



ESTUDIO DE CASO

***FUNDACIÓN ALTIPLANO: “MODELO PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE PORQUE ME
ENAMORE DE TI***

“Colaboración y Conservación del Patrimonio como fuente para el Desarrollo Sostenible”

AUTORES:

Symnetics: Raúl Frías y Simón López

REVISIONES

U. de Chile: Soledad Etchebarne y Reinalina Chavarri

Symnetics: Lucía Neme

Marzo, 2017

LA SITUACIÓN

Cristian Heinsen, es Director de la Fundación Altiplano, nacida en el año 1999 como iniciativa de un grupo de jóvenes con el objeto de promover la conservación patrimonial de comunidades andinas de Arica y Parinacota al Norte de Chile. A la fecha han desarrollado más de 120 iniciativas patrimoniales con el apoyo del gobierno y organizaciones privadas nacionales e internacionales.

Es diciembre del año 2016, un caluroso día de verano en Santiago de Chile y Cristian está próximo a reunirse en un céntrico Hotel de la capital con el Director de una importante empresa consultora, quien le ha pedido una cita para conocer más de la historia de la Fundación Altiplano, como se ha gestado esta colaboración y conocer cuáles son los desafíos que hoy presenta la organización para continuar con su aporte a la cultura y el patrimonio del Norte de Chile.

“La colaboración es uno de los factores de éxito para la generación de valor, ¿Qué hace falta para que las organizaciones colaboren de verdad?”. El Director de la consultora espera tranquilamente la reunión con uno de los personajes que podría mostrarle que sus preguntas son totalmente válidas y que en un lugar lejano de Santiago se están respondiendo. A lo lejos del pasillo del lobby, se aproxima un adulto joven con un aparente “imberbe liderazgo”, pero cuando se acerca, extiende su mano y se presenta: *“Cristian Heinsen, Director de la Fundación Altiplano”*, el director de la consultora le devuelve el saludo y afirma a sí mismo: *“estoy en el lugar correcto”*. Ambos se sientan y luego de una pequeña charla e intercambiar un par de contactos, el director de la consultora pregunta: *“Cristian, tengo una duda ¿El desarrollo sostenible y la colaboración son compatibles? ¿Qué significan para ti?”*. El director de la flamante Fundación, esboza una pequeña sonrisa, haciendo una pausa para tomar un vaso de agua, mirando a la gente pasar por el lobby y luego responde: *“Lo asocio con la gente del campo antiguo, de la forma en que ellos lo ven, como de paloma y culebra, ser capaces de ser rudos y compasivos a la vez. El desarrollo sostenible implica inquietarse en hacer las cosas que nadie hace, manteniendo un equilibrio permanente entre la seriedad y la alegría.....”*. El director de la Consultora responde: *“Comprendo, pero me falta comprender en profundidad lo que hace Fundación Altiplano, aún lo considero como un bonito sueño”*, Cristian Heinsen suelta una carcajada y le golpea la espalda al Director de la Consultora: *“¡Por supuesto!, esto es sólo el comienzo de la historia que tengo que contarte”*. El Director de la Consultora, alza la mano y le dice a un mesero: *“Por favor Pedro, te podría pedir un cortado grande?, me parece que esta reunión se extenderá.”*

HISTORIA DE LA FUNDACIÓN ALTIPLANO

Fundación Altiplano Monseñor Salas Valdés (FAMSV) nace hacia 1999, como iniciativa de un grupo de jóvenes que conocen el mundo andino de Arica y Parinacota por medio del trabajo misionero del padre Amador Soto Miranda, que llega al ámbito andino de Arica en su sueño de llegar a misionar en comunidades de África. En el descubrimiento del paisaje conmovedor y de la cultura ancestral conservada, surge el sueño de acompañar a comunidades andinas de origen aymara en la conservación de sus delicados templos de piedra y paja brava, de sus costumbres y de sus anhelos. La misión de Fundación Altiplano es promover el desarrollo sostenible de comunidades andinas y rurales, apoyando la conservación de su patrimonio y sentido de vida. El propósito es contribuir a un mundo más alegre en comunidad, con la visión de ser una organización ejemplar a nivel global promoviendo la conservación patrimonial en comunidad como alternativa de desarrollo sostenible. Desde 2003 a la fecha, Fundación ha ejecutado más de 120 iniciativas patrimoniales a partir de la necesidad de conservación patrimonial de comunidades andinas y rurales. Su trabajo en Arica y Parinacota, con apoyo del Gobierno Regional, SUBDERE, CORFO, Consejo de la Cultura y las Artes, Obispado, World Monuments Fund, BID, Fundación Mustakis y de las propias comunidades, se ha consolidado como una referencia en América, ofreciendo una instancia permanente de investigación, aprendizaje y empleo, para miembros de comunidades andinas y jóvenes profesionales de Chile, América y Europa.

La Fundación Altiplano cuenta con un directorio integrado por: Nicolás Vergara Correa (Presidente), Magdalena Pereira Campos, Pablo Guarda Barros, Henry Jürgens Muzzard, Fernando Barros Tocornal, Fernando Guarda Geywitz y Héctor Vargas Bastidas.

CULTURA FAMSV¹

*Es empresa de mujeres y hombres,
de nobles propósitos,
luchar en expediciones.
De jóvenes vinieron
desde tierra lejanas
a recorrer los antiguos caminos
y restaurar los templos de tierra
bajos los cielos enormes
de Altiplano.
Sus almas son rebeldes
Y sus sonrisas generosas.
Aman a las gentes humildes
y se complacen en los ríos.
Y juran no volver a sus tierras
antes de ver cumplida su misión.
El fuego de las fogatas
y las estrellas de la noche
alumbran sus sueños,
al descansar.*

Modelo de Fundación Altiplano en relación al Patrimonio y Desarrollo Sostenible.

El trabajo de Fundación Altiplano se ejecuta en base al modelo Patrimonio y Desarrollo Sostenible, que integra iniciativas de:

- Conservación Patrimonial. La respuesta al *Plan de Restauración de Iglesias Andinas de Arica y Parinacota*, que integra 31 iniciativas de restauración y desarrollo en torno a templos y poblados ancestrales de comunidades que sostienen un territorio estratégico y rezagado del continente.
- Aprendizaje Patrimonial (Escuelas Taller), para salir de la incertidumbre. El proceso de integración de actores, saberes y competencias en torno al propósito de conservación. Todos los proyectos se ejecutan en sistema Trabajo + Aprendizaje, movilizándolo empleo y capacitación para las comunidades beneficiarias y para jóvenes profesionales que buscan especializarse en patrimonio y desarrollo sostenible.
- Comunicación Patrimonial, para contar la historia y movilizar alianzas. Festival de Arte Arica Barroca (4 versiones), para celebrar la identidad andina de Arica y Parinacota; Festival de Cine Rural + Indígena Arica Nativa (11 versiones), para enamorar a las nuevas generaciones con los tesoros naturales y culturales que se conservan lejos de las ciudades.
- Creación de Valor Compartido, para sostener el esfuerzo. Iniciativas productivas en comunidad, en torno al propósito de conservar los tesoros patrimoniales en riesgo. Ruta de las Misiones, circuito de Turismo Responsable en torno a la iglesias Andinas de Arica y Parinacota.

¹ Texto Cultura, Cristian Heinsen, 2016

RESEÑA DE LA REGIÓN ARICA Y PARINACOTA, CHILE².

La región de Arica y Parinacota, en el extremo norte de Chile, al límite con Perú y Bolivia, posee características geográficas, geopolíticas y culturales que la distinguen como un territorio excepcional de Chile y América, una reserva de recursos naturales y culturales, un Paisaje Cultural sorprendente.

La Región fue creada el año 2007 y es resultado del liderazgo ejercido por personas y entidades de la propia región. Dentro del ámbito sur andino de América, el territorio de Arica y Parinacota es un paisaje cultural específico que genera alto interés por su emplazamiento en un punto estratégico del continente y por la diversidad natural y cultural que ofrece en un área de 16.800 km². En su territorio se distinguen habitualmente tres grandes pisos ecológicos, determinados por la historia geológica y la conformación de la Cordillera de los Andes en el Mesozoico: costa y valles bajos, zona desértica con cursos de agua originados en la zona altoandina que permiten el desarrollo de la agricultura; sierra o precordillera, con altitudes entre 2.000 y 3.500 m.s.n.m., con clima desértico de altura e influencia del invierno altiplánico, con diversidad biológica y condiciones para crianza de ganado y agricultura; puna o altiplano, con altitudes entre 3.600 y 4.700 m.s.n.m., precipitaciones de diciembre a marzo, diversidad biológica de especies nativas y abundancia de pastos que posibilitan la domesticación y crianza de ganado auquénido (llamas y alpacas).

En el Período Arcaico, 8.000-1.500 a.C., grupos de cazadores recolectores habitan el altiplano y la precordillera en busca de sustento; mientras en la costa, grupos pescadores recolectores conforman la denominada cultura Chinchorro, cuyas técnicas de momificación constituyen uno de los tesoros patrimoniales de Chile y son investigadas por científicos de todo el mundo. Durante el Período Formativo, 1.500 a.C. - 500 d.C., las comunidades altiplánicas logran la domesticación de llamas y alpacas en los pastos de altura, consiguiendo sustento, abrigo y un medio de transporte esencial para las caravanas que conectan el altiplano con la costa. En el Período Medio, 500-1.100 d.C. el Imperio Tiwanaku se expande hacia la costa desde el lago Titicaca, con su lengua y cosmovisión, caracterizando el paisaje cultural de Arica y Parinacota hasta nuestros días. En el Intermedio Tardío 1.100 – 1.400 d.C. a la desintegración del ordenamiento Tiwanaku siguen los denominados Desarrollos Regionales, entre ellos, la “Cultura Arica”, que ocupa los tres pisos ecológicos y señala sus rutas caravaneras con geoglifos en los valles de Lluta y Azapa. En el Período Inca, hacia 1470, la expansión del Tawantinsuyo integra la región dentro del vasto mundo sur andino en torno a la red vial denominada Camino Inca o Qáhpac Ñam.

La administración española instauro desde el Virreinato del Perú el sistema de reducciones, para el sometimiento y evangelización de las comunidades indígenas que habitan el territorio. Se construyen templos rústicos de adobe, piedras y paja brava que albergan la misión, instancia de transculturación que permite paradójicamente la pervivencia de los elementos principales de la cosmovisión ancestral en las celebraciones litúrgicas.

En cada uno de estos escenarios existen valiosos testimonios culturales que dan cuenta de la relación entre las comunidades y su medio ambiente natural, sitios arqueológicos que registran las técnicas específicas del uso y conservación de los recursos naturales y de las creencias y costumbres que las rigen y regulan. Arica y Parinacota, fue desde antiguo tierra estratégica, corredor natural entre el altiplano y la costa. Así como la condición desértica determina el medio natural, la movilidad es el aspecto clave en el desarrollo cultural de la región. Las comunidades buscarán permanentemente complementar los limitados recursos disponibles en su hábitat inmediato con aquellos que requieren y pueden obtener en los pisos ecológicos vecinos.

² “Plan Puesta en Valor Patrimonial, Natural y Cultural XV”, Fundación Altiplano, 2015

Actualmente, los pueblos andinos cuentan con conectividad y servicios básicos, pero están escasamente habitados. Como integrantes de un paisaje cultural excepcional, las comunidades andinas poseen un gran potencial de desarrollo en base a la conservación y gestión responsable de los valiosos recursos patrimoniales que custodian, con aplicaciones evidentes en educación, agricultura y ganadería (alimentación saludable), reciclaje y energía renovable, investigación y turismo responsable.

El director de la consultora escuchando atentamente, realiza una pequeña interrupción y pregunta: *“Pero, ¿cómo ves la colaboración plasmada en la Fundación? ¿Existe?”*. Cristian Heinsen, responde: *“Claro que sí, es algo que es inherente a nosotros, está en nuestro ADN, es algo que nos obsesiona. De hecho, en el mundo andino, se establece como un sello cultural llamado “Ayni”, que asocia la reciprocidad y la colaboración, es decir, tú me das y yo te doy. Se da en zonas donde la naturaleza es exigente y te obliga a generar complementariedad económica, ya que no se encuentra la satisfacción de sus necesidades en forma individual e implica realizar grupos organizados para atenderlas. Actualmente los pactos de colaboración se encuentran en desuso en la ciudad, a pesar de que es un rasgo muy propio del sistema humano; es necesario recuperarlo*

MODELO PORQUE ME ENAMORÉ DE TI³...

El Modelo *Porque me enamoré de ti...*, desarrollado por la Fundación Altiplano desde 2001, que toma el nombre de una canción popular del ámbito sur andino de América, propone un camino simple para abordar la conservación de tesoros (ya no recursos) naturales y culturales como una alternativa de desarrollo sostenible para comunidades y territorios, alineando los propósitos contradictorios de conservación patrimonial y crecimiento económico. El modelo integra cinco consideraciones elementales:

1. **Los territorios son Paisajes Culturales**, esto es, la integración de tesoros (más que recursos) naturales y culturales, gestionados por comunidades que los valoran, gestionan y conservan como invaluable patrimonio o herencia.
2. **La conservación patrimonial es una necesidad humana**. La necesidad de conservar los tesoros-recursos disponibles para las generaciones venideras está vinculada estrechamente a las necesidades profundas de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, identidad, ocio, creación y libertad.
3. **La intervención económica sostenible**. En sintonía con los modelos de innovación tan en boga, las intervenciones patrimoniales son maestras en demorar la solución para relevar primero el valor existente en un tesoro patrimonial (natural o cultural) sostenido por una comunidad que lo requiere y que está afectado por un factor de riesgo que justifica y determina la intervención urgente, que es la mínima necesaria y reversible. Desde la experiencia de la conservación patrimonial, se propone la fórmula: Valor + Necesidad (comunidad) + Riesgo = Iniciativa de desarrollo sostenible.
4. **La Demanda Responsable**. El grupo o comunidad que custodia un bien patrimonial puede aprovechar estratégicamente la demanda de industrias económicas que valorizan también aquellos tesoros como recursos críticos, generándose un negocio o contrato de real valor compartido. Aquí es relevante la caracterización de sectores de la economía globalizada que están al alza y que saben detectar valor en territorios-paisajes culturales: Educación-Investigación, Turismo Responsable, Alimentación Saludable Biomedicina, Industria Cultural o Economía Creativa, Tecnología, Gestión de Residuos y Energías Renovables.
5. **La conservación patrimonial como desafío adaptativo**. De acuerdo al modelo de liderazgo adaptativo del profesor Ronald Heifetz, el desafío de conservación patrimonial no sería algo técnico, sino un proceso adaptativo, un aprendizaje largo e incierto, con pérdidas, facciones enfrentadas y alto riesgo de fracaso antes de lograr el propósito o desafío de transformación que supone pasar de la actual economía insostenible a una economía sostenible.

Se propone un esquema general para el *Método Porque me enamoré de ti...*, que tiene en el centro el recurso patrimonial integrado con su comunidad gestora; retarda la generación de ideas y propuestas para priorizar el relevamiento de las necesidades y define acciones y estrategia como respuesta a las necesidades y propósito definidos. Ver detalle de resultados de cada fase en Anexo Nº 1

³ De texto "*Menos Innovación Más Conservación*", de Cristian Heinsen, para Boletín Fundación EU-LAC 2017.



Imagen 1: Esquema Método “Porque me enamoré de ti”. Fuente: Método Porque me enamoré de ti, Fundación Altiplano Monseñor Salas Valdés, 2014

Patrimonio y Desarrollo Sostenible: “La Ruta de las Misiones”

Fundación Altiplano ha logrado sus 2 mayores aprendizajes trabajando en torno al *Plan de Restauración de Iglesias Andinas de Arica y Parinacota/Ruta de las Misiones*. Lo primero es que la conservación del patrimonio natural y cultural para las generaciones venideras es una necesidad profunda de las personas y comunidades, especialmente evidente en grupos culturales tradicionales y periféricos. Segundo, que esta necesidad de conservación de los tesoros en riesgo moviliza rápidamente la integración de actores y el trabajo colaborativo. El *Plan Iglesias Andinas/Ruta de las Misiones* se inicia en 2003 a partir de la solicitud de apoyo de comunidades andinas-aymara que necesitan restaurar sus templos de piedra, tierra y paja brava, ejes de su vida comunitaria desde tiempos remotos. Las comunidades, pese a que debieron migrar a la ciudad desde mediados del s. XX, perdiendo arraigo y competencias culturales, persisten en el habitar relacional de su territorio ancestral, en torno a sus templos, sus costumbres, sus sueños. ¿Cuál fue el factor crítico para que un programa de conservación de templos que no poseía ninguna categoría de valor formal para el Estado, se convirtiera en un programa público de desarrollo sostenible que hoy enseña resultados relevantes en protección de recursos críticos, fortalecimiento de comunidades y generación de iniciativas de desarrollo económico vinculadas a turismo responsable? El factor clave fue el alto valor patrimonial que las comunidades andinas confieren a sus templos, como corazón de su vida comunitaria, refugio sagrado de su saber ancestral y del complejo proceso cultural generado desde la conquista española. El “éxito” logrado por el *Plan Iglesias Andinas* releva los tres factores claves de un programa de conservación y desarrollo sostenible: Valor, Necesidad (Comunidad) y Riesgo.

El Valor como Estrategia: El Espíritu de los Territorios

En Latinoamérica encontramos casos relevantes de conservación y desarrollo sostenible: Paisaje Cafetero en Colombia; Quebrada de Humahuaca en Argentina; Valle del Colca en Perú; Misiones de Chiquitanía en Bolivia; Iglesias de Chiloé en Chile. Territorios patrimoniales, paisajes culturales, con o sin declaratoria UNESCO, todos con comunidades que se identifican con el valor patrimonial protegido y se integran en una planificación de desarrollo endógeno, que va generando valor compartido y desarrollo económico desde la conservación. Estos ejemplos sostienen una nueva manera de valorar y gestionar los territorios, atendiendo primeramente al valor patrimonial conservado, espíritu o vocación de los sistemas territoriales, expresado en el saber ancestral de sus comunidades y en los desafíos que tienen para definir y liderar su propio desarrollo sostenible.

COLABORACIÓN: “ELEMENTO CENTRAL EN LA ESTRATEGIA PATRIMONIAL”

A lo largo de la experiencia de la FAMSV, existen numerosos casos prácticos de colaboración donde se pueden observar claramente que la gestión de este elemento es un factor de éxito y aprendizaje para sus proyectos.

Lo invitamos a leer el Anexo nº3, un caso de una experiencia vivida por la Fundación, escrito por Cristian Heinsen y la Universidad Adolfo Ibáñez el año 2004. Los aprendizajes del caso se encuentra en la sección “Epílogo del caso” del presente documento.

PRINCIPALES RESULTADOS Y MEDICIONES DE LA FAMSV⁴

El Director de la Consultora, ya con un cuarto de café restante en su taza, se reacomoda en el asiento y le comenta a Cristian: *“Me parece muy interesante y de a poco se está resolviendo la pregunta que te hice, pero aún lo veo como un “sueño”. Para que todo esto se pueda ver real y se encuentre impactando a las comunidades me faltan ejemplos, mediciones; como digo yo, otra cosa es con guitarra”*. Cristian suelta una carcajada y la gente con traje que pasa por el hotel miran extrañados, luego dice: *“¡Por supuesto!, para gestionar la fundación, tener una relación con el gobierno regional, las comunidades y los privados es necesario cuantificar nuestro impacto:”*

Indicadores de Impacto

- 120 INICIATIVAS EN 40 COMUNIDADES RURALES Y ANDINAS (ENTRE 2003-2016):
 - a. **Conservación patrimonial (54%):** Gestión de declaratorias de monumentos nacional para iglesias andinas, estudios base para diagnósticos y planes de restauración, diseños de proyectos de restauración y desarrollo sostenible, ejecución de los proyectos de restauración en sistema escuela taller, en comunidad.
 - b. **Aprendizaje patrimonial (11%):** Escuelas taller para capacitación de comunidades en restauración patrimonial, aplicada a proyectos o como programas específicos de aprendizaje, tales como: talleres de Arte, Comunicación, Turismo, Desarrollo Sostenible, Liderazgo y Transformación en comunidad, entre otros.
 - c. **Comunicación Patrimonial (6%):** 11 ediciones del Festival de Cine Rural + Indígena Arica Nativa, 4 ediciones del Festival de Arte Sur Andino Arica Barroca, publicaciones (libros), documentales, sitios web, campañas, encuentros, seminarios, apoyo a fiestas y eventos en comunidades andinas, Programa de Difusión Arica y Parinacota, Paisaje Cultural de América.
 - d. **Valor Compartido patrimonial (10%):** Diseño de circuito de Turismo Ruta de las Misiones, diseño e implementación de prototipos de turismo responsable para emprendedores andinos, apoyo a emprendimientos locales, privados y asociados, proyectos de recuperación de Patrimonio Agropecuario Andino, por ejemplo, Escuela del Vino de Codpa; estrategia de Conservación y Desarrollo Sostenible, Arica y Parinacota, Paisaje Cultural de América.

- 70% DE LOS CONTRATOS PARA COMUNIDADES ANDINAS:

Corresponde al porcentaje de personas que son miembros de las propias comunidades andinas (Mujeres, jóvenes, mediana edad, adultos mayores de 65 años y hombres) que son beneficiarias de los proyectos de conservación patrimonial.

En la implementación de las iniciativas se ha visto una fortaleza en la participación activa de adultos mayores y mujeres, ya que han demostrado en tener un alto nivel de motivación y habilidades de

⁴ Indicadores FAMSV, Cristian Heinsen, 2016

aprendizaje en el trabajo patrimonial. A partir de lo anterior se ha tenido una especial atención en convocar mujeres y adultos mayores. Se han desarrollado algunos proyectos con un 100% de equipo Femenino, por ejemplo, el Museo Comunitario de Socoroma, desde la arquitecta a las maestras adoberas; y otros con 20% de personas mayores de 60 años en equipo de obras.

Otros Indicadores Internos de la Fundación

- 33 ALIANZAS DE COLABORACIÓN, EN LA REGIÓN, CHILE Y GLOBAL
- 120 CONTRATOS DE TRABAJO + APRENDIZAJE (año 2016):
- 160 VOLUNTARIOS MOVILIZADOS EN ACCIONES PATRIMONIALES Y EVENTOS CULTURALES

Corresponde a todos los contratos generados en un año, tanto en oficina, para diseño y gestión de iniciativas, como en equipos de obra en comunidades, en sistema Escuela Taller. Consideramos todos los contratos remunerados anualmente, desde Director Ejecutivo a ayudante a (con índice de equidad de 6,5, es decir, el sueldo más alto es 6.5 veces mayor que el más bajo; y sueldo menor FAMSVM equivalente al 150% del sueldo mínimo nacional). Todos tienen la componente de aprendizaje, pues cada proyecto se ejecuta con un programa asociado de capacitación o Aprendizaje. A nivel de oficina, FAMSVM promueve el aprendizaje permanente con instancias a cargo de los miembros de la Fundación y también de invitados especiales que se convoca para capacitación en temas específicos que se van requiriendo. A este número de contratos, se suman las prácticas, pasantías y voluntariados que se integran en los distintos proyectos financiados.

MIENTRAS TANTO EN EL HOTEL....

Mientras el Director de la Consultora escuchaba atentamente, desde la entrada del hotel irrumpieron unos gritos ensordecedores de fanáticos de la selección paraguaya de fútbol que había llegado para el partido Chile-Paraguay. Cristian Heinsen detiene su historia y comenta: *“¡Como en el fútbol! Existen interesantes historias de colaboración, pero eso es para otro día ¿no?. Esto me hizo recordar una anécdota que nos pasó hace unos años atrás y que da cuenta que no sólo basta tener la intención de colaborar e intervenir, sino también de saber el contexto donde uno desea contribuir”*. El Director de la Consultora sonríe y le comenta: *“te refieres a no ser el “gringo” que llega y sólo sabe inglés, estando en un país de Latinoamérica”*. Cristian Heinsen exclama: *“¡Exacto!”*.

“Pedro, la cuenta por favor”, exclama el Director de la Consultora. Mientras Cristian, se acomoda en el asiento, toma su último trago de café y pregunta: *“Y bien, ¿respondí a tus preguntas?, yo tengo que partir al aeropuerto, vuelo a Arica a las 18:00, tengo que ir a ver a mi mujer y mis niños”*. Julio Frías dice: *“¡Por supuesto! ¡Me parece fascinante! No me hubiera imaginado ni siquiera la posibilidad que a partir de la identidad de un territorio se pudiera lograr el desarrollo de una comunidad. Tengo otras interrogantes pero creo que es suficiente para que lo podamos plantear en el congreso, de verdad ¡muchas gracias!”*, Cristian comenta: *“No hay problema! Necesito hablarte de un proyecto que tengo en la cabeza”*. Julio se despide y estrecha la mano con Cristian: *“Cuando quieras, a ver en qué podemos ser útiles”*.

Los dos personajes se retiran del hotel y toman diferentes rumbos, pero con un propósito común: *“Aportar equidad y bienestar a las personas” (...)*

Mientras camina de regreso a la oficina, el Director de la consultora se hace las siguientes preguntas y reflexiona: ¿Qué ventajas adaptativas poseen las comunidades rurales, indígenas o campesinas de Latinoamérica, hoy en riesgo cierto de desaparición, para enfrentar un desafío de transformación económica global basado en la conservación de sus tesoros patrimoniales? ¿Qué puede proponer Latinoamérica para la conservación de los tesoros/recursos del planeta y el habitar más responsable y feliz de las comunidades del

futuro? La respuesta puede nacer desde territorios americanos que conservan valiosos tesoros naturales y culturales en torno a comunidades indígenas y rurales que están en fase crítica de decrecimiento, pero que mantienen costumbres ancestrales de habitar responsablemente el medio ambiente, conscientes de la necesidad de asegurar la disponibilidad de los recursos para las nuevas generaciones.

Frente al persistente llamado a innovar, particularmente en la economía, para generar nuevo valor a cualquier costo, se propone volver la mirada a los valores existentes en los territorios, que están en riesgo y que deben ser urgentemente conservados. Aquí hay un enorme campo de trabajo para potenciar la alianza de colaboración virtuosa entre personas y comunidades, entre saberes y entre sectores de la economía, entre países y regiones del planeta. ¿Quién se anima?

EPÍLOGO DEL CASO

Aprendizajes del “Caso Socoroma”⁵

En relación a la complejidad que representó trabajar con la comunidad en Socoroma, algunos factores que influyeron son:

- Desconocer la complejidad que constituye una pequeña una comunidad indígena.
- Creer que contaba con apoyo de la comunidad y de los cargos tradicionales por simple transferencia de la confianza ganada por el Padre Amador.
- Confundir el poder de la institución eclesial con el servicio misionero del padre Amador.
- Subestimar el poder político por sobre la cultura ancestral y las costumbres.
- Desconocer los alcances del tema legal territorial indígena y sus implicancias políticas.
- Falta de análisis y preparación del caso, con consulta y participación de colaboradores.
- Desconocer que la ley N° 1 del servicio comunitario es que a mayor despliega de ayuda, mayor retorno de ingratitudes.

Reflexiones de aprendizaje a partir de Cristian Heinsen⁶

A partir de su experiencia trabajando con las comunidades y la Fundación, Cristian Heinsen destaca que:

- Es necesario saber el momento de cuándo cambiar las cosas.
- Para que la Fundación siga creciendo y sea exitosa en su misión, se tiene que volver más insensible al medio y persistir en el sentido y propósito que la moviliza desde su origen.
- Consolidar la fundación como saludable, alinear la cultura con la operación, trabajando fuertemente en el flujo de financiamiento de esos proyectos es la forma de cómo quiero asegurar la subsistencia de la fundación en los próximos 50 años .
- Chile es un país que necesita sentir que aparte de la necesidad de subsistencia está en la necesidad de pausa y de desarrollo sostenible. Nos sentimos desde ese lado, tenemos que preservar más que innovar, existe una brecha de enorme donde podemos contribuir.

Reflexiones de los autores

Luego del caso presentado, los autores pueden concluir que:

- Queda en evidencia que para lograr el desarrollo sostenible de comunidades andinas y rurales, la colaboración entre las partes interesadas es un elemento fundamental.
- Este caso da lugar a la oportunidad de evaluar la adaptación de las formas de trabajo de la FAMSV para el desarrollo sostenible de territorios a partir de rasgos identitarios, que movilizan a sus comunidades a proteger lo propio y lograr con ello su desarrollo.
- Un desafío a desarrollar para comprobar si las acciones dan cuenta del propósito de la Fundación, es contar con mediciones definidas de impacto.
- Cabe destacar que este esfuerzo se desarrolla en las lejanas alturas del altiplano, a más de 2000 km de Santiago, y además en estas condiciones, la Fundación Altiplano MSV ha sido un referente en el apoyo para el desarrollo de las pequeñas comunidades en torno a su identidad, fomentando el trabajo colaborativo, la valoración a la historia y cultura local, y el respeto al sentido de vida de las personas que lo habitan.

⁵ Caso Liderazgo Fallido, Cristian Heinsen, AMBA UAI 2014

⁶ Entrevista realizada a Cristian Heinsen, Symnetics, 2016

ANEXOS

Anexo N^o1⁷

TAREAS CUMPLIDAS EN CADA FASE DEL “MODELO PORQUE ME ENAMORE DE TI”

A continuación se presentan las tareas a cumplir en cada fase del Modelo porque me Enamoré de ti:

Fase	Propósito	Objetivos/Tareas	Resultado	Foco principal	Aprendizaje Técnico	Aprendizaje Adaptativo		
1	Valor Patrimonial	Para definir el valor del recurso patrimonial afectado y su comunidad gestora	1	Equipo especialista a cargo del proceso en apoyo de comunidad	Definición de roles de autoridad formal e informal	Entorno	Medio	Muy Alto
			2	Reunión generativa 1 con comunidad: Comité	Comité Patrimonial de la Comunidad y plataforma de comunicación			
			3	Levantamiento de información de recursos naturales afectados	Recursos patrimoniales y valor descritos por especialistas			
			4	Levantamiento de información de recursos culturales afectados	Recursos patrimoniales y valor descritos por especialistas			
			5	Reunión generativa 2 con comunidad: Necesidades	Relevamiento de recursos y necesidades patrimoniales			
			6	Encuesta patrimonial por Comité	Recursos patrimoniales y valor descritos por comunidad			
			7	Mapa Patrimonial	Descripción didáctica del paisaje cultural afectado			
			8	Integración de actores relevantes del entorno	Vinculación de comunidad y entorno en el desafío patrimonial			
			9	Valorización patrimonial de recursos y comunidad afectados	Informe técnico de Valor Patrimonial afectado			
			10	Reunión generativa 3 con comunidad: Propósito	Relevación de propósito y necesidades preliminares			
2	Diagnóstico Patrimonial	Para definir el desafío patrimonial que debe enfrentar la comunidad gestora	11	Marco teórico	Definición de especialidades, criterios, normativas y metodologías requeridos	Organización	Alto	Alto
			12	Informe de Daños y Causas	Tabla con clasificación de daños al valor patrimonial afectado y sus causas			
			13	Análisis de Riesgo	Tabla con clasificación de agentes de riesgo para valor afectado			
			14	Diagnóstico organizacional de comunidad a cargo	Tabla Diagnóstico con valores numéricos para clasificación			
			15	Reunión generativa 4 con comunidad: Propósito	Relevación de necesidades y propósito a la luz de evidencias			
			16	Encuesta de necesidades nivel comunidad	Evaluación de necesidades y competencias en comunidad			
			17	Modelo de Gestión Patrimonial	Descripción de entidad gestora y procesos			
			18	Encuesta de necesidad nivel entorno y personas	Cálculo de costos y retorno o beneficio económico de la gestión			
			19	Diagnóstico Patrimonial	Evaluación de necesidades u competencias en comunidad			
			20	Propósito de la Intervención Patrimonial	Tabla con clasificación de recursos, daños, causas y necesidades			
3	Intervención Patrimonial	Para definir los objetivos y la estrategia patrimonial para cumplir el propósito definido	21	Criterios de intervención	Declaración de comunidad en base a necesidades detectadas	Personas	Muy Alto	Alto
			22	Reunión Generativa 6 con comunidad: Necesidades de Gestión	Documento fundamentado en cartas, normas y guías vigentes			
			23	Objetivos/Tareas de la intervención	Relevancia de otras necesidades para gestión del recurso afectado			
			24	Plan operacional	Ante proyecto de intervención integral. Tormenta de ideas.			
			25	Plan económico	Carta Gantt preliminar			
			26	Estrategia de intervención	Presupuesto preliminar			
			27	Reunión generativa 7 con comunidad: Proyecto	Plan Escuela Taller preliminar			
			28	Proyecto integral de Patrimonio + Desarrollo Sostenible	Plan de Comunicación preliminar			
			29	Modelo de Gestión Patrimonial Innovador	Generación y legitimización de la propuesta definitiva			
			30	Prototipo de la intervención a escala, Escuela Taller	Especificaciones técnicas de proyecto integral, con especialidades + Escuela Taller + Comunicaciones			
			Modelo de Gestión Patrimonial Innovador	Nuevo modelo de gestión patrimonial. Entidad gestora, procesos, costos y beneficios				
			Prototipo de la intervención a escala, Escuela Taller	Integración efectiva de comunidad y equipo a cargo en torno a propósito				

Las tres fases y la paradoja patrimonial.

La tabla (ver anexo n^o1: Tabla Resumen del Método “Porque me enamoré de ti”) que describe las fases, tareas y resultados del “Método Porque me enamoré de ti” estructura el trabajo en tres fases de

⁷ Método Porque me enamoré de ti, Fundación Altiplano Monseñor Salas Valdés, 2014

aprendizaje: Valor Patrimonial, Diagnóstico Patrimonial e Intervención Patrimonial, todas ellas se integran en el propósito de construir los desafíos en torno al patrimonio, a partir de valores y necesidades relevantes del paisaje cultural, legitimadas por la comunidad gestora. Para cada fase se define su propósito, objetivos y Estrategia que permiten estructurar el modo de accionar y organizar los Proyectos/Iniciativas

Para la construcción del método, se ha considerado especialmente la re-definición de propósito, objetivos y estrategia, muy en boga en sofisticadas escuelas de negocios y políticas públicas.

Del Propósito diremos que es la causa final o el para qué ser-hacer de las iniciativas. Es el alma y sentido de la iniciativa, su razón de ser. De tal manera que a partir de un propósito, las iniciativas o proyectos son la integración eficiente de acciones con sentido, con propósito.

De los Objetivos diremos que son el qué hacer o las tareas medibles y cuantificables, que permiten cumplir tangible y eficientemente el propósito.

De la Estrategia diremos que es la respuesta al cómo hacer para lograr los objetivos o tareas definidos. La estrategia traza un camino de acciones integradas que dan fuerza, efectividad y legitimación a los objetivos o tareas del proyecto.

Para la Fase 1, Valor Patrimonial, el propósito es definir el valor del recurso patrimonial afectado y de su comunidad. Es una fase de trabajo con muy alto nivel de incertidumbre y aprendizaje adaptativo, debido a la integración de un equipo de trabajo con una comunidad afectada, en torno a necesidades y un propósito adaptativo complejo, que requerirá de la autoridad formal e informal de la propia comunidad, así como de la autoridad formal e informal de las distintas disciplinas y especialistas convocados. El foco de atención y aprendizaje está puesto en el entorno, para lograr una visión holística e integradora del fenómeno patrimonial en un territorio o paisaje cultural que tiene a una comunidad en su centro. Esta visión integral del paisaje cultural es la que relevará el desafío patrimonial. Para esta fase son objetivos fundamentales la conformación de equipo de trabajo y comité de apoyo de la comunidad, la generación de ambiente empático y confianza y el trabajo inter-disciplinario del equipo que liderará el proceso de diseño.

Para la Fase 2, Diagnóstico Patrimonial, el propósito o finalidad del trabajo es definir el desafío patrimonial que debe enfrentar la comunidad gestora a cargo del recurso afectado, pudiendo ser la mantención, restauración, rehabilitación o innovación patrimonial (Anexo Nº2) El nivel de aprendizaje adaptativo disminuye, aumentando el nivel de aprendizaje técnico que supone el trabajo inter-disciplinario del equipo especialista convocado, que aportan criterios, normas, metodologías y visiones propias de su área de conocimiento. En esta fase, el foco está puesto en la organización o sistema, integrado por el equipo especialista y la comunidad a cargo. La iniciativa deberá responder a las necesidades y el propósito que la sustentan, para establecer datos objetivos que permitan planificar. Para ello, la información se organiza y sistematiza desde una visión interdisciplinaria, lo que permite definir el recurso en cuanto a daños y sus causas. La organización o comunidad gestora es analizada en sus niveles de entorno, organización y personas, construyendo un diagnóstico integral con valores que permitan priorizar objetivamente las necesidades del paisaje cultural y comunidad. El propósito inicial, definido en la Fase 1, se cuestiona y se redefine como desafío adaptativo, avanzando de la incertidumbre hacia la definición de una piedra angular, el desafío patrimonial adaptativo y el propósito de la iniciativa. En esta fase es clave que el equipo a cargo del diseño de la iniciativa logre motivar el liderazgo de la comunidad, que debe asumir como propio el propósito patrimonial definido.

Para la Fase 3, Intervención Patrimonial, el foco está puesto en las personas que integran el desafío. El nivel de aprendizaje técnico es muy alto para el equipo especialista, por cuanto se definen los objetivos y tareas específicas de cada especialidad, de acuerdo a las normas y metodologías vigentes de cada área. Si el trabajo en las Fases 1 y 2 con la comunidad afectada ha sido honesto y dedicado, el proceso de aprendizaje adaptativo debería mantenerse en un nivel alto, pero sin las exigencias en pérdidas y aprendizajes que tenía

al comienzo del proceso. En esta fase, se definen objetivos y estrategias en base al propósito y las necesidades detectadas. Es una Fase más lineal y resolutive.

Intervenciones Patrimoniales “Tipo del Método *Porque me enamoré de ti*”

Para cualquier comunidad integrante de un Paisaje Cultural, que histórica y legítimamente ha custodiado recursos naturales y culturales, se proponen intervenciones tipo destinadas a conservar el valor de sus recursos, gestionando uno o varios de sus bienes patrimoniales, con el propósito del desarrollo sostenible.

A continuación se presentan los desafíos patrimoniales que definen las intervenciones que realiza el método “Porque me enamoré de ti” (ver Anexo N°2)

1. **Conservación Patrimonial:** Es la Intervención primordial. Tiene el Propósito de mantener vivo y sin daños el valor de un recurso patrimonial, lo que se logra a través de la gestión ética y valorativa del patrimonio natural y cultural, que suma a los procesos sistémicos de la investigación y preservación de los recursos patrimoniales, un conjunto de criterios que permiten anticipar y prever los daños y riesgos futuros en éstos, priorizando la investigación multidisciplinaria, la mínima intervención y la autenticidad.
2. **Restauración Patrimonial:** Tiene el Propósito de recuperar el valor original o ideal de un recurso patrimonial afectado. Al propósito de conservación patrimonial, integra acciones de impacto sobre el recurso patrimonial afectado y su entorno. Es una disciplina de impronta científica que pretende devolver a su condición original y estado ideal las calidades y cualidades inherentes a los bienes ambientales y culturales, adoptando como premisa una diversidad de criterios de intervención, sintetizadores y sucedáneos del trabajo interdisciplinario, así como metodologías y técnicas respaldadas por cartas y guías internacionales.
3. **Rehabilitación Patrimonial.** Tiene el Propósito de agregar un fin o valor utilitario y funcional al valor patrimonial de un recurso afectado. A los propósitos de conservación y restauración patrimonial, integra acciones de impacto en el uso y gestión del bien patrimonial afectado y su entorno. Es una disciplina técnico-científica orientada a la recuperación integral –estética, estática y funcional- de los bienes patrimoniales, desplegándose desde lo funcional hasta lo utilitario dentro de ámbitos territoriales de singular valor patrimonial.
4. **Innovación Patrimonial:** Tiene el Propósito de transformar el valor patrimonial de un recurso a partir del relevamiento de un elemento singular u oculto, evidenciado por cambios dramáticos en su entorno. A los propósitos de conservación, restauración y rehabilitación patrimonial, integra acciones novedosas y originales que responden a nuevas necesidades del bien patrimonial afectado. Es una pauta obligatoria e indispensable para propiciar el desarrollo territorial sostenible. Está respaldada por la capacidad de generar singularidad, transformaciones paradigmáticas y estimular ventajas competitivas-comparativas.

Anexo N°2⁸

Detalle de las intervenciones Patrimoniales correspondientes al “Método Porque me enamoré de ti”

Intervenciones Patrimoniales <i>Método Porque me enamoré de ti...</i>						
	Tipo	Propósito	Entidad que lidera valorización	Nivel de Aprendizaje Adaptativo	Costo Económico	Nivel de Integración de disciplinas
1	Conservación Patrimonial	Mantener valor	Comunidad	Medio	Medio	Medio
2	Restauración Patrimonial	Recuperar valor	Comunidad + asesor externo	Alto	Alto	Alto
3	Rehabilitación Patrimonial	Agregar valor	Comunidad + asesor externo	Alto	Alto	Alto
4	Innovación Patrimonial	Transformar valor	Externo + comunidad	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto

⁸ Idem, Referencia 8

Anexo N°3

COLABORACIÓN: “ELEMENTO CENTRAL EN LA ESTRATEGIA PATRIMONIAL”

Socoroma, su templo, su gente.

A 3.100 msnm, en la Sierra de Arica y Parinacota, sobrevive el antiguo poblado de Socoroma. La iglesia fue restaurada entre mayo de 2012 y junio de 2013, en un proyecto modelo de conservación patrimonial y desarrollo sostenible, con activa participación de la comunidad, que se empleó y capacitó en el proceso.

En junio de 2005, un fuerte terremoto sacudió la región, afectando, como de costumbre, a los centenarios templos hechos de tierra y piedras. La comunidad de Socoroma veía con desazón que su querida iglesia parecía rendirse en su longeva existencia. La comunidad dirigió una carta de apoyo al obispo de Arica, quien encomendó al párroco respectivo, el querido padre Amador, atender el caso, apoyándose de la nueva unidad técnica asesora del Obispado, la flamante Fundación Altiplano, a cargo de *“apoyar en la gestión patrimonial de los templos y bienes culturales de la diócesis”*.

¿Reconstruir o conservar?

La Fundación y sus jóvenes directores asumen la restauración de la iglesia de Socoroma como proyecto prioritario. Entre el sismo de 2001 y el de 2005, se había logrado financiar dos estudios básicos de restauración, uno a cargo de una connotada arquitecta santiaguina, financiada por un banco internacional, y otro del Centro Nacional de Restauración. Ambos proyectos exigían un reto técnico en un país que había virtualmente prohibido la construcción o restauración en adobes, y una inversión cuantiosa, muy lejana a las posibilidades de la flamante Fundación, que no contaba con grandes donantes ni soñaba con apoyo del gobierno.

Liderando el equipo de Fundación, el imberbe Cristian Heinsen, guiado por el misionero Amador y por un entusiasmo poco reflexivo. La coordinación con la comunidad de Socoroma para llevar adelante los estudios básicos que estaban disponibles al momento del terremoto de 2005, se había basado en la confianza de los socoromeños con el padre Amador, a quien habían visto servir en condiciones de humildad y pobreza. Como párroco, misionero y campesino, el padre Amador se entendía extraordinariamente bien con los mayores del pueblo y con los cargos tradicionales de fabriquero y mayordomo, que en Socoroma y otros poblados andinos ejercen la custodia de la iglesia, según el viejo sistema colonial.

En estas condiciones, la Junta de Vecinos convoca a reunión urgente para tratar el destino del templo dañado. La directiva de la Junta está integrada entre otros por el respetuoso fabriquero. La palabra es cedida al alcalde de la comuna, ilustre socoromeño, que ha venido asesorado por un respetado arquitecto de Arica. Como una sentencia anunciada, el alcalde comunica a la comunidad que sólo cabe demoler y reconstruir su querida iglesia con materiales nobles y antisísmicos, esto es hormigón y bloquetas de cemento, para las que se convoca a una colecta comunitaria, que él personalmente inicia con un generoso aporte. Que el Obispado no ha hecho nada en los años recientes, descuidando a la comunidad, y que el trabajo de la Fundación es algo que nadie en el pueblo quiere, pues nadie desea seguir viviendo entre adobes, cuando lo que corresponde es promover el progreso del pueblo aymara.

Cristian Heinsen pide la palabra y osa rebatir al alcalde, argumentando que en la administración del templo, el Obispado tiene responsabilidad legal, que es un bien patrimonial invaluable de la comunidad y del país, que su correcta restauración puede contribuir a generar desarrollo en el pueblo, siempre que se haga según los criterios y técnicas vigentes, que se ha trabajado en dos estudios, con apoyo de los mayordomos, del fabriquero y del párroco, que seguramente el alcalde no está bien informado... Un cruce de miradas como cuchillas entre el alcalde y el imberbe líder de la Fundación sella la reunión.

¿Estrategia correcta, tácticas erradas?

La comunidad se había enterado de la decisión del Obispo, de gestionar la declaratoria de Monumento Nacional y un recurso de protección para salvar la demolición del templo, resuelta unilateralmente por el

alcalde. Antes de actuar, el obispo había consultado el parecer al líder de Fundación, no así al padre Amador. La facción más activa de la comunidad, fiel al alcalde, leyó estas gestiones como una declaración de guerra, interpretada por sus líderes como un nuevo abuso del mundo occidental sobre los derechos ancestrales del pueblo aymara.

Pocos días antes de la fiesta patronal, momento de reencuentro de la gran comunidad descendiente del pueblo, el padre Amador fue visitado en la sede de las comunidades andinas en Arica por miembros de la Junta de Vecinos de Socoroma. Se le advirtió que ya no sería bienvenido en la fiesta y mucho menos la famosa Fundación y su líder, y que si se aparecían se les expulsaría con violencia. Pese a las amenazas, el misionero sube a celebrar la misa y los ritos de la fiesta patronal. Cristian Heinsen acompaña al misionero, quien humildemente intenta calmar los ánimos. Nada violento sucede, pero en la celebraciones que siguen al rito católico, siempre cargadas al alcohol, La Fundación, el misionero y el Obispado son blanco de los más ácidos resentimientos de varios miembros de la comunidad. Surge el rechazo, y con él se aleja tristemente el sueño de restaurar la iglesia junto a la comunidad. Mal debut para la flamante Fundación y su imberbe líder.

Cuando, años después, en 2013 se inauguraba la iglesia, restaurada por trabajadores de la propia comunidad, con varios de los más férreos detractores saludando y agradeciendo al mismo obispo, el ya menos inexperto Cristian Heinsen reflexionaba sobre los errores de aquel complejo liderazgo que debió asumir....