

**CONSTRUYENDO COLABORACIONES SUSTENTABLES:
LECCIONES DESDE LA INICIATIVA DE PARQUES HERMANOS
DE MONTE ALBÁN, OAXACA, MEXICO**

*Building sustainable collaborations: lessons from
Parques Hermanos initiative in Monte Albán, Oaxaca, Mexico*

Jack Corbett (1) y Nelly M. Robles García (2)

(1) Portland State University

(2) INAH-México

RESUMEN

La colaboración organizativa efectiva raramente brota de los acuerdos oficiales, la mayoría de los cuales, una vez firmados, esperan olvidados en un polvoriento archivo. En su lugar, tales relaciones surgen de una multiplicidad de interacciones y esfuerzos a diferentes niveles, pero en su núcleo basadas en contactos continuados entre el personal profesional y operativo. Los acuerdos formales, aunque útiles para legitimar y validar estos contactos, no los sustituyen. E consecuencia, cualquier propuesta para promover las relaciones a largo plazo requiere una construcción cuidadosa y el apoyo a interacciones continuas que buscan asegurar la viabilidad de proyectos concretos. Una aproximación para comprender como funciona este proceso en práctica consiste en estudiar el surgimiento de relaciones productivas como aquellas existentes entre los sitios Patrimonio Mundial de la Zona Arqueológica de Monte Albán en Oaxaca, México y (A) el Parque Nacional de Mesa Verde en Colorado, Estados Unidos de América, y (B) Uxmal en Yucatán, México. La comparación de la experiencia de crear colaboraciones a nivel nacional e internacional proporciona elementos que pueden entonces ser utilizados para diseñar otras redes o más extensas. Este trabajo busca (1) revisar los orígenes y éxitos de la Sister Parks Initiative, (2) identificar los obstáculos que deben ser resueltos por el personal de la agencia en su día a día si se desean alcanzar los objetivos establecidos por sus instituciones respectivas y (3) reconocer los obstáculos potenciales para la sostenibilidad, particularmente aquellos obstáculos relacionados con la gestión institucional a lo largo del tiempo. Desde la experiencia compartida de estos tres lugares esperamos clarificar posibles consideraciones estratégicas para determinar las posibilidades de un éxito continuo. Dos agencias gubernamentales con responsabilidades en el campo de la gestión de los recursos patrimoniales...el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH- México) y el National Park Service (NPS- EEUU)...son actores centrales en esta evaluación. Las fuentes de información abarcan desde documentos oficiales

hasta la participación en actividades principales de las dos agencias en relación con los sitios bajo consideración. Por consiguiente, nos basamos tanto en fuentes oficiales como en la experiencia personal.

Palabras clave: colaboración, sostenibilidad, internacional, experiencia, México, Estados Unidos

ABSTRACT

Effective organizational collaboration rarely springs forth from official agreements most of which, once signed, repose forgotten in a dusty archive. Instead such relationships emerge from a multiplicity of interactions and efforts at different levels, but at heart grounded in sustained contact among professional and operational personnel. Formal agreements, while serving to legitimate and validate these contacts, are no substitute for them. Therefore any proposal to promote long-term relations requires careful construction and support of continuing interactions intended to assure the viability of specific projects. One approach to understanding how this process works in practice is to study the emergence of productive relationships such as those existing between the World Heritage Sites of the Archaeological Zone of Monte Alban in Oaxaca, Mexico, and (A) Mesa Verde National Park in Colorado, United States of America and (B) Uxmal in Yucatan, Mexico Comparing national and international experience in creating collaborations provides elements that might then be used in designing other or more extensive networks. This paper seeks to (1) review the origins and accomplishments of the Sister Parks Initiative, (2) identify the challenges that must be resolved by agency staff on a daily basis if the goals established by their respective institutions are to be attained, and (3) recognize potential obstacles to sustainability, particularly those related to institutional management across time. From the shared experience of these three sites we hope to clarify strategic considerations likely to determine the probability of continued success. Two national government agencies with responsibilities for managing heritage resources.....the Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH – Mexico) and the National Park Service (NPS – United States).....are central actors in this assessment. Data sources range from official documents to participation in principal activities of the two agencies in relation to the sites under consideration. Thus we draw on eyewitness experience as well as official sources.

Keywords: collaboration, sustainability, international, experience, Mexico, United States

ANTECEDENTES

La comunicación constante entre el Instituto Nacional de Antropología e Historia, INAH (México) y el National Park Service, NPS (E.U.), al ser ambas instituciones que -entre otras funciones- se encargan de la conservación y el

manejo de sitios patrimoniales en los respectivos países, derivó en una relación muy estrecha en los últimos años, de tal manera que, identificando los intereses comunes, avanzó en la concepción conjunta de programas y proyectos que benefician los ámbitos conceptual, académico, operacional e informativo, creando con esto un ambiente de colaboración por demás atractivo para la ejecución de proyectos encaminados a la conservación del patrimonio cultural.

Ambas instituciones firmaron un Memorando de Entendimiento para la cooperación e identificación, conservación, manejo e investigación del patrimonio cultural en ambos países en julio de 1998, mismo que fue confirmado en 2002, creando con esto una plataforma oficial para diversas iniciativas de la cooperación.

Entre los más notables Programas y Proyectos en que el sitios y personal del INAH y el NPS han colaborado podemos mencionar:

-**El Camino Real de Tierra Adentro**, proyecto binacional que tuvo por objetivo la documentación puntual de los recursos culturales a lo largo de lo que fuera la ruta de la plata para su eventual inscripción a la Lista del Patrimonio Mundial (involucrando la participación de los estados mexicanos de Querétaro, Guanajuato, Aguascalientes, San Luis Potosí, Zacatecas, Chihuahua y Durango; y Nuevo México y Arizona, en los Estados Unidos). Este proyecto propició una gran cantidad de encuentros, symposia, reuniones, talleres, cursos, etc., en los que fundamentalmente se enriqueció la colaboración y convivencia de intereses en cuanto al patrimonio de ambos países.

-**Talleres de Conservación de Arquitectura de Tierra**, involucrando centros de investigación para la conservación de estos materiales (Taos Pueblo, Santa Fé, y Zona Arqueológica de Paquimé, Chihuahua). Un buen número de estos talleres se llevaron a cabo a ambos lados de la frontera.

-**El Centro de Documentación e Investigación sobre Sitios Arqueológicos del Patrimonio Mundial** (Zona Arqueológica de Monte Albán, Oaxaca), en cuyos Cursos-Taller se involucraron regularmente representantes de Mesa Verde y Paquimé de manera constante, así como los representantes de muchos otros sitios del Patrimonio Mundial de México. Estos cursos, que se iniciaron en 1999, fueron semilla de una variedad de iniciativas nacidas de la búsqueda de métodos de colaboración y apoyo mutuo entre los sitios de la UNESCO.

1. EL CONCEPTO DE HERMANAMIENTO DE PARQUES

Análogo a las iniciativas de Hermanamiento de Ciudades, el concepto de Hermanamiento de Parques Arqueológicos se originó en 1999 en una reunión entre el National Park Service y el INAH, abarcando en la propuesta una colaboración estrecha y directa entre Parques Arqueológicos (Zonas Arqueológicas), en los niveles de intercambio de Documentación técnica sobre la Planeación de

Programas y Proyectos, Estrategias de manejo de los sitios, con especial énfasis en Turismo Cultural, Actualización Académica, Conservación Especializada, Estrategias de Atención al Público y Programas Educativos.

A este nivel, y bajo los preceptos del Memorando de Entendimiento, la relación entre sitios de Patrimonio Mundial de la UNESCO, Parque Nacional de Mesa Verde: 1978, Ref. 27, (iii); Sitio Arqueológico de Monte Albán: 1987, Ref. 415, (i)(ii)(iii)(iv) y Zona Arqueológica de Paquimé: 1998, Ref. 560rev, (iii)(iv) , ha sido constante y productiva en los niveles teóricos y operativos, toda vez que se ha partido de experiencias y preocupaciones comunes que involucran temas concretos en el manejo de los sitios, como son: la arquitectura de tierra, los criterios generales de restauración, la inclusión del pensamiento indígena y mestizo en los niveles de Interpretación, las estrategias de conducción del creciente turismo cultural, la atención a la capacidad de carga, y la prevención de desastres, entre otros muchos temas.

Tales relaciones se han concretado en diversas formas de colaboración, como son la participación en cursos de capacitación, el intercambio de estrategias para la Educación del Público, el intercambio de publicaciones especializadas, las visitas en ambos países a los parques por el personal experto, y la constante comunicación a nivel de asesorías en ambas direcciones.

Por otro lado, Mesa Verde se había hermanado recientemente con el sitio arqueológico de El Caracol, Belice, relación que le había permitido a éste último desarrollar un Plan de Manejo moderno y adecuado a las necesidades de un sitio que cuenta con el status de pertenecer a la Lista Indicativa de su país.

Estas relaciones entre los cuatro sitios arqueológicos bajo la tutela de tres instituciones gubernamentales fueron hechas del conocimiento por el NPS al Comité Presidencial sobre las Artes y las Humanidades de los Estados Unidos, , que en su momento fue presidido por la Primera Dama Sra. Laura Bush, y mediante una revisión preliminar, dicho Comité propuso la formalización de apoyos al programa **HERMANAMIENTO DE PARQUES ARQUEOLÓGICOS**, involucrando en un primer Programa Piloto a los cuatro sitios arqueológicos mencionados.

2. PROGRAMA DE HERMANAMIENTO DE PARQUES ARQUEOLÓGICOS

Del 28 de Noviembre al 1 de Diciembre de 2005 se llevó a cabo en Albuquerque, Nuevo México, una importante reunión entre representantes del Nacional Park Service (E.U), el Instituto Nacional de Antropología e Historia (México) y el Ministerio de Cultura de Belice, convocados por el Comité Presidencial sobre Artes y Humanidades de los Estados Unidos.

Los participantes a dicha reunión fueron: Kimber Craine, Director de Iniciativas de Programas para el Comité Presidencial sobre Artes y Humanidades y Coordinador del evento. Por parte del Nacional Park Service, Stephen Morris, Responsable de la Oficina de Asuntos Internacionales; Jonathan Putman, Especialista en Cooperación Internacional; Larry Wiese, Superintendente del Parque Nacional Mesa Verde; Isabel Montes, Director Asistente de la Región de Santa Fe; Stephen Fosberg, Comité de Manejo de Territorios; Jill Cowley, Programa de Paisajes Culturales; George Newman, Gerente de One Planet Education Network; Buffy Sainte-Marie, Presidente de la Fundación Nihewan; John A. Loomis, Director de Desarrollo de la Fundación Familia Kacyra; John Ninnemann, Director de la Escuela de Ciencias Naturales y del Comportamiento; Jack Corbett, Profesor Asociado de Portland State University; y Peter M. Pino, Administrador Tribal del Pueblo Zia Nuevo México.

Por parte del Instituto Nacional de Antropología e Historia fueron convocados: Lic. José Vicente de la Rosa H., Coordinador Nacional de Centros INAH; Antrop. José Luis Perea G., Director de Operación de Sitios; Antrop. Elsa Rodríguez G. Directora del Centro INAH Chihuahua; Dr. Francisco López Morales, Director de Patrimonio Mundial; Arq'lgo. Eduardo Gamboa, Centro INAH Chihuahua; Dra. Nelly Robles García, Directora de la Zona Arqueológica de Monte Albán.

Por parte del Gobierno de Belice participó George E. Thompson, Director Asociado del Instituto de Arqueología, Instituto Nacional de Cultura e Historia de Belice.

Toda vez que los participantes fueron funcionarios y operadores de campo de las instituciones involucradas, cuya experiencia sirvió para dar forma a una serie de propuestas que se presentarán ante los funcionarios de alto nivel de las instituciones culturales de los respectivos países, la reunión consistió en una serie de presentaciones de ideas sistematizadas sobre posibilidades de programas y proyectos enfocados a los temas educativos en cada sitio.

Esta primera reunión sirvió de marco para dar forma y contenido a la iniciativa de hermanar los parques arqueológicos convocados (Mesa Verde, (E.U.) Monte Albán y Paquimé, (México) y El Caracol, (Belice)), de tal manera que se generasen las posibilidades para oficializar iniciativas de trabajos conjuntos a nivel de proyectos de Intercambio Académico, Interpretación y Servicios Educativos en los cuatro sitios seleccionados.

3. EL PROYECTO PILOTO

En esa reunión se propuso el establecimiento de un Proyecto Piloto, que involucrara sobre todo Programas Educativos compartidos en los cuatro sitios (Mesa Verde, Monte Albán, Paquimé y El Caracol). Estos Programas Educativos

se compartirán a través de la comunicación entre los sitios, y con la participación de Fundaciones Educativas, tales como One Planet Education Network (OPEN); Parks, Reserves, and World Heritage Sites (UNITE); Kacyra Family Foundation; y Nihewan Foundation. Se acordó que la comunicación se realizara intensivamente a través de Internet y una serie de otras nuevas tecnologías.

Como un primer acuerdo, se consolidó la idea de llevar a cabo una Conferencia formal, en el marco de los festejos del 100° Aniversario de Mesa Verde, en Septiembre de 2006, en la que se reunieron grupos de estudiantes asociados a los cuatro sitios arqueológicos hermanados, a fin de compartir experiencias y manifestaciones culturales en el evento. Por otro lado, se propició la participación de académicos con ponencias relacionadas a la Educación respecto al Patrimonio Cultural.

Finalmente, se agendó en ese marco la firma del PROGRAMA HERMANAMIENTO DE PARQUES ARQUEOLÓGICOS entre los funcionarios de alto nivel en materia de cultura de cada país: Director General del National Park Service, Presidente de Conaculta, Director General del Instituto Nacional de Antropología e Historia, y el Ministerio de Cultura de Belice, bajo el testimonio de la Presidenta del Comité Presidencial sobre las Artes y las Humanidades.

Entre las actividades se contó con la formalización del programa educativo común para los cuatro sitios, que partió de las diferentes versiones de voluntariado para la custodia, en el que estudiantes de los niveles educativos básicos experimentasen la experiencia de resguardar el patrimonio presente en los sitios arqueológicos hermanados. En Monte Albán, desde 1998, se lleva a cabo un programa educativo enfocado a la educación y concienciación de los niños acerca de los valores del patrimonio arqueológico. El Programa se denomina **Custodios Voluntarios de Monte Albán**, que a la fecha ha atendido a más de 1500 niños. Este programa emergió de las premisas del Programa de la UNESCO “El Patrimonio Mundial en Manos Jóvenes”.

Este primer programa conjunto de los Parques Hermanos, unió el **Junior Ranger Program (ó Programa de Pequeños Guardianes)** del NPS con los **Custodios Voluntarios del INAH- Monte Albán**. Este consistió –entre otros aspectos- en involucrar a ambas instituciones en la producción de materiales educativos en inglés y español, proporcionando a los estudiantes de niveles básicos una serie de estrategias para el conocimiento a través de la búsqueda de temas interpretativos comunes de los sitios. Como ejemplo, una temática comparativa básica se refiere a los Pueblos del Maíz, raíz común de las culturas representadas en Mesa Verde, Monte Albán, El Caracol y Paquimé.

Entre estas estrategias se contempló que los chicos asistan a visitar los cuatro sitios involucrados, con plena conciencia de que éstos son **Sitios Hermanos**. A lo largo de su visita, y especialmente al final de la misma, se les pondría al alcance

materiales que les permitiesen comprender la hermandad de los sitios, plasmar ideas y creatividad en torno a los mismos y a temas comunes como el tema del patrimonio arqueológico en general.

El desarrollo de las actividades estarían coordinadas por personal profesional de los sitios, quienes recibirían previamente la capacitación adecuada tanto para llevar a cabo las visitas, como para aplicar los ejercicios escolares diseñados expresamente por los Coordinadores de Programas Educativos de cada sitio, y finalmente estar en condiciones de evaluar el resultado de la visita y las actividades dirigidas.

Al participar en este programa, los niños participantes recibían un broche-emblema que representa su compromiso con la conservación del sitio visitado. Dicho emblema contiene el logotipo de los **Parques Hermanos**, el nombre del Programa y el nombre del sitio visitado. La intención al proporcionar estos emblemas es que los chicos los portasen mostrando el orgullo de ser Guardián de los monumentos arqueológicos de Monte Albán, Mesa Verde, Paquimé y El Caracol.

A nivel de la documentación técnica de los sitios, se propuso implementar un amplio Programa de Documentación en tecnologías fotogramétricas y scanner 3D, que permitirían obtener las imágenes más fieles de los monumentos en fachadas, esculturas, pintura mural, etc., de tal manera que se consigan imágenes posibles de utilizar tanto en proyectos científicos como en restauración y reintegración, programas educativos y de difusión en general. Estas tecnologías han sido aplicadas a una diversidad de monumentos importantes en los sitios, y las imágenes han sido utilizadas en una gama de beneficios de investigación y educación, como es el caso de los recorridos virtuales a los sitios. Incluso trabajos importantes de restauración en monumentos ha sido posible llevarlos a cabo sobre la base de estas tecnologías.

Otro ambiente en el que quedó manifiesta la importancia de la colaboración sitio a sitio fue en cuanto a la capacitación en la Prevención de Desastres. Siendo Mesa Verde un sitio con gran experiencia organizativa y técnica en la prevención y combate de incendios y otros desastres. En este caso, Monte Albán adolecía de conocimientos y planeación para atender los incendios estacionales, por lo que el personal de Mesa Verde compartió sus experiencias a través de Talleres realizados tanto en Monte Albán como en Mesa Verde, en beneficio del staff del primer sitio para contar con una plataforma de conocimientos y experiencias que ayudasen a prevenir este tipo de siniestros.

4. EL EVENTO DE SEPTIEMBRE DE 2006

La realización de este evento se propuso en la medida en que era necesario formalizar la iniciativa de **HERMANAMIENTO DE PARQUES**

ARQUEOLÓGICOS, para el mismo se propuso una conferencia de tres días en el marco de los festejos del 100° Aniversario del Descubrimiento de de Mesa Verde.

Para tal evento se concibió la idea de una dinámica estudiantil, con la participación de grupos de estudiantes asociados a los cuatro sitios, intercambiando sus maneras de ver el Patrimonio Cultural, a través de música, danzas, y sobre todo, el rescate de tradiciones de juegos ancestrales, recreando, de ésta manera, elementos de la identidad cultural de cada país.

Otro aspecto por demás importante que se integró al programa fue la participación de los grupos indígenas que están presentes en la vida social y económica de los sitios Patrimonio Mundial Mesa Verde y Monte Albán. En este sentido, los Planes de Manejo de ambos sitios contemplan una participación constante de estos actores, sobre la base de los preceptos universales de la conservación del patrimonio cultural de ambos países y las naciones indígenas.



El SLOGAN sugerido para este encuentro fue como se puede ver en el poster oficial. En este, se puede ver que cada sitio hermanado ocupa un cuadro con su imagen, de tal manera que el número de imágenes y de sitios pueda crecer, ya que una de las intenciones de este programa es lograr su efecto multiplicador.

EL EMBLEMA: Para identificar los sitios y las actividades de este **Programa de Hermanamiento de Parques (Sitios) Arqueológicos**, se diseñó un emblema que representa, a través de cuatro manos enlazadas (una por cada sitio), el compromiso de cooperación y apoyo mutuo entre los mismos, encerradas en una circunferencia hecha con el nombre del programa en español y en inglés. El diseño estuvo a cargo de los especialistas del Museo de Sitio de Monte Albán.



5. EL HERMANAMIENTO DE PARQUES ARQUEOLÓGICOS COMO UNA ESTRATEGIA DE CONSERVACIÓN DE SITIOS DECLARADOS PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD

El cumplimiento de los preceptos plasmados en la Convención de la UNESCO para el Patrimonio de la Humanidad, además de establecer compromisos muy serios por la conservación del patrimonio cultural, abre un sinnúmero de posibilidades para propuestas creativas de Cooperación Internacional como la que nos ocupa. El Hermanamiento de Parques (Sitios) Arqueológicos se inscribe, de esta manera en el rubro de esfuerzos conjuntos para la difusión y la cooperación entre países y profesionales de la Conservación Patrimonial, a fin de establecer alianzas que permitan avanzar en las diversas áreas que comprende el manejo de los sitios arqueológicos que han alcanzado la categoría de Patrimonio Mundial.

De esta manera se demuestra que el intenso camino de la gestión patrimonial puede aligerarse cuando se participa en modestas redes de apoyo mutuo, como es el Hermanamiento de Parques entre nuestros sitios. Aunque queda clara la participación institucional en el Programa, en realidad la experiencia nos indica que iniciativas como ésta se hace realidad sólo en la medida en que a nivel personal los involucrados no escatimen esfuerzos y no pierdan entusiasmo y creatividad para su ejecución. Gran parte de este programa recayó sobre los responsables de Monte Albán (Nelly Robles García) y Mesa Verde (Larry T. Wiese), cuyas figuras fueron el eje de ejecución de todas las iniciativas.

6. UXMAL-MONTE ALBÁN-MESA VERDE

Toda vez que el Programa de Parques Hermanos está diseñado para asistencia y cooperación entre sitios que ostentan el estatus de Patrimonio Mundial, recientemente se sumó la Ciudad Prehispánica de Uxmal: 1996, Ref. 791, (i)(ii) (iii), sitio arqueológico maya, que comparte las realidades de las restricciones presupuestales para grandes y ambiciosos proyectos técnicos e interpretativos.

La aportación de Uxmal al Programa ha sido mediante la temática de la Astronomía (otro aspecto compartido por todas las culturas representadas), toda vez que mediante una participación con personal de la NASA-Berkeley University,

había logrado integrar un proyecto de observación astronómica denominado **El Sol nos Une a Todos**, de esta manera, este tema de cobertura universal, basado en la experiencia lúdica como es la observación astronómica, se convirtió en otro punto de enlace para generar materiales, exposiciones, talleres, observaciones, visitas nocturnas, etc., todo en torno a las diferentes expresiones de la cosmogonía de las culturas representadas.

De esta manera, la integración de Uxmal al programa ha resultado benéfica en todos sentidos, ya que, además de expandir el programa, ha traído al mismo ideas y temáticas transversales que nos ayudan una vez más a compartir esfuerzos y optimizar recursos entre sitios hermanos. Además, Uxmal y Monte Albán hoy en día comparten otros proyectos de carácter técnico, como es el Rescate del Uso de la Cal en las Restauración Arquitectónica, la profundización en la temática de la Historia de la Arqueología, y las metodologías de intervención de restauración en estructuras monumentales. En el año 2014, Monte Albán y Uxmal estuvieron representados en la inauguración del nuevo Centro de Visitantes de Mesa Verde, consolidando así un hermanamiento productivo entre los sitios, pero sobre todo, entre las personas.

7. PRESUPUESTO

Para la implementación de las acciones propuestas para el Proyecto Piloto, así como el encuentro de los sitios en Mesa Verde se consideró, en una primera instancia, los recursos con que cada sitio ya contaba en términos de su infraestructura de Servicios Educativos, de Investigación y de Interpretación.

Se contó además con apoyos financieros del Comité Presidencial sobre las Artes y Humanidades de los Estados Unidos para las reuniones internacionales, y se planteó que en adelante se cuente con financiamientos específicos buscados entre las fundaciones relacionadas con las temáticas que se manejen en el Programa.

En la reunión de Albuquerque, los representantes de las instituciones (INAH – NPS) establecieron claramente que, en el caso de los sitios de Monte Albán y Paquimé, sería necesario reforzar con financiamientos especiales la infraestructura de acceso a las tecnologías: Internet de banda ancha, y equipamiento para videoconferencias, entre otras necesidades para operar el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Informes Semestrales Plan de Manejo de Monte Albán, 1999, 2000, 2001, 2006, 2008. INAH, México.

Mesa Verde National Park. National Park Service. www.nps.gov/meve/index.htm

Plan de Manejo de Monte Albán 2005-2015. INAH, México.

UNESCO World Heritage Centre. World Heritage List. whc.unesco.org/en/list/