradicionales que mantienen un uso en la actualidad, especialmente en el contexto comunal.

Se trata básicamente de una labor con fines culturales, continuando el rescate de los conocimientos tradicionales con su difusión; y económicos, al incentivar la creación de microempresas familiares para abastecimiento de artículos básicos en la vida de la comunidad, con la posibilidad de la comercialización externa de los excedentes de producción hacia los centros urbanos.

Así mismo se trabaja con las asociaciones de artesanos de los centros urbanos, buscando la transmisión de algunos de los conocimientos tradicionales perdidos que pueden aportar la mejora de la competitividad de sus productos, básicamente en lo referente a tintes naturales y textiles.

Las contrapartes locales del proyecto son las alcaldías municipales, que aportan la alimentación de los profesores; las comunidades y asociaciones de artesanos, aportan materiales, espacios, alojamiento; y las ONG´s y asociaciones locales que trabajan con los colectivos beneficiarios. El proyecto participa con el pago a los profesores (alumnos egresados del Taller de Artesanías de la ETCh) y otros gastos (transporte, herramienta, viáticos).

Como forma de introducción del proyecto en las comunidades se ha elegido en la primera etapa aquellas artesanías que ya cuentan con el apoyo y trabajo de una asociación u ONG local, de forma que la organización de los cursos (socialización, articulación y seguimiento) quede bajo su responsabilidad, incorporando el proyecto a sus líneas de trabajo. Además de facilitar la penetración del proyecto, las ONG´s y asociaciones aseguran la consecución de objetivos desde el conocimiento profundo del medio, pues trabajan diariamente en las comunidades, conocen su organización y funcionamiento, son aceptadas por los habitantes y su proyección de futuro pasa por aprovechar el conocimiento aportado por los profesores del proyecto para generar procesos productivos como fórmulas de desarrollo en sus respectivas áreas de acción.

En cada comunidad se ha presentado el listado de las artesanías que los profesores del proyecto pueden enseñar, y ha sido la población de cada lugar, apoyada por la institución correspondiente, la que ha elegido las de su interés. Siguen siendo así los chiquitanos los que deciden respecto a las actividades que afectan a sus procesos culturales.

El Proyecto de Artesanías funciona entonces como generador de canales para la recuperación de técnicas y cultura, y también como nexo de unión entre las distintas instituciones que trabajan en la región en el área artesanal, intentando optimizar los recursos humanos y económicos y respetando la forma de funcionamiento de cada colectivo.

Los municipios e instituciones con quienes se han firmado convenios para la realización de cursos en el año 2010 son los siguientes:

- Municipio de San José de Chiquitos. Comunidades: Ipiás, La Ramada, Entre Ríos, Buena Vista y San Juan de Chiquitos. ONG´s: Mujeres por la Solidaridad (en convenio con la TCO PDI Turubó Este) y CIEP-Ayuda en Acción. Asociación de artesanos ARTECHI.
- Municipio de San Rafael. Comunidades: San Josema, Santa Isabel y San Lorenzoma. Asociación de Artesanas AMURA. ONG: Namée.
- Municipio de San Ignacio. Comunidades: Colorado, Campamento y Candelaria en el Alto Paraguá. Comunidades de Recreo, Candelaria de Nosa y Sañonama (o Santa Clara). ONG: Namée.



1

1. Elaboración artesanal de máscaras chiquitanas.

- Municipio de Concepción. Comunidades: Santa Rita, Guayaba y Candelaria. Asociación local de tejedoras. ONG: Asociación Cultural Chiquitana.
- Municipio de San Julián. Comunidades: El Fortín Libertad y El Encanto. ONG: Cáritas del Vicariato de Ñuflo de Chávez.

Las siguientes promociones de egresados del Taller de Artesanías de la ETCh continuarán con el proceso de difusión de los conocimientos en distintas comunidades y pueblos, procurando trabajar en los municipios que no fueron beneficiarios en las actividades precedentes.

### **3.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN**

Como proyecto productivo, se están realizando distintas actividades para el establecimiento de los Centros de Producción.

#### **INVESTIGACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS**

Para asegurar una salida comercial de los productos artesanales tradicionales, es necesario mejorar tanto las técnicas como el diseño de los productos, siguiendo los lineamientos del estudio de mercado realizado en 2009 así como las indicaciones del departamento comercial, sin perder el fundamento tradicional chiquitano en las técnicas, las materias primas y la estética local.

Para ello se ha contratado a un equipo formado por:

- Un diseñador, que aporta no sólo nuevos diseños inspirados en la estética chiquitana, sino que trabaja en la estandarización en tamaños y formatos, embalajes y presentaciones, formación de marca, etc. para la introducción de los productos más allá del mercado de autoconsumo.
- Dos técnicos egresados del Taller de Artesanías, dedicados a la investigación de materiales, procesos, formatos, acabados, etc., de las artesanías con salida comercial y que trabajan bajo la dirección del diseñador, materializando también los proyectos del mismo.

En la actualidad, el departamento trabaja en la investigación y registro técnico, la organización de los procesos productivos, y en la preparación y catalogación de muestras para poder realizar prototipos para su evaluación comercial.

#### **INVESTIGACIÓN Y APERTURA DE MERCADOS**

Es necesaria la presencia permanente en el proyecto de un especialista en el área comercial que vaya guiando hacia el mercado las otras áreas del proyecto: formación,

investigación y producción, pues un proyecto productivo sostenible precisa la búsqueda de canales de comercialización estables.

El profesional guiará el proyecto en su actividad productiva sobre la base del estudio de mercado ya realizado, aportando así mismo ideas propias para la apertura de nuevos mercados.

Los productos que ya presentan opciones comerciales son los textiles en todas sus variantes teñidos con tintes naturales, las velas de sebo y cera y la cerámica en objetos de pequeño formato. Se está empezando a estudiar las opciones del trabajo en torno (rosarios, botones, etc.), el jabón y la talabartería.

### **PUESTA EN MARCHA DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN ARTESANAL**

Como pioneras, las alcaldías de Roboré (en Santiago) y San Rafael construirán sendos centros artesanales con los requerimientos espaciales necesarios para funcionar como centros productivos adscritos al proyecto. Ambos centros han de estar terminados entre mayo y junio del 2010, para empezar a producir en julio. El tercer centro artesanal municipal será construido en San Antonio de Lomerío entre febrero y marzo de 2011 para su incorporación a la actividad productiva. Un cuarto centro será abierto en el 2012, posiblemente en San José de Chiquitos.

Los gobiernos municipales aportan la infraestructura para el trabajo de los artesanos, haciéndose cargo de los gastos de funcionamiento, como el pago de luz y agua. Cederán gratuitamente el uso del espacio a las empresas formadas por los artesanos egresados de la ETCh, que serán apoyados por el proyecto en el proceso de creación de las mismas. Estas empresas invertirán en la dotación de herramienta y maquinaria para los distintos talleres, así como para la adquisición de materia prima.

Una vez consolidadas (hacia los dos años de funcionamiento), las empresas formadas deberán ir asociándose para contratar el trabajo de una gerencia común, así como para incorporar a sus presupuestos el trabajo de los departamentos de comercialización y diseño, y otros gastos necesarios (transporte, publicidad, etc.), que hasta entonces serán financiados por el proyecto.

Finalmente, uno de los centros de producción deberá ser acondicionado para funcionar también como sede de un nuevo proyecto de apoyo a la artesanía de la Chiquitania, finalizando así el Proyecto de Recuperación de Artesanías Tradicionales.

<b>EQUIPO TÉCNICO DE LA OFICINA DEL PLAN MISIONES</b>	Gisela Rossana Paredes Verántegui	Directora Ejecutiva (julio 2001 - junio 2003)
	Mary Betty Boland Olmos	Directora Ejecutiva (agosto 2003 - diciembre 2005)
	Jorge Marcelo Vargas Pérez	Director Ejecutivo (desde julio 2006)
	Katherine Czerniewicz Vélez	Coordinadora de Proyectos
	Edwin Carlos Victoria Pestañas	Administrador
	Roberto Leigue Capobianco	Administrador
	Arturo Salazar Orias	Administrador
	Cristina Mejía Pinto	Auxiliar Contable
	Elsa Coca Tapia	Responsable Dpto. de Comunicación
	Cecilia Berthón Castedo	Responsable Dpto. de Comunicación
	Yolanda Barba Da Silva	Auxiliar Dpto. de Comunicación
	Reinaldo Mercado Ribero	Auxiliar Dpto. de Comunicación
	Juan Sebastián Burgos Velasquez	Técnico Informático
	Hugo Flores García	Técnico Informático
	Winston Herrera Faldín	Dibujante
	Germán Chamo Romos	Digitalizador y Técnico de Apoyo
Mario Alvarado Claudio	Antropólogo	
Celia Silva Poquiviquí	Secretaría	
Gonzalo Seno Miranda	Conductor	
Lino Justiniano Costaleite	Conductor	
Pascuala Petigá Posiabó	Auxiliar	
<b>ELABORACIÓN ESTUDIOS/PROYECTOS TÉCNICOS</b>		
Estatuto y Reglamento Interno del Plan Misiones	Antonio Estremadoiro Perdiel	Consultor Jurídico
Sistema de Información Geográfica del Plan Misiones	Rolf Günter Schütt Pozo	Consultor Informático
Restauración Alcaldía Municipal de San Ignacio	Ana María Soliz	Consultora/Arquitecta Responsable Proyecto
Intervención en el Circuito Procesional de Concepción	María Julia Gómez Wichtendahl	Consultora/Arquitecta Responsable Proyecto
Arqueología de los Conjuntos Misionales de Concepción y San Rafael	Ramón Sanzetenea	Consultor/Arquitecto Responsable Proyecto
Casa Municipal de Cultura	Mónica Charlene Masay Rivas	Consultora/Arquitecta Responsable Proyecto
Centro Artesanal de San Ignacio de Velasco	Veronica Calderón Peñaloza	Consultora/Arquitecta Responsable Proyecto
Proyecto de Turismo	Laura Moreno	Cooperante
Inventario de Bienes Muebles de Chiquitos	María José Díez Gálvez	Investigadora
Inventario Bienes Inmateriales	Jürgen Riester	Consultor
Inventario Bienes Inmuebles	Jorge L. Pizarroso Monasterio	Arquitecto Jefe de Grupo
	Hortensia Silva Chávez	Arquitecta Jefa de Grupo
	David Salas	Arquitecto Jefe de Grupo
	Ruddy A. Pedraza Mendoza	Ingeniero Jefe de Grupo

Plan de Ordenamiento Urbano	Huascar Nogales Hiza Roger Franco Medina Julio Cesar Hurtado Ledezma	Responsable de Proyecto Consultor Consultor
Plan de Revitalización de las Áreas Patrimoniales	Claudia Margoth Toro Arroyo Federico Banegas Pequeño Elmer Cuéllar	Arquitecta Arquitecto Levantamiento Topográfico

#### INTERVENCIONES

Plan de Mejoramiento de Vivienda	Erick Saavedra Claure Guillermo Medina Dominguez Teddy Barba Lambertin Marco Tulio Mejia Ribera Romny Ferrufino Gabriel	Resp. Provincia Velasco y Chiquitos Resp. Provincia Chiquitos Resp. Provincia Ñuflo de Chávez Resp. Provincia Velasco Resp. Municipio de San Antonio de Lomerio
----------------------------------	---	---

Rehabilitación Integral Conjunto Misional de San José de Chiquitos	Marcelo Vargas y Gisela Paredes Eckhart Kühne Pablo Cruz Eduardo Suárez Serrate Elida Zapico Gardenia Vaca G. Romel Boris Podio Martínez Roberto Castedo Ayupe Luis David Flores Soliz Jose Luis Toledo Poiqui Mery Quispe Arlen Maria Corea Guendel Jose Fernandez Gallo Froilan Cespedes Lara Lucía Torres	Proyecto Estudio Histórico Arqueólogo Proyecto Estructural-Diagnóstico Colegio Proyecto Eléctrico Paisajismo Sistema de Riego por Aspersión y Jardines Responsable de Obra Supervisor Técnico Auxiliar Administrativo Auxiliar Dpto. Comunicación Auxiliar Dpto. Comunicación Responsable Restauración de Pintura Mural Responsable de Albañilería Cooperante
--	--	---

Restauración de estructura y cubierta del Conjunto Misional de San Xavier	Eddison Algarañaz Vaca  Francisco Ayala Hurtado	Coordinador de Obra  Auxiliar Administrativo
Restauración Partituras Musicales de Chiquitos Proyecto de Recuperación de Artesanías	Carmen Faiña Puig María José Díez Gálvez	Restauradora Responsable de Proyecto Responsable de Proyecto

#### PROGRAMA PATRIMONIO PARA EL DESARROLLO EN BOLIVIA

José Luis Cabezas Sañudo Santiago Moreno Cuéllar Marta Rubio Marín	Responsable de Programa 1997-2002 Responsable de Programa 2002-2005 Responsable de Programa 2005-2010
--	---