



Escuela Universitaria de Turismo  
**Licenciatura en Turismo. Tesis de Grado**

Los Centros de Visitación  
Modelo de gestión de Centro de Visitacion  
para Santa Rosa de Tastil.

**Alumna:** Mercedes Florencia Carretero  
**Directora de Tesis:** Mg. Carolina Mercado Echazú  
Año 2021

## Resumen

Dicha investigación buscó desarrollar una propuesta de modelo de gestión de Centro de Visitacion para el Museo de Santa Rosa de Tastil que alberga la colección arqueológica proveniente del sitio arqueológico homónimo; fue en 2011 cuando el museo recibió los últimos trabajos de reactivación, conservación y preservación en vistas de ser incluido en la Lista de Patrimonio Mundial del Qhapaq Ñan y sus sitios asociados.

A través de la recolección e investigación bibliográfica se buscó realizar una base que sirva de diagnóstico de la situación actual del museo; también se realizó trabajo de campo para actualizar información que contribuya al desarrollo de la nueva propuesta.

Se reconoció que un modelo de gestión adecuado contribuiría significativamente al mejoramiento del funcionamiento actual, aumentando la calidad en la experiencia turística, es decir, con dicho trabajo se puede dejar sentado que con herramientas sencillas y prácticas de planificación y la incorporación de nuevas áreas y funciones, se puede seguir aportando al crecimiento e innovación de instituciones como es el museo de Santa Rosa de Tastil.

**Palabras claves:** Modelo de gestión – Centro de Visitacion- Santa Rosa de Tastil- Experiencia Turística.

## Agradecimientos

El desarrollo de este trabajo final de tesis fue un largo, pero importante camino y proceso de aprendizaje, ya que luego del cursado de tan hermosa carrera tuve el privilegio de trabajar tres años en vuestro sector turístico, lo cual interpreto, fue de gran ayuda en esta construcción profesional y personal, sin dejar de mencionar la pandemia mundial que nos vio afectado a todos en este proceso y en nuestros distintos aspectos de vida.

En primer lugar, agradecer a mi directora, Mg. Carolina Mercado Echazú, por brindar su dedicación, compromiso y responsabilidad desde el primer momento, pero por sobre todo por transmitir en sus alumnos la pasión por la profesión y por despertar esa motivación que nos lleva a querer investigar con ese compromiso particular, desarrollando una postura personal. Sinónimo sin dudas de formadora.

Sin dudar a mis padres, Patricia Cobo y Julio Carretero quienes no solo fueron de sustento económico en tiempos complicados, sino por su apoyo y confianza incondicional en todo mi proceso, entendiendo y respetando mis tiempos y por su alegría de verme convertirme en una profesional, pero sobre todo por haberme transmitido los valores formadores como persona. Por ello, especialmente, esta tesis es dedicada a ellos, junto a mi abuela Mercedes Carrasco quien también fue gran pilar en este camino.

Agradecer a compañeros, colegas recibidos y amigos que siguieron dando su aliento, acompañamiento y poniendo a disposición su tiempo para contribuir en la realización de dicho trabajo.

Por último, pero no menos importante, dedicar este gran proyecto a mi hijo Felipe recientemente nacido, que sin dudas fue el motor y compañía más importante en estos últimos meses para terminar mi trabajo de tesis y, quien vino claramente a traernos mucho amor, unión y un fuerte mensaje de CELEBRAR LA VIDA entre tantas víctimas y pérdidas muy cercanas en estos tiempos difíciles. Feliz de concluir esta etapa para dar comienzo a una nueva muy prometedora.

## Contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>2</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>3</b>
<b>Contenido</b> .....	<b>4</b>
<b>Índice fotográfico</b> .....	<b>7</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>8</b>
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
<b>Hipótesis</b> .....	<b>9</b>
<b>Definición Conceptual</b> .....	<b>10</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPITULO 1. Santa Rosa de Tastil</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Generalidades</b> .....	<b>13</b>
Ubicación Geográfica.....	13
Relieve .....	14
Hidrografía .....	15
Población .....	15
Cultura .....	16
Sitio Arqueológico .....	16
Arte Rupestre .....	18
<b>1.2 Turismo en Santa Rosa de Tastil</b> .....	<b>21</b>
Emergencia Sanitaria COVID 19 .....	21
Oferta Turística .....	22
<b>1.3 Gestión y función del museo de Santa Rosa de Tastil</b> .....	<b>24</b>
Gestión .....	25
Antecedentes .....	26
Funcionamiento del museo de Santa Rosa de Tastil .....	28
Recursos Humanos .....	29
<b>CAPITULO 2. Patrimonio</b> .....	<b>30</b>

<b>2.1 Concepto y Jerarquización de Patrimonio .....</b>	31
Jerarquización del Patrimonio .....	31
Qhapaq Ñan como Patrimonio Cultural.....	34
<b>2.2 Declaratoria mundial del proyecto Qhapaq Ñan .....</b>	34
El programa Qhapaq Ñan en Argentina .....	35
Los sitios seleccionados en Salta .....	36
¿Qué criterios definen el Valor Universal Excepcional? .....	36
¿Cuál es el Valor Excepcional de Santa Rosa de Tastil en Salta? .....	36
Gestión Actual .....	37
<b>2.3 Concepto y funciones de Museo .....</b>	37
Antecedentes históricos .....	37
Funciones .....	38
Organigrama de Personal .....	39
<b>2.4 Concepto y funciones de un Centro de Visitacion .....</b>	40
Concepto .....	40
Funciones .....	42
<b>CAPITULO 3. Gestión.....</b>	45
<b>3.1 Guía Metodológica para la elaboración de Modelos de Gestión .....</b>	46
Proceso de elaboración .....	46
Estructura de un Modelo de Gestión Patrimonial .....	48
Aplicación en Santa Rosa de Tastil .....	50
<b>3.2 Plan de Gestión para el museo de Santa Rosa de Tastil .....</b>	55
Misión, visión, objetivos .....	55
Diseño organizacional .....	55
Compromisos de operación .....	58
Gestión Financiera .....	58
Análisis de riesgo .....	58
Acciones preventivas .....	59
<b>3.3 Gestión del Patrimonio Cultural .....</b>	59
Educación Patrimonial .....	60

Interpretación del patrimonio .....	60
Etapas del proceso interpretativo.....	61
<b>3.4 Socialización del Patrimonio .....</b>	<b>62</b>
Premisas básicas .....	62
<b>Beneficios de un modelo de gestión de Centro de Visitacion para Santa Rosa de Tastil.....</b>	<b>70</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>71</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>73</b>

## Índice fotográfico

Figura 1: Mapa Circuito Andino (Puna). Sitio Oficial de Turismo Gobierno de la Provincia de Salta <a href="http://turismosalta.gov.ar/contenido/3046/mapas">http://turismosalta.gov.ar/contenido/3046/mapas</a> .....	13
Figura 2: Ruta Nacional 51, Santa Rosa de Tastil, Museo de Sitio y ruinas arqueológicas. Google Maps 2021 .....	14
Figura 3: Sitio Arqueológico Santa Rosa de Tastil. Fuente: Foto propia, 2021 .....	17
Figura 4: Zona de Cistas en el sitio arqueológico. Fuente: Mercado Carolina, 2019.....	18
Figura 5: Trabajos de relevamiento de Arte Rupestre 2021. Fuente <a href="http://qhapaqnan-salta-argentina.blogspot.com/">http://qhapaqnan-salta-argentina.blogspot.com/</a> .....	20
Figura 6: Mapa del recorrido del Tren a las Nubes. Fuente: Sitio oficial del Tren a las Nubes. <a href="https://trenalasnubes.com.ar/recorrido-en/">https://trenalasnubes.com.ar/recorrido-en/</a> .....	24
Figura 7: Museo de Sitio Santa Rosa de Tastil. Fuente: Mercado Carolina, 2019 .....	25
Figura 8: Vitrinas y paneles explicativos en sala 1 y 2 del Museo de Sitio. Fuente: Foto propia 2021 .....	28
Figura 9: Esquema de los distintos tipos de patrimonio. Fuente <a href="http://nagore.otsoa.net/memhn/patrimonio.htm">http://nagore.otsoa.net/memhn/patrimonio.htm</a> .....	33
Figura 10: Camino principal Andino. Fuente: Unesco <a href="https://whc.unesco.org/es/actividades/65/">https://whc.unesco.org/es/actividades/65/</a> .....	35
Figura 11: Estructura Modelo de Gestión. Fuente: Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble, Santiago 2010) .....	48
Figura 12: Cuadro Marco de Gestión. Fuente: Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble, Santiago 2010) .....	49
Figura 13: Medidas de Prevención COVID- 19 Museo Santa Rosa de Tastil. Fuente: Foto propia, 2021 .....	50
Figura 14: Imágenes ilustrativas de Santa Rosa de Tastil y del Sitio Arqueológico. Fuente: Turismo te Capacita “Turismo Arqueológico en los principales sitios de Salta” 2020 ..	65
Figura 15: Panelería informativa del Museo de Sitio. Fuente: Foto propia 2021 .....	66
Figura 16: Reunión del Equipo Técnico de Qhapaq Ñan con la Unidad de Gestión Local de Tastil 2019. Fuente: <a href="http://qhapaqnan-salta-argentina.blogspot.com">http://qhapaqnan-salta-argentina.blogspot.com</a> .....	68
Figura 17: Finalización de obras del Qhapaq Ñan y entrega de certificados a los becarios 2019. Fuente <a href="http://qhapaqnan-salta-argentina.blogspot.com/">http://qhapaqnan-salta-argentina.blogspot.com/</a> .....	69

## Objetivos

### Objetivo General:

Generar la propuesta de un modelo de gestión de Centro de Visitacion para el Museo de Santa Rosa de Tastil.

### Objetivos específicos:

- ❖ Describir las funciones actuales del Museo y establecer parámetros para un óptimo funcionamiento.
- ❖ Identificar nuevas funciones y áreas que deberían implementarse.
- ❖ Identificar potenciales beneficios de la implementación de un Centro de Visitacion tanto para turistas como para la comunidad local.

## Hipótesis

El diseño de un modelo de gestión para el museo de Santa Rosa de Tastil como Centro de Visitacion contribuiría a optimizar su funcionamiento.

## Definición conceptual

*“Un modelo es un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Son representaciones justas de cosas reales, modeladas para un propósito en particular y con puntos de vistas particulares.”*

*“Modelo de Gestión es la descripción del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del patrimonio cultural.”*

Fuente: Guía Metodológica para la elaboración de Modelos de gestión del Patrimonio Cultural Inmueble. PROGRAMA PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Crédito BID 1952/OCH

*“El concepto del término centro de visitantes puede definir como: Un espacio arquitectónico claramente definido, con acceso público, atendido por personal que trabaja allí para proporcionar información predominantemente gratuita, mejorando y enriqueciendo las experiencias de los viajeros que lo visiten.”*

Fuente: Eve museos e innovación. Enevemuseografia.com

*“Actualmente, el centro de visitantes, también llamado centro de recepción o de acogida, es aquel equipamiento que gestiona, desde el punto de vista turístico, las informaciones necesarias para conocer una región, pueblo, comarca. En dichos complejos se presenta a los visitantes una síntesis comprensible de los temas de las áreas cercanas para motivar un deseo de conocimiento del territorio. A la vez, para que el visitante lo pueda llevar a cabo, en el mismo centro se facilita la información (folletos informativos, horarios, páginas web) para obtener un correcto uso de los recursos turísticos que ofrece la zona. En los centros de visitantes el público recibe una atención personalizada.”*

Fuente: Monografías. Los centros de interpretación: urgencia o moda. Carolina Martín Piñol. Jefa de Proyectos Museográficos y Museológicos del Taller de Projectes de la Universidad de Barcelona.

## **Metodología**

Esta investigación es de tipo Exploratoria y Descriptiva.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986).

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Es así, que con esta investigación se busca describir cómo se manifiesta el funcionamiento actual del Museo de Santa Rosa de Tastil y explorar como se desarrollaría la implementación de nuevas funciones para ese contexto particular.

# CAPITULO 1

## Santa Rosa de Tastil



1

---

<sup>1</sup> Entrada Museo de Sitio Tastil. Fuente: <https://www.flickr.com/photos/soldon/35387775824>

## 1. Santa Rosa de Tastil

### 1.1 Generalidades

#### Ubicación geográfica

Santa Rosa de Tastil es un poblado de la Quebrada del Toro, ubicado en el departamento de Rosario de Lerma, provincia de Salta distante a 100 kilómetros de la capital sobre la ruta nacional 51, a 3.110 metros sobre el nivel del mar.

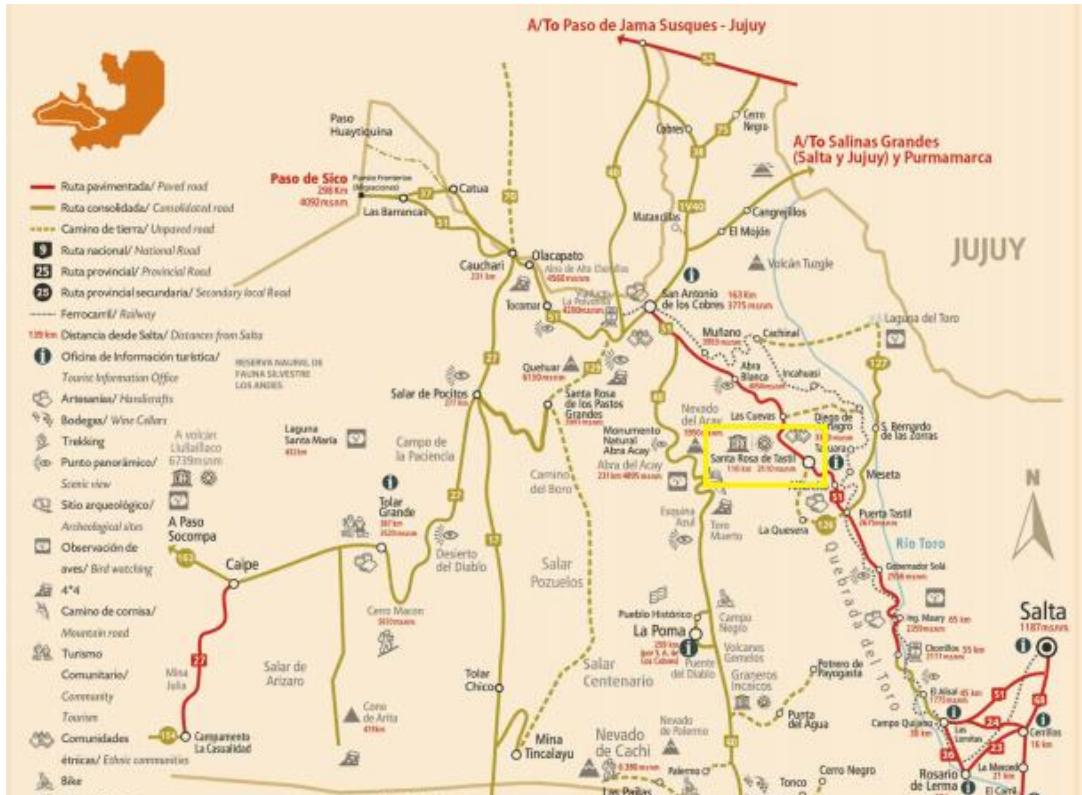


Figura 1: Mapa Circuito Andino (Puna). Sitio Oficial de Turismo Gobierno de la Provincia de Salta

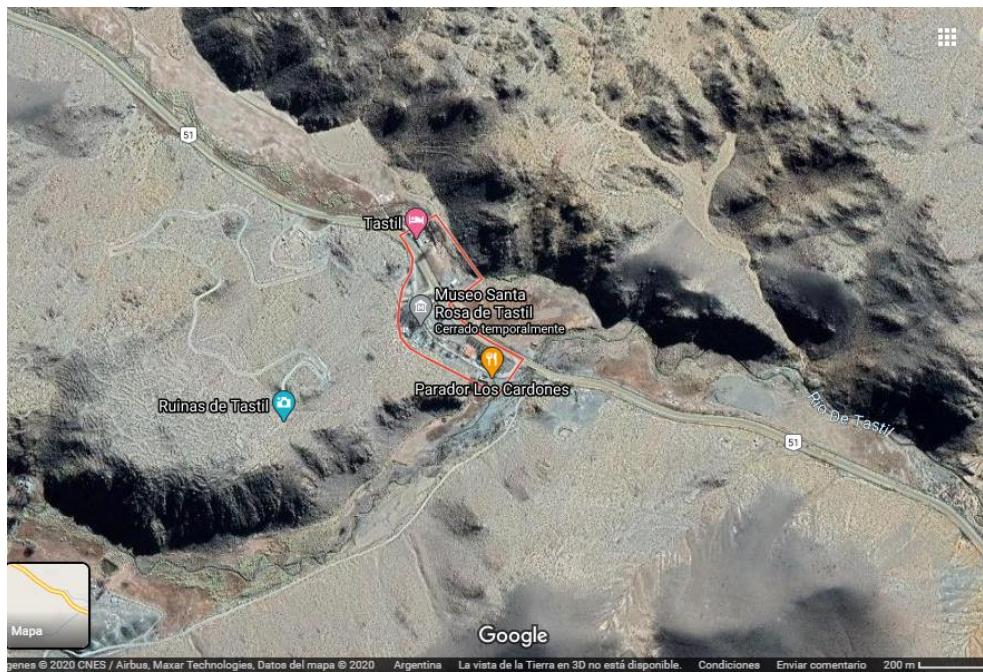


Figura 2: Ruta Nacional 51, Santa Rosa de Tastil, Museo de Sitio y ruinas arqueológicas. Google Maps 2021

### Relieve

Situado altimétricamente por arriba de la cota de los 3.000 m.s.n.m donde fuera llevada por los movimientos ascendentes del diastrofismo cenozoico, la comarca muestra en toda su extensión un relieve abrupto y vigoroso, acorde con el estadio juvenil de su evolución geográfica.

Por su posición altimétrica comprendida entre los 3.000 y 3.300 m.s.n.m el área presenta rasgos fisiográficos y fitogeográficos que caracterizan en lo principal el relieve de Alta Montaña. Sometida la comarca a un régimen continental severo, con pronunciadas diferencias de temperatura diurnas y nocturnas, los procesos meteóricos degradantes actúan con marcada intensidad y rapidez favorecidos por la textura de la roca granítica; se ha generado en consecuencia un suelo esquelético arenoso-pedregoso.

La cobertura vegetal en el área es discontinua, estando caracterizada por aquella comunidad de vegetales xerófilos<sup>2</sup> distintiva para el dominio fitogeográfico<sup>3</sup> de la “Estepa Puneña”. Prospera así sobre los suelos arenosos- pedregosos gramíneas duras, suncho y altos cardones, cojines de Bromeliáceas se adhieren directamente a las rocas graníticas. En la vanguardia húmeda del río Tastil crecen matas de cortaderas y otras gramíneas de porte menor. (Cigliano, 1973)

<sup>2</sup> [vegetal] Que está adaptado para vivir en lugares o ambientes secos; suele presentar modificaciones tales como raíces muy largas, parénquimas almacenadores de agua u hojas pequeñas y verdes durante todo el año.

<sup>3</sup> Subdivisión de territorios reales cuyos límites, netos o difusos, están determinados por causas climáticas, edáficas y geológicas.

### Hidrografía

El río Tastil tiene su nacimiento en la ladera sudeste del Nevado de Acay Chico. En su tramo inicial, las aguas fluyen en aquella dirección siguiendo la línea de máxima pendiente impuesta por el perfil topogeográfico local; obstaculizando el desagüe por el macizo granítico de las Sierras de Tastil, el curso describe un arco convexo meridionalmente para seguir luego con rumbo noroeste hacia el encuentro con su afluente el río de Las Cuevas; es precisamente en este tramo de la quebrada donde están ubicadas las ruinas indígenas. (Cigliano, 1973)

### Población

El desarrollo urbanístico de la localidad es lineal sobre una única calle, con dos espacios verdes arbolados, uno con frente a la ruta y uno hacia el interior de la calle. En este último, se realizan las fiestas comunitarias y la feria de artesanías. En la arquitectura del pueblo se resaltan las fachadas típicas de pueblo puneño, sencillas, revocadas y de color blanco. Los materiales utilizados son la piedra, el adobe, el carrizo y la caña. La estructura es mural, sus techos son a dos aguas, con cañizo y paja sobre rollizos de álamo. La carpintería es de madera y de reducidas dimensiones.

En el pueblo viven apenas 25 personas, cuando se suman los lugareños de los alrededores, llegan a ser 150 personas. (PROFODE, 2.009). Los principales servicios que posee la localidad son sanitarios para uso turístico, los cuales sobrepasan su capacidad con contingentes grandes, cuenta con escuela y una iglesia que se encuentra en la calle principal. La localidad no posee destacamento policial, servicios bancarios, servicios de venta de combustible, electricidad por red ni red de agua potable, ésta es tomada del arroyo que baja de vertiente perpendicular al pueblo. Tampoco posee gas natural, algunas familias utilizan gas envasado, otras, cocinas a leñas, no cuentan con teléfono público, cuentan con WIFI y con acceso a internet solamente en el museo. Con excepción de una vivienda, las casas son de una sola planta que basan la distribución de sus habitaciones alrededor de uno o más patios. Algunos hogares cuentan con paneles solares, otros poseen un grupo electrógeno y que comparten los gastos entre algunos vecinos. Las viviendas cuentan con pozos ciegos o cámara séptica. No hay recolección de basura.

La función de la ganadería es a la vez económica y ritual, en este último caso el consumo es abundante y generoso, ya que forma parte de fiestas religiosas y ritos propiciatorios. Predominan rebaños de ovino, caprino y camélidos. Otro elemento predominante en su economía es el trueque, que consiste en el intercambio regional de lo producido en las zonas altas como sal, cuero, lana, charqui o chalona por papa, maíz, frutas, zapallos, cayote, ají, azúcar, harina y otros de las zonas más bajas. Es así como los pastores obtienen los productos básicos para la complementación de sus dietas. (Mercado Echazu & Sangari, 2018)

## Cultura

Su población actual se integra, fundamentalmente de nativos puneños. Su cultura se asienta en la tradición de un pasado prehistórico que perdura con claros caracteres autóctonos especialmente en sus ritos. Así, por ejemplo: En la Fiesta de Santa Rosa de Tastil con el Baile Ritual del Suri en honor a Santa Rosa de Lima que se celebra todos los 30 de agosto de cada año. Aquí, se evidencia un sincretismo religioso, con fiestas católicas y rituales en honor al suri, vieja deidad precolombina hacedora de la lluvia, cuya cosmovisión andina lo ubica en el cosmos sideral. (Mercado Echazu & Sangari, 2018).

- La Danza del Suri

El baile del Suri es una antigua danza ceremonial de origen prehispánico que hoy se realiza en ocasión de las fiestas patronales, como adoración a la Virgen o Patrona local. Constituye un emblema de la identidad cultural de las sociedades de la Puna y Prepuna, y especialmente de quienes habitan las Quebradas del Toro y Capillas. Los participantes visten los trajes confeccionados con las plumas del Suri, representando sus movimientos en una danza o rogativa por las lluvias y la fertilidad para los campos. El Suri, avestruz andino, aparece repetidamente en la iconografía arqueológica regional y su figura sigue teniendo un alto valor simbólico para las sociedades locales. (Museo de Sitio)

- Día de las Almas

Al haber realizado el relevamiento en el lugar se pudo conocer también que, además de las celebraciones en ocasiones de su fiesta patronal, las de la Pachamama (madre tierra), también conservan la tradición de la celebración del día de las almas.

La celebración del día de las almas tiene que ver con una concepción de la vida y de la muerte del más profundo arraigo en todo el mundo prehispánico americano. Todos los años, el 1 y 2 de noviembre, las familias se preparan para una significativa ceremonia que refleja la idea de la continuidad de la vida después de la muerte. Según esto las “almitas” permanecen como seres tutelares de las familias por ello se las homenajea con lo mejor. Para ello se realizan todo tipo de “ofrendas”. Se prepara una mesa donde además se colocan todo tipo de comidas y bebidas, sin faltar la chicha, golosinas y dulces. Durante la noche se vela rezando el Santo Rosario y al día siguiente las ofrendas son compartidas por todos los presentes luego de los homenajes que se realizan en el cementerio colocando coloridas coronas de flores. (Museo de Sitio)

## **El Sitio Arqueológico**

En Santa Rosa de Tastil se encuentra el Sitio arqueológico preincaico más grande de Argentina, ubicado a 3.200 metros sobre el nivel del mar (msnm) y en la entrada a la Puna de Salta. Es el sitio arqueológico preincaico con la mayor concentración de pinturas rupestres. Descubierto en 1903 por el arqueólogo sueco Eric Boman y estudiado por Eduardo Cigliano en la década del 60. Se trata de un agrupamiento de viviendas concentradas, de establecimiento permanente, donde por los restos obtenidos, se

puede deducir la existencia de grupos sociales heterogéneos y una vida no agrícola, al menos por parte de un sector de la población. (Cigliano, 1973)



*Figura 3: Sitio Arqueológico Santa Rosa de Tastil. Fuente: Foto propia 2021*

Tastil consiste en un poblado urbanizado del Período Tardío o Desarrollos Regionales del NOA (1.000 a 1.450 d.C.). El sitio está ubicado en una elevada meseta; se emplazó en esta geoforma posiblemente como estrategia de seguridad y defensa. Tastil contiene 1.114 recintos agrupados en 330 unidades habitacionales y un centenar de tumbas circulares situadas dentro de las propias viviendas, cuenta con calzadas, calles principales y secundarias y recintos para almacenaje. Su estructura edilicia y urbanística fue de crecimiento radiocéntrico con calles que convergen hacia dos sectores identificados como plazas; y a otros tipos de recintos de grandes dimensiones, que funcionaron como molinos comunales para el procesamiento del maíz y trozamiento de animales. Las plazas desempeñarían funciones públicas y sirvieron como sectores funerarios, como es el caso del entierro de uno de los líderes del poblado.

Las excavaciones efectuadas han permitido definir una zonificación, destacándose sectores con viviendas para el grupo dominante, ubicadas al este, junto a la plaza principal; un área de viviendas de sectores sociales más bajo, hacia el oeste; un sector de morteros comunitarios. Es importante destacar además del gran conjunto urbano con su particular morfología, y las unidades habitacionales con las cistas o enterratorios adosadas a los mismos, que es un rasgo particular de Tastil. Entre los artefactos confeccionados además de cerámicas y líticos (torteros, manos, morteros, azadas de cultivo) se destaca la textilería conservada de forma natural por la acción del clima seco y frío del lugar. Los artefactos en maderas duras procedentes de zonas foráneas (tenedores, cucharas, platos, husos para hilar). Restos de objetos en metal (cobre y

bronce), cuentas de rocas y minerales. Instrumentos musicales en hueso y piedra (silbatos, cornetas, horquetas, peines).



*Figura 4: Zona de Cistas en el sitio arqueológico. Fuente: Mercado Carolina 2019*

El área de entorno de Tastil presenta diferentes sectores asociados a diversas funciones, tales como un sector de canchones de cultivo asociados a recintos y tres sectores aledaños con arte rupestre (alrededor de 7.000 bloques con petroglifos) distribuidos en parajes como El Duraznito, Abra Romero, Carrera Muerta, Las Cuevas, entre otros. (Cigliano, 1973)

#### Arte Rupestre

El sitio arqueológico de Tastil, además de ser uno de los poblados urbanos prehispánicos más grandes del país, posee también una de las mayores concentraciones de arte rupestre<sup>4</sup> de América, estimándose en más de 7.000 la cantidad de bloques con petroglifos existentes (concretamente miles de rocas con grabados) Cabe aclarar que los sectores con petroglifos se encuentran alejados del yacimiento en sí, el más próximo se encuentra a cinco o seis kilómetros. (Qhapaq Ñan Salta, 2021)

---

<sup>4</sup> Manifestación artística que se refiere a las pinturas y dibujos prehistóricos existentes en cuevas, lugares y abrigos al aire libre que están declarados bienes de interés cultural por ministerio de la ley. Ley del Patrimonio Histórico Español (LPHE)

El arte rupestre es un tipo particular de vestigio arqueológico. Es un resto material creado por sociedades humanas que ya no existen, con distintas motivaciones y diferentes finalidades, según cada caso. Como tal, puede brindar información acerca de la actividad humana pasada. La particularidad que posee el arte rupestre por sobre cualquier otro vestigio arqueológico es el doble valor de ser testimonios materiales de la vida de las sociedades humanas pasadas y de sus formas de manifestación plástica, la cual brinda un tipo de información diferente y complementaria de las demás. Los diseños gráficos muestran con imágenes la forma de ver el mundo de dichas sociedades extintas y se acercan, más que ningún otro vestigio arqueológico, al sistema de ideas de quienes las produjeron. (Hernández Llosas)

Retornando al arte rupestre en las zonas del sitio arqueológico, Luis Santillán, quien fuera el encargado del Museo de Tastil, recorrió todas las zonas con petroglifos e hizo un primer registro:

"Los motivos de los grabados son muy variados con un claro predominio de figuras de auquénidos<sup>5</sup> y los motivos geométricos, en menor proporción tenemos motivos zooantropomorfos y finalmente serpentiformes. Se pueden apreciar también algunas máscaras (con bordes definidos) y una buena cantidad de figuras felínicas draconiformes. Se destaca también las escenas de domesticación. Es característico que en cada sector predomine un tipo de motivo sobre el otro, por ejemplo, tenemos uno de "bailarinas", otro de "escenas de caza", de figuras antropomorfas, geométricas, etc. Dentro de los más conocidos tenemos al de la "Bailarina" y el "Calendario" en el sitio denominado El Duraznito, a pocos kilómetros de Tastil. En lo que a las técnicas empleadas se refiere, se ha podido observar que la mayor cantidad de bloques están hechos con la técnica del "raspado", obviamente que existen también bloques con "picado" pero la proporción es menor". (Santillán 1997)

## 2021

En el corriente año, Qhapaq Ñan realizó un trabajo de relevamiento de arte rupestre en Tastil, se inició en el mes de mayo y concluiría a finales de junio. El antropólogo Christian Vitry (2021) describe:

"Desde hace muchos años que se tiene proyectado realizar un relevamiento exhaustivo de las rocas con petroglifos y volcarlos en un mapa, ya que la única manera de conservar este patrimonio es mediante un inventario inicial, donde se pueda saber la cantidad exacta, la distribución y el estado de conservación de cada roca (...) esta es la primera vez que se hace un trabajo sistemático mediante una ficha especialmente diseñada que incluye numerosos campos relacionados con el estado de conservación (fisuras, fracturas, presencia de líquenes, etc.), los motivos grabados (antropomorfos, zoomorfos, geométricos, etc.), la ubicación de la roca (ladera, quebrada, meseta, cumbre, etc), la georreferenciación (coordenadas geográficas obtenidas con el GPS), altitud, entre varios más; la cual va acompañada por un mínimo de diez fotografías por

---

<sup>5</sup> Camélido de los Andes meridionales, cuyas cuatro especies son la llama, la alpaca, el guanaco y la vicuña.

cada bloque. Toda esta información se volcará en un Sistema de Información Geográfica, lo cual facilitará la ubicación y el estudio de los investigadores.”.



*Figura 5 Trabajos de relevamiento de Arte Rupestre 2021. Fuente <http://qhapaqnan-salta-argentina.blogspot.com/>*

Atendiendo a esta necesidad, el programa Qhapaq Ñan inició la tarea de relevamiento junto a un grupo de colaboradores especializados. Los trabajos son dirigidos por el Director del Programa Qhapaq Ñan en Salta, el arqueólogo Christian Vitry y el equipo de campo está integrado por Bernardo Cornejo Maltz, Ana Paula Cervidanes, Gastón Vitry y Niv Schmichuk (tesistas de las carreras de Arqueología, Arte y Geografía), también colaboran en las tareas de registro el personal del Museo de Sitio Tastil, conformado por Epifanía Zalazar, Marcela Zalazar, Antonio Cari, Alberto Olmos y Juan Zalazar. (Qhapaq Ñan Salta).

## 1.2 Turismo en Santa Rosa de Tastil

*“El camino del Inca y las ruinas de Tastil, además de la belleza del paisaje, han convertido la zona en un objeto turístico y atractivo para el mercado de tierras. La reactivación del funcionamiento del Tren a las Nubes, la remodelación del Museo arqueológico de Santa Rosa de Tastil, el acceso hacia Las Cuevas, el circuito de ventas de productos artesanales, y artesanías locales desde Campo Quijano hasta San Antonio de los Cobres, ponen valor al Sitio y al pueblo tastileño.”* (Tacacho, 2013).

### Emergencia sanitaria COVID 19

Es importante ponernos en contexto y destacar que la pandemia mundial de COVID-19 en el año 2020, ha llevado al mundo a su paralización, y el turismo ha sido el más afectado de todos los grandes sectores económicos. En un marco de incertidumbre exacerbada, contar con información actualizada y fiable es más importante que nunca, tanto para los turistas como para el sector.

La OMT constituyó el Comité Mundial de Crisis para el Turismo con el fin de guiar al sector en su respuesta a la crisis de la COVID-19 y sentar los cimientos para **impulsar la resiliencia futura y el crecimiento sostenible** del sector. (OMT, 2020)

### Salta

Dado que la situación epidemiológica es diferente en cada región del país, son las autoridades provinciales las que definen que se puede hacer y que no en cada provincia. En lo que respecta a la provincia de Salta, es la primera provincia argentina en obtener el certificado internacional Sello Viajes Seguros o Safe Travels Stamp, creado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, en inglés) para garantizar la seguridad sanitaria de un destino ante la pandemia de coronavirus. La distinción fue entregada por el Instituto Nacional de Promoción Turística (Inprotur). (Crónicas desde el Sur del Mundo, 2020)

- Año 2020

Salta habilitó el turismo interno entre sus municipios el viernes 30 de octubre de 2020, como primera etapa del Plan de Reactivación Turística de la provincia, con una serie de recaudos y protocolos sanitarios ante la pandemia de coronavirus, fue la segunda reapertura desde que comenzó la cuarentena por Covid-19 -la primera fue en junio de ese año y debió ser levantada-. La reapertura del Turismo regional con las vecinas provincias de Jujuy y Tucumán se realizó el 1 de diciembre y se abrirán las fronteras para el turismo nacional a partir del 15 de diciembre, según informó el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación.

### Medidas que deben cumplir los turistas y los prestadores turísticos

Los protocolos de actuación durante el 2020 se realizaron con el trabajo conjunto del Ministerio de Turismo y Deportes de Salta, las Cámaras y Asociaciones del Sector y los Gobiernos Municipales con el objetivo de garantizar a los visitantes y trabajadores un ambiente seguro en los servicios que se prestan.

Para poder viajar se debía contar con una reserva previa en un servicio habilitado, tanto gastronómico como hotelero, cuya presentación a las autoridades competentes servía como permiso de circulación. (Sitio Oficial de Turismo Gobierno de la Provincia de Salta, 2020)

Luego de haber consultado a través de páginas web, donde la atención del museo figuraba como cerrada al público, se procedió a consultar telefónicamente a la oficina de Turismo a cerca de su situación, quienes confirmaron que al mes de Diciembre de 2020, tanto el museo como el Sitio Arqueológico estaban habilitados para volver a recibir a visitantes, sin reserva previa, considerando que se encuentran al aire libre, manejándose con grupos reducidos y con los protocolos correspondientes.

Lamentablemente, a pesar de las habilitaciones, según testimonio de las encargadas del museo las visitas se vieron fuertemente afectadas, siendo casi nulas.

- Año 2021

Luego de haber concurrido al museo para consultar en primera persona el testimonio de sus empleados, en este caso, Epifania Zalazar (encargada y responsable de todos los trabajadores) y Marcela Zalazar: “*la apertura y reanudación de la actividad turística se empezó a ver favorecidas a partir de los meses mayo- junio (meses previos consideran las visitas en cero) de la mano de la reactivación del tren de las nubes y la apertura del turismo tanto regional como nacional con visitantes de distintas provincias*”.

Esta incipiente reactivación con los correspondientes protocolos, retomo la afluencia de colectivos que llegan con 50 a 80 pasajeros aproximadamente.

#### OFERTA TURISTICA

Aclarando la situación por la que se atravesó el 2020 y el contexto en este 2021, se procederá a desarrollar la oferta turística que brindaba Santa Rosa de Tastil previa a la pandemia del COVID 19.

La oferta turística desarrollada normalmente en el pueblo es limitada, basándose en:

- **Visita al museo y al sitio arqueológico** que suele realizarse en un par de horas generando un turismo de paso que no origina grandes retribuciones a la comunidad local.
- Se brinda servicio de guiado por guías locales por el sitio arqueológico de forma gratuita.

Se observó que tanto la cartelería (deteriorada) como algunos senderos del itinerario y paredes de contención, se deberían restaurar para mayor seguridad y menor impacto del lugar, sobre todo si se incrementa el número de visitas.

- Existen dos tipologías marcadas de artesanías: la autóctona donde la venta se realiza en una sala frente al museo de sitio, compuesta por los textiles, tejidos con lana de oveja, llama y vicuña al natural. Por otro lado, hay puesteras de otros pueblos que realizan reventa de artesanía de origen boliviano, peruano y de otros pueblos de Salta como San Antonio de los Cobres, en las veredas de la calle

principal del Santa Rosa. Esta última tiene mayores ventas que la autóctona y deja menos beneficios para la localidad.

- Existe un albergue que cuenta con 12 camas y hospedaje de María Zerpa para uso local, solo lo utiliza gente de la zona cuando tienen turno con el curandero. No ofrecen servicio gastronómico dedicado al turismo, solo un pequeño comedor (familia Barboza), donde ofrece menú diario. (Palomo, 2021)

Cabe destacar que la visita al museo es opcional, y **sin atención personalizada**, es decir, los visitantes realizan un recorrido por cuenta propia observando los objetos e información en exposición. Mayormente solo se da referencias, no información turística.

- Normalmente también se brindaba el servicio de visitas especiales a grupos de educación primaria (mayormente local, provenientes de Quijano y San Antonio de los Cobres), secundaria e inclusive de universidades. Todo esto, previa autorización mediante nota correspondiente.
- Como se mencionó, Santa Rosa de Tastil se encuentra en la Quebrada del Toro, la cual pertenece al corredor de Turismo Comunitario Turu Yaco.

Los miembros del Corredor Turístico Comunitario TURU YACO invitan a descubrir un ambiente conocido como Pre-Puna rodeado de cardones, cerros multicolores y lagunas de características alto andinas. Es uno de los paisajes más valorados del Norte Argentino, por sus valores culturales heredados de tiempos Preincaicos y por su posición estratégica. Las familias están ubicadas en 6 parajes distintos abren sus puertas para que viajeros responsables puedan compartir lo cotidiano de sus actividades y recorrer juntos los atractivos naturales que los rodean. La región en general, invita a disfrutar del Turismo de Naturaleza recorriendo senderos en la quebrada y eco región de Pre puna, con distintos grados de dificultad; Turismo Cultural desde una vivencia de Turismo Comunitario conociendo su historia y sus raíces en tiempos preincaicos, participación de las tareas rurales y actividades productivas; gastronomía vivencial y talleres artesanales, cardón, sombreros de fieltro y cerámica. (Turismo sustentable Noa, Corredor Turismo Comunitario Turu Yaco).

#### ❖ Santa Rosa de Tastil y el Tren a las Nubes

Es importante destacar al Tren de las Nubes, ya que juega un papel fundamental los días de su funcionamiento debido a que sus pasajeros tienen incidencia directa en la visita y conocimiento de Santa Rosa de Tastil al ser una parada dentro de su itinerario, aportando grandes números de pasajeros (hasta 400 personas por salidas de tren, previo a la pandemia).

El Tren a las Nubes, normalmente, ofrece el servicio de Bus – Tren – Bus, donde al regreso, realiza la última parada del itinerario en Santa Rosa de Tastil, principalmente se hace uso de los servicios de baños, se puede visitar opcionalmente el Museo de Sitio y comprar distintas artesanías y productos locales en el Centro de Artesanos de la comunidad. Luego de la visita se continuará el regreso hasta la ciudad de Salta. (Sitio Oficial del Tren a las Nubes)

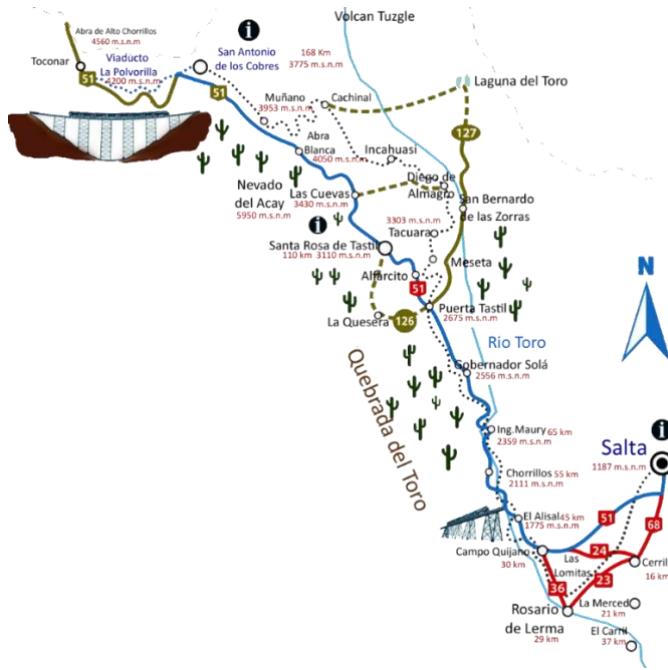


Figura 6: Mapa del recorrido del Tren a las Nubes. (Sitio oficial del Tren a las Nubes)

En el contexto de la pandemia, se predijo volver a funcionar a partir del 9 de enero de 2021 (funcionando con un 60% de su capacidad habitual). La propuesta combinaría trayectos por ruta y ferrocarril. La programación comenzaría con una salida semanal cumpliendo todos los protocolos y, con el tiempo y en la medida en que la situación sanitaria lo permitiera, se irá incrementando hasta alcanzar las tres salidas semanales que solía tener previo a la pandemia del coronavirus. (Clarín.com 2020)

Como se mencionó con anterioridad, debido a que la situación epidemiológica es diferente en cada región del país, son las autoridades provinciales las que definen que se puede hacer y que no en cada ámbito, y el funcionamiento y oferta del servicio quedan sujetos a las medidas tomadas. Es así, que en la página oficial del tren a las nubes se encuentran publicadas las novedades y reprogramaciones, como así también los canales por los cuales se pueden realizar estas gestiones (teléfonos, WhatsApp, email y en oficinas comerciales).

### 1.3 Gestión y función del Museo de Santa Rosa de Tastil.

Desde esta investigación se busca poner énfasis en el actual funcionamiento del museo de Santa Rosa de Tastil ya que se considera de vital importancia resaltar el importante rol de dicha institución, el valor excepcional que representa y que debería transmitir a través del legado que resguarda tanto para residentes, visitantes, público especializado y a la sociedad en general, generando un sentido de pertenencia y compromiso colectivo.

Es así, que a continuación, se buscará analizar las características y elementos de dicho museo, para que pueda convertirse en una verdadera herramienta de gestión para potenciar su funcionamiento.

## Gestión

El Museo de sitio de Tastil se ubica en inmediaciones de la ruta nacional 51, a 100 km de la ciudad de Salta. Alberga la colección arqueológica proveniente del sitio arqueológico de Tastil. Depende para su administración de la Subsecretaría de Patrimonio Cultural de la provincia de Salta, República Argentina.



*Figura 7: Museo de Sitio Santa Rosa de Tastil. Fuente: Mercado Carolina, 2019*

En el año 2011 y en vistas de la inclusión en la Lista de Patrimonio Mundial del Qhapaq Ñan y sus sitios asociados, el museo de Tastil y el sitio arqueológico homónimo son tenidos en cuenta para su reactivación, conservación y preservación, tras años de deterioro (Soria, Doña, Zorrilla, 2011).

Durante la fase de candidatura a la nominación como Patrimonio Mundial y posterior a ella, en Argentina se crearon organizaciones civiles sin fines de lucro denominadas Unidades de Gestión Local (UGL) integradas por representantes de instituciones públicas, asociaciones locales, ONGs y comunidades de base. Su función principal es la de colaborar con la administración de los bienes culturales y tramos asociados al Sistema Vial Andino según el radio de acción donde se encuentren. A su vez permiten sostener espacios de interacción entre las instituciones de gestión patrimonial y los referentes locales o miembros activos representados.

Entre los años 2012 y 2015, el Programa Qhapaq Ñan Salta coordinó la creación de cuatro Unidades de Gestión vinculadas al patrimonio local que obtuvo la mención de Patrimonio Mundial: UGL Tastil (sitio arqueológico Tastil y sub tramo Tastil-Potrero), UGL Tolar Grande (Complejo Arqueológico Volcán Llullaillaco), UGL La Poma-Rodeo (Sitio arqueológico Graneros de La Poma y sub tramo Las Peras- Sauzalito) y UGL Potrero de Payogasta (Sitio arqueológico Potrero de Payogasta). Se formalizó mediante un acta constitutiva y un reglamento para organizar el funcionamiento de las asambleas. Este último contiene detalles sobre las funciones y atribuciones de las UGL, la designación de los miembros activos, generalidades sobre la modalidad de convocatoria y funcionamiento de las asambleas y los límites de injerencia patrimonial a nivel de territorio.

Es importante mencionar que el Museo de Santa Rosa de Tastil ha pasado por una serie de modificaciones en su estructura y funcionamiento desde su momento de concepción hasta llegar a ser como lo conocemos en estos días. Se desarrollan los antecedentes para dimensionar y conocer el concepto con el cual se fundó el museo de sitio.

### Antecedentes

El antiguo museo de sitio, era un edificio construido en la década del 70, donde albergaba piezas arqueológicas de gran valor en una única sala construida en muros macizos de piedra del lugar, con pequeñas aberturas en ladrillo de vidrio color ámbar, con un único acceso por una puerta de tablas de madera, iluminación cenital, con los mismos ladrillos de vidrio colocados dentro de una estructura de forma piramidal, que dejaba filtrar la luz en un tono tenue y cálido. Completaban la construcción: un baño pequeño para el público y una habitación amplia con baño y área de cocina, esta con salida hacia la parte posterior donde se forma un pequeño patio que mira hacia la roca y adaptándose muy bien a la topografía del terreno. (Chaparro y Soria, 2008)

En el año 1972 la Provincia de Salta inicia la puesta en valor de este conjunto con la construcción del Museo de Sitio en el Pueblo de Santa Rosa de Tastil y se crea el Parque Arqueológico Provincial en el sitio mismo. En el año 1989, la Delegación Salta de la Comisión Nacional de Museos, Monumentos y Lugares Históricos gestiona ante la Nación el pedido de declaratoria como Monumento Histórico Nacional de este gran conjunto urbano, lo que se concreta en noviembre de 1997. Este sitio posee Grado de Protección Legal Integral por Decreto N° 1145-05/11/1997.

En este contexto, es que en el año 2009 se llevó a cabo el re funcionamiento del museo de Tastil dentro del marco del Programa de Fortalecimiento de Pueblos Emergentes (PROFODE) del Ministerio de Turismo de la Nación, que junto al Gobierno de la Provincia de Salta y al municipio de Campo Quijano y con financiamiento del mismo programa y aporte provincial y municipal iniciaron el proyecto de fortalecimiento y puesta en valor el Museo y Sitio de Tastil. Estas acciones se direccionaron en vistas a avanzar en el desarrollo turístico de la región, mejorar el destino y la atención del visitante.

En el año 2011 y en vistas de la inclusión en la Lista de Patrimonio Mundial del Qhapaq Ñan y sus sitios asociados, el museo de Tastil y el sitio arqueológico homónimo son tenidos en cuenta para su reactivación, conservación y preservación, tras años de deterioro. En el año 2014, se le otorga la mayor categoría de conservación internacional otorgada por UNESCO, como “Patrimonio Mundial”, en el marco del Proyecto Qhapaq Ñan - Sistema Vial Andino. (Soria, Doña, Zorrilla 2012)

A continuación, se describirán los lineamientos y la metodología de trabajo que siguieron un equipo interdisciplinario del que participaron comunidad local, arqueólogos, conservadores, arquitectos, para la puesta en marcha de un **plan integral de gestión**, conservación y presentación al público del patrimonio arqueológico de Tastil:

*“El Museo de Sitio de Santa Rosa de Tastil fue creado para contener la valiosa colección de piezas arqueológicas procedentes del sitio Tastil. Parte de la misma se encuentra en dicha institución, y otros conjuntos se encuentran en el Museo de Antropología de Salta y en los depósitos del Museo de Ciencias Naturales de La Plata.”* (Soria, Doña, Zorrilla 2012)

**Objetivo General del Proyecto Museístico fue:**

Exponer en el museo de sitio de Tastil mediante las expresiones materiales e inmateriales del Sitio Arqueológico un patrimonio arqueológico integrado al entorno socio- ambiental actual.

**Concepto General Museológico:**

El concepto museológico fue mostrar el poblado de Tastil, sus vinculaciones con su entorno ambiental, su ubicación temporal, su complejidad sociocultural, sus vinculaciones con sociedades contemporáneas y formas de vida. Destacando estas características a través de las materialidades expuestas en las vitrinas expositoras y cartelería. En un segundo nivel se muestra el poblado de Santa Rosa de Tastil actual y su patrimonio inmaterial. El Programa Qhapac Ñan y su presencia en Tastil. Se siguió como criterio de recorrido el eje temporal de los paneles, la señalética y cartelería.

**Concepto Museográfico:**

El hilo conductor de las salas de exposición fue la matriz ambiental geológica del Batolito de Tastil, empleando la paleta de colores (rosa, coral, gris o plata, beige) y texturas (granítica) como motivo eje sobre el cual se elegirán las tonalidades de colores que se usaron en las paredes, cubiertas de vitrinas (entelado), guardas decorativas de paredes y/o columnas, cartelería y paneles.

Consta de dos salas, la sala 1 que era la sala original del museo y la sala 2 construida para su reapertura en estas instancias. El patio de ingreso también constituye una “sala al aire libre” donde comienza el guion con la ubicación temporal prehispánica regional: una línea de tiempo y descripciones acerca del ambiente puneño de la región, pudiendo el visitante observar y vivir lo que lee en el propio entorno.

La sala 1 cuenta con tres vitrinas expositoras y otros recursos de montaje, tiene el privilegio de contar con una valiosa colección de piezas de diferentes materiales (cerámicas, líticos, metálicos, tejidos), todas procedentes del sitio de Tastil, una significativa parte de ese patrimonio se exhibe en esta Sala. La cartelería complementó la exposición material sin ser invasiva. Acompañan a los objetos distintas representaciones gráficas dibujadas sobre pared, dentro y fuera de las vitrinas, las mismas contextualizan y dan imagen real del uso de algunos objetos de manera didáctica y educativa. Se representaron imágenes del personaje del líder del sitio Tastil “Curaca”, una cocina interior de vivienda, una llama con carga y una hilandera.

La sala 2 contiene una selección de grabados sobre rocas con motivos locales muy destacados y reconocidos de la iconografía local, como ser el grabado de la “Bailarina de

Tastil”, los que fueron montados siguiendo el motivo eje del Batolito. Contiene panelería impresa que describe las características del sitio Tastil asociado al camino inca y destaca en el marco del Proyecto Qhapaq Ñan - Sistema Vial Andino.



Figura 8: Vitrinas y paneles explicativos en sala 1 y 2 del Museo de Sitio. Fuente: Foto propia 2021

Asimismo, otras dos panelerías describen el eje histórico de Tastil desde la Colonia Temprana en el siglo XVI hasta el siglo XX y la vida actual de la población de SRT. En video se puede ver un documental elaborado desde el programa de Patrimonio Inmaterial referido a una práctica ceremoniales prehispánicas, la que se sostiene hasta el presente la danza ritual conocida como “Baile del Suri” (animal considerado sagrado en el pensamiento andino, según el relato de cronistas). Se trata de una danza propiciatoria de la lluvia, fundamental para la vida de la gente en ese territorio semiárido.

Los diseños de la cartelería, paneles de textos, nomencladores para piezas y obras, y los elementos gráficos que acompañan al guion: mapas, dibujos, entre otros, en un taller fueron compartidos y revisados por la gente del pueblo de Santa Rosa de Tastil. (Soria, Doña, Zorrilla 2012).

### Funcionamiento del Museo de Santa Rosa de Tastil

La información descripta a continuación corresponde al año 2019, previa a la situación mundial de la pandemia COVID 19 aportada por la investigación de la Mg. Mercado Echazú y la Lic. Walter y complementada con relevamiento propio en el corriente año:

- ❖ La atención turística del Sitio y del Museo se encuentra a cargo de cinco personas que se distribuyen entre la atención en el museo (dos) y guiar el Sitio (tres). La visita promedio es entre 8 a 40 personas diaria, salvo días festivos donde se ven excedidos de demanda.
- ❖ En cuanto al tiempo de estadía, en el Museo ronda entre los 10' y 15' como máximo y en el Sitio 30' realizando el recorrido más corto.

Al 2021 teniendo en cuenta la situación epidemiológica y cumpliendo los protocolos correspondientes, esta autorizado el ingreso al museo de entre 15 a 20 personas, pudiendo haber excepciones y a la vez limitando el tiempo de permanencia por el itinerario y horario que deben cumplir los pasajeros del Tren a las Nubes.

- ❖ Los días de atención del Museo es de martes a domingo, siendo el domingo con actividad reducida (solo dos personas, salvo aviso de alguna visita especial). El horario de atención es de 9.00 a 17.00 horas excepto los días que funciona el Tren a las Nubes que pasan los turistas hacia San Antonio de los Cobres (es por ello, que los esperan al regreso aproximadamente a las 17.00 horas). Con respecto a la atención del Sitio, los lunes se encuentra abierto desde las 9.00 a las 17.00 horas.
- ❖ El Museo no cuenta con soportes promocionales propios y, si bien posee internet, colocado recientemente, es muy reducido su uso, dadas las condiciones de provisión de energía a través de paneles solares. Actualmente la folletería se encuentra suspendida como parte de las medidas de prevención de Covid- 19.
- ❖ En la página de cultura del gobierno ([culturasalta.gov.ar](http://culturasalta.gov.ar)) se puede encontrar una breve reseña acerca del museo de sitio y del sitio arqueológico, como así también descargar un folleto informativo en versión PDF en español e inglés con descripciones generales del corredor turístico de la puna, del museo y del sitio arqueológico que integran el proyecto del Qhapaq Ñan y un mapa del circuito andino.

#### Recursos Humanos

Es importante no pasar por alto este punto, ya que se pudo observar y detectar como punto débil que, las personas que se encuentran en el museo no son (y podrían ser) reales transmisores de información y del patrimonio para contribuir a un mejor funcionamiento, sino que son trabajadores con funciones muy específicas y restringidas como ser:

- ❖ Respecto al personal responsable de la atención del museo, la función consiste en registrar el origen de las visitas, indicando nacionalidad de éstas y medio de transporte en que llegan; brindan información solo si es requerida por los visitantes, en especial a las excursiones y actúan como referencia turística.
- ❖ Los guías solo hablan español y en el caso del servicio de guiado al Sitio, la información brindada es general para todos los grupos, sin seleccionar contenidos específicos de acuerdo con los requerimientos de la demanda. Además de los visitantes de paso de las excursiones regulares a la Quebrada del Toro, ocasionalmente llegan grupos de escolares y turistas internacionales que van recorriendo los lugares de forma independiente.

*“El óptimo manejo de visitantes tanto en el Sitio como en el Museo es de vital importancia ya que así, no solo se aprovecharía mejor las oportunidades de progreso económico social que trae el turismo, sino controlaría mejor los posibles impactos negativos acarreados por una deficiente gestión.”* (Mercado Echazú & Walter, 2019)

# CAPITULO 2

## Patrimonio



6



7

<sup>6</sup> Logo UNESCO. Fuente <https://www.antrophistoria.com/2017/06/clasificacion-del-patrimonio-de-la.html>

<sup>7</sup> Logo Qhapaq Ñan Salta <http://turismosalta.gov.ar/contenido/1300/qhapaq-an-patrimonio-de-los-saltenios-patrimonio-de-la-humanidad>

## 2 Patrimonio

En este capítulo se abordarán conceptos técnicos básicos pero necesarios para seguir poniéndonos en contexto y acercándonos a la perspectiva que se pretende poner en valor, que es el actual Museo de Sitio de Santa Rosa de Tastil.

Para generar una herramienta de gestión que permita aumentar el valor de un bien y optimizar funcionamientos es de suma importancia el conocimiento de cada componente que será sometido a análisis para un correcto diagnóstico y evaluación.

Sabemos que al hablar de Santa Rosa de Tastil estamos hablando de un importante legado cultural de magnitud y relevamiento mundial por el sitio arqueológico que resguarda, es por eso que es necesario poner en contexto dichos conceptos para hacer una correcta aplicación en el medio en el cual habrán de funcionar.

### 2.1 Concepto y jerarquización de Patrimonio.

Si hablamos de Patrimonio, según la Real Academia Española nos estamos refiriendo a “Hacienda que alguien ha heredado de sus ascendientes; al conjunto de los bienes y derechos propios adquiridos por cualquier título.”

El concepto también tiene una acepción vinculada a la herencia y a los derechos adquiridos como integrantes de una determinada comunidad o grupo social. El patrimonio puede heredarse por la pertenencia a una familia o a una nación. En este último caso, es posible hablar de un patrimonio cultural o simbólico.

El Patrimonio de la Humanidad, por otra parte, está formado por sitios (edificios, ciudades, monumentos, bosques, montañas, lagos) que, por su importancia excepcional, merecen ser preservados para la herencia común de los seres humanos. Dicho listado de lugares es elaborado por la UNESCO. (Definición. De, 2013)

### ***Jerarquización de Patrimonio.***

Los Indicadores de la Cultura para el Desarrollo se ajustan al concepto amplio de patrimonio convenido por la comunidad internacional, que abarca los lugares de interés histórico y cultural, los sitios y paisajes naturales y los bienes culturales, así como el patrimonio inmaterial. Las definiciones de trabajo que se proponen están extraídas de instrumentos legales como lo es la Unesco.

#### Patrimonio Natural

El patrimonio natural está constituido por la variedad de paisajes que conforman la flora y fauna de un territorio. La UNESCO lo define como aquellos monumentos naturales, formaciones geológicas, lugares y paisajes naturales, que tienen un valor relevante desde el punto de vista estético, científico y/o medioambiental. El patrimonio natural lo constituyen las reservas de la biosfera, los monumentos naturales, las reservas y parques nacionales, y los santuarios de la naturaleza.

### Patrimonio Cultural

Está formado por los bienes culturales que la historia ha legado a una nación y por aquellos que en el presenta se crean y a los que la sociedad les otorga una especial importancia histórica, científica, simbólica o estética. Es la herencia recibida de los antepasados, y que viene a ser el testimonio de su existencia, de su visión de mundo, de sus formas de vida y de su manera de ser, y es también el legado que se deja a las generaciones futuras. (UNESCO)

Esos recursos son una “riqueza frágil”, y como tal requieren políticas y modelos de desarrollo que preserven y respeten su diversidad y su singularidad, ya que una vez perdidos no son recuperables.

El patrimonio cultural de una comunidad o una nación se refiere a todo aquello que le hombre produce, y que luego se transmite a las generaciones futuras como parte de su historia; ese patrimonio es lo que hace a su identidad a nivel cultural. Las obras y monumentos que tienen algún valor arquitectónico, histórico o artístico que los hace únicos, son protegidos por organizaciones especializadas para preservar su valor a lo largo del tiempo y evitar su deterioro. (ICOMOS)

El patrimonio cultural, a su vez se divide en: Patrimonio Cultural Tangible y Patrimonio Cultural Intangible.

El patrimonio tangible es la expresión de las culturas a través de grandes realizaciones materiales. A su vez, el patrimonio tangible se puede clasificar en Mueble e Inmueble.

### Patrimonio tangible mueble

Comprende los objetos arqueológicos, históricos, artísticos, etnográficos, tecnológicos, religiosos y aquellos de origen artesanal o folklórico que constituyen colecciones importantes para las ciencias, la historia del arte y la conservación de la diversidad cultural del país. Entre ellos cabe mencionar las obras de arte, libros manuscritos, documentos, artefactos históricos, grabaciones, fotografías, películas, documentos audiovisuales, artesanías y otros objetos de carácter arqueológico, histórico, científico y artístico.

### Patrimonio tangible inmueble

Está constituido por los lugares, sitios, edificaciones, obras de ingeniería, centros industriales, conjuntos arquitectónicos, zonas típicas y monumentos de interés o valor relevante desde el punto de vista arquitectónico, arqueológico, histórico, artístico o científico, reconocidos y registrados como tales. Estos bienes culturales inmuebles son obras o producciones humanas que no pueden ser trasladadas de un lugar a otro, ya sea porque son estructuras (por ejemplo, un edificio), o porque están en inseparable relación con el terreno (por ejemplo, un sitio arqueológico).

## El patrimonio Intangible

Está constituido por aquella parte invisible que reside en espíritu mismo de las culturas. El patrimonio cultural no se limita a las creaciones materiales. Existen sociedades que han concentrado su saber y sus técnicas, así como la memoria de sus antepasados, en la tradición oral. La noción de patrimonio intangible o inmaterial prácticamente coincide con la de cultura, entendida en sentido amplio como "el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social" y que, "más allá de las artes y de las letras", engloba los "modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias" A esta definición hay que añadir lo que explica su naturaleza dinámica, la capacidad de transformación que la anima, y los intercambios interculturales en que participa.

El patrimonio intangible está constituido, entre otros elementos, por la poesía, los ritos, los modos de vida, la medicina tradicional, la religiosidad popular y las tecnologías tradicionales de nuestra tierra. Integran la cultura popular las diferentes lenguas, los modismos regionales y locales, la música y los instrumentos musicales tradicionales, las danzas religiosas y los bailes festivos, los trajes que identifican a cada región, la cocina tradicional, los mitos y leyendas; las adivinanzas y canciones de cuna; los cantos de amor y villancicos; los dichos, juegos infantiles y creencias mágicas.

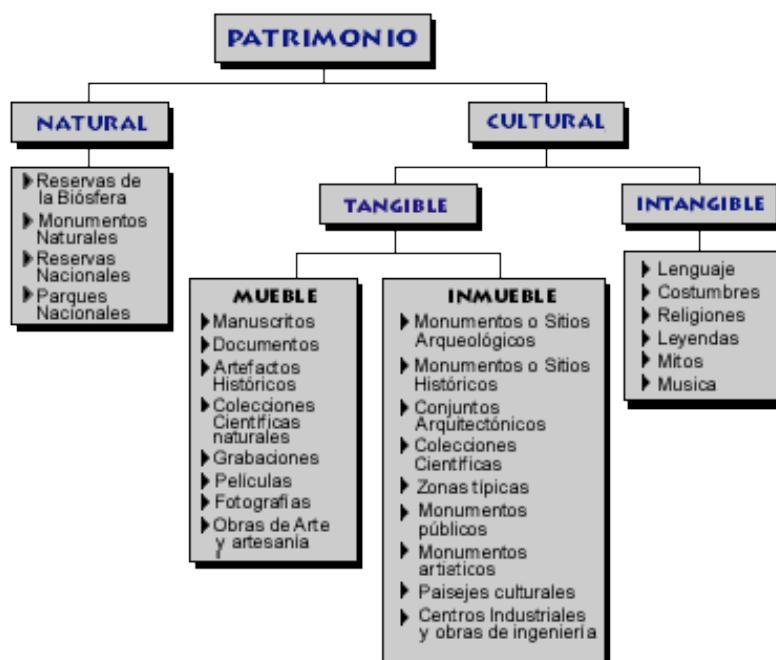


Figura 9: Esquema de los distintos tipos de patrimonio. Fuente <http://nagore.otsoa.net/memhn/patrimonio.htm>

## Qhapaq Ñan como Patrimonio Cultural

Poniéndonos en contexto, y entendiendo a Santa Rosa de Tastil como parte del Qhapaq Ñan, debemos mencionar su relación directa con patrimonio cultural y todo lo que esto implica, entendiendo que forma parte de un conjunto mayor e internacional.

El artículo “La Red de Museos del Qhapaq Ñan (Perú)” publicado por Giuliana Borea Labarthe ayuda a enmarcarnos en estos conceptos más amplios y profundos de patrimonio y muestra las interrelaciones que se generan entre sí:

Para comprender la complejidad de Qhapaq Ñan como patrimonio cultural, la noción de sitio arqueológico era limitada, surgiendo la necesidad de enmarcarlo en conceptos de **patrimonio** más amplios, como son el del **paisaje cultural** y el de **itininerario cultural**.

El **paisaje cultural** pone en valor e interrelaciona los aspectos visibles (cultura material) con los invisibles (cultura inmaterial), el pasado con el presente: “*el paisaje nos es una mera yuxtaposición de elementos o un marco especial en el que ubicamos objetos arqueológicos, sino una síntesis fruto de una relación entre esos elementos a lo largo del tiempo. Su puesta en valor implica entonces ser capaces de ir más allá de los elementos aislados y demostrar esas relaciones que dan entidad al paisaje al suministrar la trama histórica que hace comprensible ese paisaje como resultado de las interrelaciones entre hombres y con el medio.*” (Orejas, 2001).

El Qhapaq Ñan también muestra su complejidad al entenderlo como itinerario cultural. En el año 2003, con ocasión de la reunión en Madrid del Comité Científico Internacional de Itinerarios culturales del ICOMOS (CIIC), se definió itinerario cultural como “*una ruta de tierra, agua, mixta o de otro tipo, la cual esta físicamente determinada y se caracteriza por tener su propia especificidad y sus dinámicas históricas y funcionalidad; evidenciando encuentros interactivos de gente como intercambios multidimensionales, continuos y recíprocos de bienes, ideas, conocimiento y valores dentro o entre países y regiones en periodos significativos de tiempo; y por tanto, generando un encuentro fructífero de las culturas en el espacio y en el tiempo que se refleja tanto en el patrimonio tangible como intangible.*”

Expuesto esto, es de suma importancia generar ese vínculo de lo inmaterial con lo material, del pasado y el presente, con encuentros interactivos y multidisciplinarios que pueden lograrse a través del museo de Santa Rosa de Tastil.

### **2.2 Declaratoria mundial del proyecto Qhapaq Ñan.**

Qhapaq Ñan en lengua quechua significa Camino Principal, que popularmente es conocido como “Camino del Inca” y, se trata de una de las obras más importantes realizadas por los Incas, considerando tanto la ingeniería como la geopolítica, ya que los caminos vinculaban al Cuzco con el resto de los poblados y zonas productivas anexas al incanato, cubriendo una superficie que recorría unos 6.000 kilómetros de distancia en sentido norte- sur a través de seis países andinos. John Hyslop el arqueólogo de

referencia en el estudio de estas vías precolombinas, reunió información sobre 23.000 km de caminos y estimo que el Qhapaq Ñan o Inca Ñan pudo haber tenido una extensión total aproximada de 40.000 km, representando la mayor evidencia arqueológica de la historia americana.

En Argentina se han registrado cientos de kilómetros de caminos incaicos, y esta situación se repite en Perú, Chile, Bolivia, Ecuador y Colombia, es decir, los seis actuales países que, hace cinco siglos, formaban parte de una unidad política conocida como Tawantinsuyu y gobernada por la cultura Inca desde el Cuzco. (Museo de Sitio)

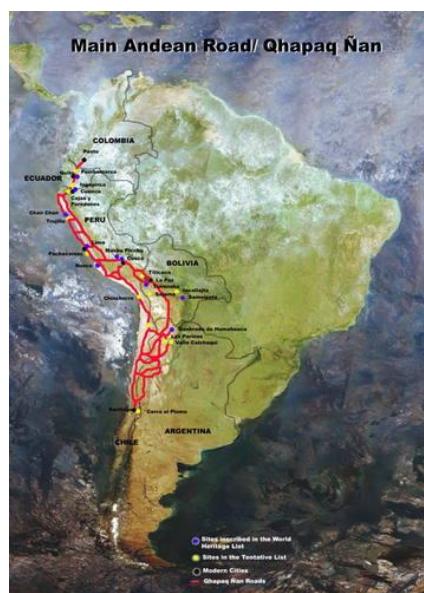


Figura 10: Camino principal Andino. Fuente: Unesco <https://whc.unesco.org/es/actividades/65/>

En el año 2001, Perú tomó la iniciativa de inscribir el Qhapaq Ñan en su lista tentativa para presentar ante el Comité de Patrimonio Mundial de la UNESCO. Dicha iniciativa recibió posteriormente la adhesión del resto de los países.

La UNESCO, desde hace cuatro décadas, viene entregando la distinción de Patrimonio de la Humanidad a numerosos bienes y lugares de todo el mundo. Argentina posee 8 sitios declarados patrimonio de la humanidad. La iniciativa de estos seis países se convierte en un compromiso patrimonial y social sin precedentes a nivel mundial. No existen antecedentes en UNESCO de que seis países presenten en forma conjunta un expediente con un patrimonio compartido. (El Proyecto Qhapaq Ñan: Sistema Vial Andino, 2014)

### El Programa Qhapaq Ñan en Argentina

El Programa involucra a siete provincias Argentinas con sus caminos andinos y sitios arqueológicos asociados:

1. Catamarca: Pucará de Aconquija.
2. Jujuy: Santa Ana – Valle Colorado
3. La Rioja: Los Corrales – Las Pircas. Tambo Pampa Real.
4. Mendoza: Ciénaga de Yalguaraz – Puente del Inca

5. San Juan: Angualasto – Colangüil. Llano de los Leones en el Parque Nacional San Guillermo.

**6. Salta: Santa Rosa de Tastil – Potrero de Payogasta – Los Graneros de La Poma y el Complejo Ceremonial del Volcán Llullaillaco.**

7. Tucumán: Complejo arqueológico La Ciudadita.

#### Los sitios seleccionados de SALTA para integrar el Proyecto presentado ante la UNESCO

a. Subtramo **Santa Rosa de Tastil** – Potrero de Payogasta – Los Graneros de La Poma: Este subtramo tiene una extensión de 51 kms y atraviesa zonas de montaña. El comienzo del camino andino es el sitio arqueológico de Santa Rosa de Tastil ubicado en la Quebrada del Toro y culmina en la localidad de Potrero de Payogasta con el sitio arqueológico situado en el Valle Calchaquí.

Existe un subtramo complementario de 11 kms que vincula Potrero de Payogasta y Los Graneros de La Poma.

#### ¿Qué criterios definen el Valor Universal Excepcional?

- ❖ Mostrar un importante intercambio de valores humanos, a lo largo de un período de tiempo o en un área cultural del mundo, sobre los desarrollos en arquitectura o tecnología, artes monumentales, planificación urbana o diseño paisajístico.
- ❖ Ser testimonio único o por último excepcional de una tradición cultural o de una civilización que sobrevive o que ha desaparecido.
- ❖ Ser un ejemplo sobresaliente de un tipo de edificación, conjunto arquitectónico o tecnológico o de paisaje que ilustra una fase(s) significativa(s) de la historia humana.

#### ¿Cuál es el Valor Excepcional de Santa Rosa de Tastil en Salta?

- ❖ Tastil es el exponente del máximo desarrollo logrado antes de los Incas.
- ❖ Poblado prehispánico más densamente poblado del país.
- ❖ Muestra el momento de contacto entre los Incas y los locales.
- ❖ Concentra más de 7000 bloques con grabados rupestres, siendo el mayor del país y uno de los más grandes de América.
- ❖ Fue un punto importante en la movilidad de los caravaneros que unieron regiones tan distantes como el océano Pacífico y la zona de la selva montaña o yunga.

#### Tastil – Ingañán Potrero de Payogasta

- ❖ Representa la puerta de entrada y salida de la región altiplánica y valle Calchaquí
- ❖ Acceso a lo que fue la antigua capital inca de Chicoana
- ❖ Camino inca que sigue utilizándose por los pobladores locales como única vía de acceso
- ❖ Valor histórico por ser el lugar de paso de los conquistadores Diego de Almagro, Diego de Rojas.

### Gestión actual

En respuesta a la solicitud de la UNESCO se conformaron distintas Unidades de Gestión: Federal, Provincial y Local cuyas finalidades serían realizar diagnósticos, proponer acciones, poner en valor y manejar los bienes culturales involucrados. El resultado fue la constitución de un entramado de nuevas instituciones entre Programas y Unidades de gestión en los tres niveles. (Mercado Echazú & Walter, 2019)

En cada categoría se guían mediante un diagnóstico, análisis, planificación y llevar en concreto acciones y tienen una bajada vertical. Al día de la fecha la UGL no solo intervino en situaciones cotidianas a corto plazo, sino también en la planificación a futuro de la comunidad, como ser la intervención en el servicio sanitario, control de la actividad de motociclismo, mejoras en el sitio arqueológico, capacitaciones en índole patrimonial.

Con el propósito de avanzar en la gestión y conservación de los tramos y sitios del Qhapaq Ñan, se realizaron diversos talleres y actividades en las provincias involucradas, destinados a elaborar un Plan de Gestión Maestro del Qhapaq Ñan. Desde este ámbito se avanzó sobre una propuesta de uso recreativo turístico considerando que el Qhapac Ñan era o es una estrategia para el desarrollo local de las comunidades aledañas. El objetivo general es generar una propuesta turística integral y sustentable que promueva la conservación del patrimonio cultural y natural asociado al Qhapac Ñan y a las comunidades asociadas.

Luego de la Declaratoria, se realizaron tareas de reconstrucción, en lo que respecta al avance de la puesta en valor del Sitio y el Museo de Sitio de Tastil, como por ejemplo tareas de reconstrucción sobre el mismo. Este trabajo se realizó, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual fue administrado directamente por las comunidades a través de la Asociación de Emprendedores de los Cerros Turu Yaco. En lugar de contratar una firma constructora, el BID colaboró con la Subsecretaría de Patrimonio Cultural y el ejecutor del Programa Qhapac Ñan, y la Secretaría de Financiamiento del Gobierno de la Provincia de Salta, para financiar el entrenamiento de los 15 becarios locales y de la recuperación de estos sitios. Por otra parte, se dotaron de equipos de trabajo para los guías y encargados del Museo.

## **2.3 Concepto y funciones de Museo.**

### Antecedentes históricos

El origen de los museos se basa en el coleccionismo, entendiendo por colección aquel conjunto de objetos que se encuentra sujeto a una protección especial con la finalidad de ser expuesto a la mirada de los hombres. Se trata de objetos que han sido reunidos por respeto al pasado, el instinto de propiedad, el amor al arte, el prestigio social, el afán de perpetuarse en la memoria y el puro coleccionismo. Los impulsores de la creación de museos configuraron desde la Antigüedad una élite que detentaba el saber y, como

consecuencia, el poder: la realeza, la aristocracia, la Iglesia, la burguesía. (EVE Museografía)

El Comité sobre la Definición de Museo, Perspectivas y Posibilidades (MDPP, 2017-2019) tiene como objetivo ofrecer una perspectiva crítica sobre la definición actual en calidad de marco internacional común. Según los Estatutos del ICOM, aprobados por la 22<sup>a</sup> Asamblea General en Viena (Austria) el 24 de agosto de 2007, la definición vigente sigue siendo:

*“Un museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo.” (ICOM).*

La función básica del museo, es situar a los visitantes dentro de su mundo, para que tomen conciencia de su problemática como individuo integrante de la sociedad. El museo debe ser siempre un instrumento al servicio de la comunidad. Si el museo se compromete con la sociedad, debe programar las estrategias necesarias para atraer a los visitantes potenciales, sea cual sea su origen, nivel socio-económico o cultural.

## Funciones

Las funciones del museo, según la definición tradicional y conocida del ICOM son fundamentalmente:

- ❖ **Coleccionar:** Cada museo debe tener una política clara sobre su colección que especifique el tiempo, tema y la extensión de la misma. La colección es el instrumento de enseñanza más valioso del museo y en muchos casos, su razón de ser.
- ❖ **Conservar:** Tiene el deber fundamental de velar por su colección. Conservar no significa únicamente el mantenimiento físico de un objeto. Implica también la seguridad o forma de protegerlos, así como los debidos registros y acopios que cada museo debe tener para garantizar que los objetos no se pierdan ni se deterioren.
- ❖ **Estudiar:** La investigación es un examen profundo de la colección, que tiene como meta descubrir la mayor cantidad de información posible sobre los objetos que la componen. Esta labor repercute en la función educativa, puesto que el público se beneficia al recibir información más acertada.
- ❖ **Exhibir:** El complemento final de las funciones antes mencionadas es la exhibición. El museo debe poner a la disposición del público su colección, debidamente conservada, y proporcionarle información sobre la misma, producto de sus investigaciones.
- ❖ **Educar o interpretar:** Dentro del contexto museístico, la enseñanza se lleva a cabo por medio de la colección, utilizando como instrumento la observación crítica y, donde sea posible, la percepción multisensorial. Este tipo de enseñanza práctica, complementa la teórica y permite que el visitante deduzca información del objeto en sí, directamente.

*“El museo, se marca como objetivo acercarse a toda la sociedad que tiene voz, para crear una vinculación estable con ella, estableciendo y difundiendo valores humanos, mejorando el status quo cultural y emocional de la sociedad (...), los museos deben conseguir que una vez que salgamos de ellos nos hayamos convertido en mejores personas. La cultura es el único camino hacia la paz y la libertad” (EVE museografía, 2020).*

No debemos quedarnos en la mera enumeración de sus funciones aisladamente, sino que desde esta investigación se pretende ir más allá para visualizar y exponer el rol fundamental de los museos como transmisores de un legado histórico y valores culturales y sociales. Por tal motivo resulta necesario conocer conscientemente la estructura y el funcionamiento de estas instituciones para poder generar un óptimo funcionamiento, lo cual se logra con una gestión y planificación efectiva.

En el estudio “La Organización y gestión de Museos” (Bravo Juega Isabel, 1991) se deja muy en claro que las funciones del museo generan una serie de **actividades** que deben ser desarrolladas por los diferentes servicios o departamentos del museo. La sociedad actual exige al museo una respuesta a todas sus demandas de información, educación, diversión... y el museo debe estar a la altura de las circunstancias. Esto trae consigo un crecimiento y una **especialización** de las actividades, aunque las funciones en esencia, sigan permaneciendo inalterables.

La clave de una buena gestión está en definir claramente las tareas o actividades a realizar dependiendo los objetivos, señalar que profesionales deben hacerse cargo de estas tareas y crear un marco adecuado de relaciones y dependencias para que todo este engranaje funcione y se cumplan los objetivos propuestos.

Ante el amplio volumen de tareas que se desarrollan en los museos (conservación preventiva, restauración, investigación y publicación de lo investigado, la didáctica y las actividades educativas, el diseño de exposiciones, el registro de las colecciones, el inventariado y la catalogación de estas, la gestión financiera, vigilancia, seguridad, mantenimiento del edificio, limpieza, las relaciones públicas, por citar algunas), se impone la especialización y a ésta le sigue la **profesionalización**.

La definición dada por el ICOM para el profesional del museo es “Personal que ha recibido una formación técnica o especializada o académica en museología o posee una experiencia práctica equivalente en museos y respeta un código de ética profesional”.

### Organigramas de personal

Siguiendo este esquema, al crecimiento de actividades, le sigue la especialización, tras ella viene la profesionalización, y el siguiente paso es la **departamentalización**.

La estructura organizativa no es otra cosa que el organigrama de personal que debe ser un medio para un fin: crear un marco dentro del cual el personal del museo pueda trabajar efectivamente para el logro de los objetivos del mismo y por tanto debe adaptarse a esos objetivos, necesidades y tamaño de la institución. Existen dos tipos básicos de estructura de personal:

- Estructura vertical: con departamentos separados dependiendo en línea directa de la dirección. Cada departamento responde a las demandas que parecen adecuadas.
- Estructura horizontal: Aunque cada departamento tenga su jefe, existe una estructura o equipo de gestión por encima de ese nivel de jefatura que coordina y dirige el desarrollo conjunto de los distintos departamentos.

*“Cada museo, según su política, objetivos y tamaño debe estudiar y establecer la estructura más adecuada de personal para poder cumplir las funciones.”* (Bravo Juega Isabel, 1991)

#### **2.4 Concepto y funciones de un Centro de Visitación.**

Conceptos como centro de visitantes, centro de interpretación, ecomuseo, oficina de interpretación, área de interpretación, centro de dinamización o centro de recepción muchas veces se presentan al público general como algo confuso, provocando incertidumbre acerca de lo que pueden encontrar en su interior. ¿Se puede llamar centro de visitantes a un centro de interpretación si son dos tipos de equipamiento distintos? y, sobre todo, ¿el público sabe lo que es un centro de interpretación y lo que es un centro de visitantes?

La clave está en dar a conocer al público el significado de cada centro para que nada produzca una reacción adversa. Hay que tener claro que no son las características arquitectónicas del edificio ni su estructura, sino la **naturaleza de la información** que encontramos en su interior la que define a un centro como interpretativo y, por lo tanto, centro de interpretación o bien como informativo, centro de visitantes. (Martin Piñol, C 2009).

Siguiendo con la autora Martin Piñol Carolina, se citará su concepción terminológica de Centro de Visitacion:

*“Actualmente, el centro de visitantes, también llamado centro de recepción o de acogida, es aquel equipamiento que gestiona, desde el punto de vista turístico, las informaciones necesarias para conocer una región, pueblo, comarca. En dichos complejos se presenta a los visitantes una síntesis comprensible de los temas de las áreas cercanas para motivar un deseo de conocimiento del territorio. A la vez, para que el visitante lo pueda llevar a cabo, en el mismo centro se facilita la información (folletos informativos, horarios, páginas web...) para obtener un correcto uso de los recursos turísticos que ofrece la zona. En este tipo de centros, normalmente, no se dan las claves para la correcta interpretación del patrimonio (cosa que sí sucede en el centro de interpretación).”*

En los centros de visitantes el público recibe una **atención personalizada**. En ellos encontramos a una o varias personas que resuelven las dudas con las que el visitante se puede encontrar. Qué ver, dónde ir y cómo acceder a los lugares más interesantes del territorio visitado son algunas de las cuestiones más frecuentes que el turista necesita obtener para poder moverse de una forma correcta por la región.

Normalmente, en estos centros existen **interactivos o aplicaciones informáticas** mediante los que se puede obtener más información de las instalaciones y servicios ofrecidos, fauna, flora y datos relevantes sobre itinerarios, recomendaciones, días de visitas, horarios...

Finalmente, en el centro de visitantes existe una parte dedicada al **merchandising**. En ella el visitante puede acceder a la compra de recuerdos de diversas tipologías, como publicaciones, camisetas, artículos infantiles..., e incluso de productos típicos de la zona que se distribuyen a través de este establecimiento.

Entre las funciones del centro de visitantes también se puede tener en cuenta la de servir como punto de transición entre un lugar urbano del que procede el visitante y un lugar natural en el que se encuentra perdido.

Siguiendo con otros autores cabe mencionar que, en el mundo del turismo, se puede argumentar que los centros de visitantes son un nuevo elemento multifuncional que expresa los valores en la infraestructura física de las sociedades que intentan usar y gestionar los recursos de atracción turística. Es importante destacar que los centros de visitantes que se sitúan a lo largo de carreteras, en ciudades y pueblos más pequeños, a menudo son un foco principal para la promoción y gestión del turismo regional (Fesenmaier y Vogt, 1993a, b; Hobbin, 1999).

El concepto del término «centro de visitantes» debe adquirir un significado cuidadoso en cualquier contexto o foro internacional. El tipo de instalación al que hacemos referencia se puede definir como:

*«Un espacio arquitectónico claramente definido, con acceso público, atendido por personal que trabaja allí para proporcionar información predominantemente gratuita, mejorando y enriqueciendo las experiencias de los viajeros que lo visiten».* (EVE Museografía)

A partir de esta definición, queremos aclarar que un centro de visitantes no es una agencia de viajes. Tampoco debe ser equiparado a un museo regional, donde el énfasis está en la exposición y presentación de objetos. Además, un centro de visitantes requiere presencia humana, por lo que un quiosco o stand de información, incluso aquellos que cuentan con instalaciones informáticas interactivas, no se considerarán centros de visitantes. Sin embargo, el concepto en realidad es muy amplio, los términos utilizados para describir los centros varían e incluyen: centro de bienvenida, centro de información turística, centro de interpretación y centro de recursos para visitantes (Fesenmaier & Vogt, 1993a, 1993b; Moscardo & Hughes , 1991, Stewart, Fesenmaier y Anderson, 1993). Las instalaciones pueden tener un componente comercial o pueden estar en gran parte impulsadas por la comunidad y los imperativos cívicos. El centro de visitantes, como símbolo comunitario de la zona, es muy importante de cara al turismo.

## Funciones

El modelo «Cuatro Plus» para el funcionamiento de un centro de visitación es la respuesta al esfuerzo por lograr una comprensión sistemática del tema del funcionamiento de los centros de cara a los visitantes, considerando las metas u objetivos de dichas instalaciones, así como las personas que trabajan en ellas. Algunos especialistas, como Pearce (1991) y Moscardó (1999), identificaron cuatro características sobre los centros de visitantes.

En realidad, lo que se propone es que todos los centros de visitantes tengan múltiples funciones, sean multifuncionales y a diferentes niveles. Estas funciones podrían ser: la promoción del área, la mejora de las atracciones turísticas del área, el control y el filtrado de los flujos de visitantes y la estructuración y ordenación de la información a difundir sobre el área. Además, se debe considerar que los centros de visitantes pudieran tener otras funciones adicionales; ese sería el «plus» en el título del modelo «Cuatro Plus». Dichas funciones adicionales no están relacionadas directamente con los visitantes, sino que representan los objetivos de los centros en temas tales como convertirse en un centro comunitario, mostrar al exterior la identidad diferenciada del área y servir como sede administrativa y de investigación para la gestión del turismo local. (EVE Museografía).

### ❖ La función de la promoción.

Esta función se refiere a la promoción activa de la ciudad, área y/o región. Implica una agenda bien definida que tratará de servir de estímulo para generar demanda turística y, a menudo, estará orientada a aumentar el gasto de los visitantes en un área definida (Gitelson y Perdue, 1987). Las actividades comerciales asociadas a esta función incluyen la provisión de servicios de reserva y venta minorista local de los productos de la región. Se puede considerar que dicha función proporciona una fuente de información abierta e inducida que es confiable y no excesivamente egoísta (Gartner 1993).

### ❖ Función de la orientación.

La segunda función de un centro de visitantes se centra en la calidad de la experiencia de los mismos. Intenta proporcionar datos visuales generales sobre el área, sugerir nuevos destinos y, en general, informar a los visitantes sobre las características de la región para promover un comportamiento responsable. Se trata de algo más que simplemente estimular la demanda, ya que implica el fomento de una apreciación sensible del entorno de acuerdo con los principios de comportamiento turístico sostenible. Este es un tema común en aquellos centros orientados hacia el medio ambiente natural, pero puede existir en todo tipo de centros. Es una función coherente con los principios básicos de planificación para la práctica interpretativa (Benson y Baird, 1979, Carter, 1997, Hobbin, 1999).

### ❖ Función del control y filtrado.

En esta función, los centros de visitantes buscan controlar el flujo de visitantes para que los recursos y los entornos estén cuidados y preservados de posibles amenazas.

Normalmente, dichos centros actúan como puertas de enlace para el uso de un área determinada por parte de los visitantes. Esta función puede incluir sugerencias de horarios y días para visitar ubicaciones determinadas, lugares alternativos para disfrutar de experiencias menos concurridas junto con la oferta de otras actividades como son las visitas guiadas o películas, con objeto de concentrar a los visitantes lejos de sitios frágiles o de áreas de observación. En esta función el diseño del centro de visitantes y el comportamiento de su personal tienen un papel fundamental para controlar el comportamiento del público (Hardy y Beeton, 2001; Sugden y Saunders, 1991).

❖ Función de sustitución.

Una cuarta función de los centros de visitantes es la de convertirse en un sustituto de la atracción turística o, al menos, ser una atracción importante en sí misma. Este tipo de centros se pueden encontrar en entornos donde el recurso es inaccesible para muchos visitantes (ambientes terrestres marinos y exigentes físicamente) o donde aparece disperso y es difícil de apreciar desde una ubicación concreta (como las actividades agrícolas o sitios históricos de batallas). Las funciones de sustitución son particularmente importantes cuando un gran número de visitantes acuden mal equipados, no están excesivamente adaptados físicamente o carecen del conocimiento adecuado para acceder y entender el recurso. El estilo y el contenido del material interpretativo y las exposiciones en la función de sustitución de los centros de visitantes suele generar un debate importante, fundamentalmente a partir de los valores clave que utilizan para describir los lugares, su historia y las personas que viven y trabajan allí (Ballantyne, 1995; Scheyvens, 1999; Simpson, 2001; Stewart, Hayward, Devlin, y Kirby, 1998; Uzzell y Ballantyne, 1998).

❖ Las funciones Plus.

Los centros de visitantes pueden actuar como instalaciones comunitarias para dar respuesta a una gran variedad de eventos culturales y sociales locales, particularmente cuando el espacio contiene un teatro o sala de reuniones. Además, se podría decir que la función más simbólica de un centro de visitantes es la de remarcar la importancia de una ciudad o un lugar turístico, que son las razones para la existencia de muchos de estos centros. Cuando la apariencia física del centro es poco convencional, y su información está bañada por tintes políticos, puede recibir una reacción negativa de la comunidad (Fallon & Kriwoken, 2003; Flanagan, 1996). Los esfuerzos extensivos para incorporar puntos de vista comunitarios previos a la construcción son un imperativo imprescindible para gestionar las funciones de sustitución de los centros de visitantes (Cf. Bramwell y Lane, 2000; de Araujo y Bramwell, 2000; Jamal y Getz, 1999; Robinson, 2000). Ciertamente, las funciones (plus) añadidas no se pueden ignorar al tratar de mejorar el funcionamiento del centro de visitantes, ya que constituyen una poderosa fuerza política que influye en la forma en que los centros evolucionan para bien. Se trata de diseñar el centro para lograr objetivos administrativos y cívicos dirigidos a toda la comunidad (Fallon y Kriwoken, 2003; Simpson, 2001).

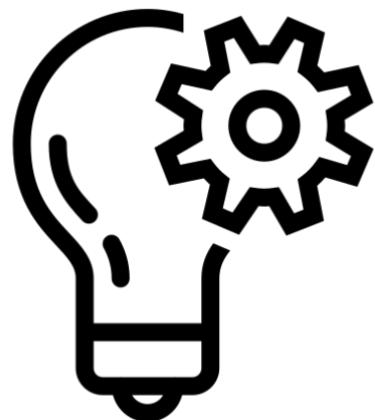
También queremos destacar la importancia que tiene hacer evaluaciones de investigación pragmáticas en el ámbito regional de los centros de visitantes. Pocos estudios informan de cómo los centros de visitantes trabajan en conjunto y si sus visitantes se dan cuenta o están molestos por la repetición de temas e información. Por otro lado, dichos estudios encargados de evaluar el comportamiento del centro de visitantes, sus patrones y conclusiones posteriores relacionados con la experiencia de los mismos, son casi inexistentes (no vale con tomar nota de dónde procede el visitante y ya está). A medida que los centros de visitantes envejecen, indudablemente se crea la necesidad de una **renovación**. Desgraciadamente, estos centros suelen ir palideciendo por la falta de asignación de recursos económicos públicos. Las evaluaciones que pueden hacerse desde los centros renovados podrían ser una fuente de asesoramiento fundamental para generar una investigación productiva en el establecimiento de nuevas pautas de gestión. Las recomendaciones que pudieran surgir de esa información para la futura planificación, administración e investigación de los centros de visitantes, resultarían muy oportunas ya que la construcción y el uso de estas instalaciones exclusivas, orientadas al turismo, podrían cumplir con sus múltiples funciones de manera mucho más efectiva. (EVE Museografia).

# CAPITULO 3

## Gestión



8



9

---

<sup>8</sup> Imagen Sistema de Gestión. Fuente: <https://isbl.eu/2021/01/que-es-un-sistema-de-gestion-y-para-que-sirve/>

<sup>9</sup> Icono de Gestión de Proyectos. Fuente: <https://iconos8.es/icon/102880/gesti%C3%B3n-de-proyectos>

### 3 Gestión

#### 3.1 Guía metodológica para la elaboración de Modelos de Gestión

La metodología de esta investigación es exploratoria (aumentar el grado de familiaridad y obtener información para contribuir a una investigación más completa) y descriptiva (cómo es y cómo se manifiesta cierto fenómeno). Es así, que con esta investigación se busca describir cómo se manifiesta el funcionamiento actual del Museo de Santa Rosa de Tastil (unidad de análisis) y explorar como se desarrollaría la implementación de nuevas funciones para ese contexto particular a través de un modelo de gestión determinado.

El instrumento de recolección de datos se basa en la recopilación bibliográfica que nos sirve como fuente teórica, conceptual y/o metodológica, y nos servirá para llegar a la elaboración de la guía para el museo de Santa Rosa de Tastil que propone esta investigación. Es así que para adentrarnos en los conceptos básicos y en la dinámica de desarrollo para poder poner en práctica la propuesta vamos a basarnos en los conceptos dados en la Guía Metodológica para la elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble, del Programa puesta en valor del patrimonio de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Santiago, Chile; quien define:

*Modelo de Gestión es la descripción del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del patrimonio cultural. (Programa puesta en valor del patrimonio, 2010)*

Entonces los modelos son representaciones justas de cosas reales, modeladas para un propósito en particular y con puntos de vistas particulares. Esto último es especialmente importante por cuanto un modelo se arma a partir de la visión de quien lo construye, lo que significa que una realidad podría ser mostrada o modelada de diferentes formas o de distintas perspectivas aun cuando lo que se intenta interpretar sea lo mismo.

*La administración se puede expresar como un sistema que transforma los recursos humanos, materiales y financieros y los convierte en nuevos productos o servicios útiles para la sociedad, esta transformación se alcanza con lo que los especialistas han denominado el proceso administrativo.*

Modelar la administración del patrimonio inmueble entonces puede lograrse con una explicación detallada del proceso administrativo que se lleva a cabo dentro de las organizaciones que tienen a su cargo un inmueble. En el caso de estas organizaciones lo que se busca es conocer sólo aquellas variables que dentro de su propio proceso influyen en una mejor gestión del inmueble con la exclusiva finalidad (producto del sistema) de mantener su existencia en el tiempo.

#### Proceso de Elaboración

La elaboración de los modelos sigue un ciclo que se inicia con la investigación de las variables que lo componen, pasa por la necesaria consulta a los involucrados, continua

con la escrituración del modelo y termina con la revisión y aprobación del documento final que da cuenta de él.

La explicación de las etapas que forman el proceso se detalla a continuación:

➤ **Etapa de Prospección**

Es la fase que reúne las labores de investigación previa necesarias para la comprensión de las variables que definen el modelo. Incluye todos los esfuerzos de investigación y análisis que permiten dar forma a la línea de base sobre la cual se construye el modelo y que a la larga se convierte en lo que se conoce como diagnóstico. En esta etapa, entre otros aspectos, se identifica el uso esperado para el bien, el administrador más idóneo, la capacidad de usuarios que soportará, las normas que le afectan o condicionan y los valores que lo definen como patrimonio.

➤ **Etapa de Negociación**

Luego de la prospección inicial viene una fase de consultas y acuerdos con los actores clave (también denominados actores relevantes) que de algún modo influyen en el éxito o fracaso del modelo. No se debe elaborar un modelo a espaldas de estos actores o sin la participación de quienes posiblemente se harán cargo de su puesta en marcha u operación. La opinión de todos los que pueden influir en su funcionamiento debe ser tomada en cuenta, ya sea a través de consultas directas o bien mediante mecanismos de participación masiva. Interesa aclarar que la opinión de estos actores y en especial de la comunidad no son necesariamente vinculantes, sino un recurso necesario para la correcta elaboración del Modelo de Gestión.

➤ **Etapa de Formulación**

Conocidas las variables que definen el modelo y consultada la opinión de los actores sobre la configuración de la administración propuesta recién es posible diseñar en el papel el modelo de gestión que asumirá la administración del inmueble. La formulación no es más que el proceso de escriturar de manera comprensiva y con el uso correcto de los conceptos el modelo de gestión propuesto.

➤ **Etapa de Revisión**

El proceso concluye con la revisión y aprobación de lo que se ha formulado. En una primera etapa la revisión la deben realizar los mismos administradores que se harán cargo del inmueble, ellos deben confirmar que efectivamente cumplirán con las directrices y obligaciones que les define el modelo. En una segunda etapa el modelo es revisado por la Subsecretaría de desarrollo correspondiente con el fin de confirmar que el mismo da garantías reales que efectivamente el administrador tendrá la capacidad de sostener el inmueble. Y en una tercera etapa el modelo será evaluado por una Consultora externa con el fin de verificar si los objetivos del programa referidos a los modelos de gestión se han cumplido.

## **Estructura de un Modelo de Gestión Patrimonial**

Elaborar un modelo de gestión no es más que escriturar y documentar la manera en que se llevará a efecto la administración de un bien inmueble o lugar de interés cultural.

Para tener una base de comparación de esa mirada se recomienda que los modelos se construyan a partir de una forma común de presentación de la información. Esta forma estándar se puede lograr a través de la elaboración de seis módulos de información. Estos módulos serán la base de construcción de los modelos, a través de ellos podremos interpretar la realidad de la administración que se presenta en cada caso:



*Figura 11: Estructura Modelo de Gestión. Fuente: Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble, Santiago 2010)*

1. **Marco de Gestión:** que entregará un resumen sobre las variables relevantes que son aclaradas a partir del diagnóstico y que sirven de contexto para precisar el tipo, alcance y limitaciones del modelo. Entre otros aspectos incluye: la descripción del bien cultural, la identificación de sus valores, la explicación del uso acordado y la identificación de la unidad de gestión que se hará cargo de su administración.

MARCO DE GESTIÓN							
ANTECEDENTE		CONTENIDO					
<b>Identificación del Modelo</b>		Nombre de la tipología propuesta					
<b>Identificación del Bien</b>	Descripción General		Ubicación (incluir plano de ubicación)				
	Propiedad						
	Categoría de Monumento						
<b>Identificación de los Valores del bien</b>	Valor Estético Valor Histórico Valor Científico Valor Social		Valor de Paisaje Valor Arquitectónico Valor Constructivo Otros Valores				
<b>Identificación del Uso</b>	Uso Propuesto	Uso Actual		Uso Original			
<b>Identificación del Administrador</b>	Antecedentes de la Organización	Nombre	Dirección Teléfono	Misión	Estructura		
	Antecedentes del Representante Legal	Nombre	Cargo	Responsabilidad			
	Recursos Disponibles	Humanos	Físicos	Financieros			
<b>Identificación de variables que condicionan el uso</b>	Normas-Reglamentaciones		Derechos sobre la propiedad				
	Capacidad de Carga		Otras variables				

Figura 12: Cuadro Marco de Gestión. Fuente: *Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmuble, Santiago 2010*

2. **Plan de Gestión:** que aclarará la línea base sobre la cual se inicia la gestión y plantea los cursos de acción que se pondrán en marcha. Busca consensuar una *visión* común del desarrollo futuro que se espera del bien, definir los objetivos que se deben alcanzar para lograr esa visión, identificar las actividades que se pondrán en práctica, identificar a los actores que estarán implicados, precisar las metas asociadas a las distintas actividades y definir las modalidades para el permanente monitoreo (indicadores). Una característica especial de los planes de gestión patrimonial es que en su contenido se incluyen los beneficios que se esperan lograr con el destino previsto para el bien, elemento que no es común en otro tipo de planes.
3. **Diseño Organizacional:** que aclara la manera en que la unidad de gestión ordenará el trabajo de todos sus integrantes y la forma cómo se relacionará con los distintos actores que intervendrán en la gestión del bien.
4. **Compromisos de Operación:** que describe las labores concretas que se programarán para resguardar, mantener, promover y operar el bien.
5. **Gestión Financiera:** que da cuenta de los costos asociados al modelo propuesto e informa los mecanismos de financiamiento que se utilizarán para solventarlos.
6. **Ánalisis de Riesgo:** que expresa los escenarios favorables o desfavorables que benefician o perjudican el éxito del modelo y contribuyen a definir las acciones proactivas o preventivas que se deben tener en cuenta.

## **Aplicación en Santa Rosa de Tastil**

Habiendo expuesto esta Guía Metodológica para la elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural y siguiendo estos conceptos y lineamientos, la aplicación y propuesta para nuestro objeto de estudio, el Museo de Sitio de Santa Rosa de Tastil sería la siguiente:

### ➤ **Etapa de Prospección**

El diagnóstico del actual Museo de Santa Rosa de Tastil, según lo desarrollado en el primer capítulo, podemos decir que se ha limitado a su objetivo que es “mostrar el poblado de Tastil, destacando estas características a través de las materialidades expuestas en las vitrinas expositivas y cartelería”; es decir, su funcionamiento quedo restringido a la mera exposición de materialidades sin un propósito mas profundo e innovador.

**Uso esperado para el bien:** Se propone un nuevo uso ampliando los límites y la experiencia dado que estamos hablando de un museo que alberga parte del legado preincaico que dejaron los antepasados y que actualmente es Patrimonio de la Humanidad. El nuevo uso propone la incorporación de las funciones de un centro de visitación (promoción, orientación, control y filtrado, sustitución y las funciones plus) para la optimización de su funcionamiento sobre todo el énfasis en la atención personalizada para una experiencia de calidad.

**Administrador más idóneo:** Por supuesto esta re funcionalización involucra la asignación de nuevas funciones y tareas también para el recurso humano que allí trabaja. Actualmente se tiene conocimiento que el recurso humano recibe constantemente capacitaciones por lo cual estarían en condiciones de adaptarse a estas nuevas funciones.

**Capacidad de usuarios que soportara:** Teniendo en cuenta la situación actual y epidemiológica del Covid 19, la capacidad debería adecuarse al protocolo que actualmente permite la permanencia en el museo de 15 a 20 personas con las medidas correspondientes:



*Figura 13: Medidas de Prevención COVID-19 Museo Santa Rosa de Tastil. Fuente: Foto propia, 2021*

Determinar la capacidad de carga turística es fundamental para el desarrollo sustentable de los recursos en un destino turístico, ya que permite conocer la intensidad de uso que se les dará. De esta manera tomar decisiones sobre el manejo de sus visitantes y reducir los posibles impactos.

La metodología más aceptada para obtener de la capacidad de carga, es la de Cifuentes (1992), que busca establecer el número máximo de visitas que puede recibir un área protegida con base en las condiciones físicas, biológicas y de manejo que se presentan en el lugar en el momento del estudio.

Para ello, se definen 3 niveles:

**1. Capacidad de Carga Física (CCF)**

Es la simple relación entre el espacio disponible y la cantidad de personas que lo pueden visitar durante un día, sin considerar el daño que se ocasiona. Considera factores como: el espacio disponible, el horario en que está abierto el sitio y el tiempo de visita por grupo.

**2. Capacidad de Carga Real (CCR)**

En este caso, se lleva la capacidad de carga física a un siguiente nivel. Aquí se analiza otra serie de factores más del sitio, como son: el factor social, la vulnerabilidad del suelo, la accesibilidad, la precipitación, el brillo solar, los cierres temporales, la propensión a inundarse del terreno, entre otros.

**3. Capacidad de Carga Efectiva (CCE)**

Es el límite máximo aceptable de personas que un lugar puede recibir sin dañarlo o afectarlo.

Valores que lo definen como patrimonio: Tastil es el exponente del máximo desarrollo logrado antes de los Incas. Es el poblado prehispánico más densamente poblado del país y muestra el momento de contacto entre los Incas y los locales. Concentra más de 7000 bloques con grabados rupestres, siendo el mayor del país y uno de los más grandes de América. Fue un punto importante en la movilidad de los caravaneros que unieron regiones tan distantes como el océano Pacífico y la zona de la selva montana o yunga.

➤ **Etapa de Negociación**

Como bien se mencionó anteriormente, la opinión y participación de los actores clave y en especial de la comunidad no son necesariamente vinculantes, sino un recurso necesario para la correcta elaboración del Modelo de Gestión en este caso se debería comunicar la propuesta a quien depende de su administración, la Subsecretaría de Patrimonio Cultural de la provincia de Salta y a los trabajadores del museo quienes son parte de la Unidad de Gestión Local (UGL) ya que son quienes estarán a cargo de su puesta en marcha y operación.

## Estructura del Modelo de gestión

### 1. Marco de Gestión:

<b>MARCO DE GESTION</b>	
<b>ANTECEDENTE</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>Identificación del Modelo</b>	Centro de Visitacion para el museo de Santa Rosa de Tastil
<b>Identificación del bien</b>	<p><b>Descripción General:</b> El Museo de Sitio de Tastil exhibe piezas y objetos pertenecientes al sitio arqueológico ubicado en la parte alta del cerro. Un panorama de las características ambientales, un mapa y vistas del sitio arqueológico, vitrinas con objetos que describen la vida cotidiana y la organización social de sus pobladores ilustran al visitante.</p> <p><b>Propiedad:</b> Subsecretaría de Patrimonio Cultural de la provincia de Salta, Argentina</p> <p><b>Categoría del Monumento:</b> Patrimonio Mundial de la Humanidad.</p>
<b>Identificación de los Valores del bien</b>	<p><b>Valor Estético:</b> El Museo de Sitio de Tastil fue inaugurado en 1975 y ampliado y refaccionado en el 2012.</p> <p><b>Valor Histórico:</b> Poblado prehispánico más densamente poblado del país. Muestra el momento de contacto entre los Incas y los locales.</p> <p><b>Valor Científico:</b> Concentra más de 7000 bloques con grabados rupestres, siendo el mayor del país y uno de los más grandes de América</p> <p><b>Valor Social:</b> Testimonio único o por último excepcional de una tradición cultural o de una</p>
	<p><b>Ubicación:</b> Distante a 100 kilómetros de la capital de la provincia de Salta, sobre la ruta nacional 51, a 3.110 msnm.</p> 

	civilización que sobrevive o que ha desaparecido.			
<b>Identificación del Uso</b>	<b>Uso Propuesto</b> Centro de Visitación.	<b>Uso Actual</b> Museo de Sitio.		<b>Uso Original</b> El antiguo museo de sitio, era un edificio construido en la década del 70, donde albergaba piezas arqueológicas de gran valor en una única sala.
<b>Identificación del Administrador</b>	<p><b>Antecedentes de la Organización</b> En el año 1989, la Delegación Salta de la Comisión Nacional de Museos, Monumentos y Lugares Históricos gestiona ante la Nación el pedido de declaratoria como Monumento Histórico Nacional de este gran conjunto urbano, lo que se concreta en noviembre de 1997.</p> <p>En el año 2014, se le otorga la mayor categoría de conservación internacional otorgada por UNESCO, como "Patrimonio Mundial", en el marco del Proyecto Qhapaq</p>	<p><b>Nombre</b> Museo de Sitio de Santa Rosa de Tastil</p> <p><b>Dirección</b> Ruta Nacional 51, a 100 km de la ciudad de Salta</p> <p><b>Teléfono:</b> +54 387 4373110 (Coordinación Gral. de Museos)</p>		<p><b>Misión</b> <i>"Exponer en el museo de sitio de Tastil mediante las expresiones materiales e inmateriales del Sitio Arqueológico un patrimonio arqueológico integrado al entorno socio-ambiental actual."</i></p> <p><b>Estructura</b> El hilo conductor de las salas de exposición fue la matriz ambiental geológica del Batolito de Tastil, empleando la paleta de colores (rosa, coral, gris o plata, beige) y texturas (granítica) como motivo eje sobre el cual se elegirán las tonalidades de colores que se usaron en las paredes, cubiertas de vitrinas (entelado), guardas decorativas de paredes y/o columnas, cartelería y paneles. Consta de dos salas, la sala 1 que era la sala original del museo y la sala 2 construida para su reapertura. El patio de ingreso</p>

	Ñan - Sistema Vial Andino.			también constituye una “sala al aire libre” donde comienza el guion con la ubicación temporal prehispánica regional: una línea de tiempo y descripciones acerca del ambiente puneño de la región, pudiendo el visitante observar y vivir lo que lee en el propio entorno.
	<b>Antecedentes del Representante Legal</b>	<b>Nombre</b> Gobierno de la provincia de Salta	<b>Cargo</b> Dependencia del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología	<b>Responsabilidad</b> A cargo de coordinación de museos dependiente de Patrimonio cultural quienes controlan la actividad.
	<b>Recursos Disponibles</b>	<b>Humanos</b> 2 personas para la atención al visitante	<b>Físicos</b> Mostrador/recepción. Computadora- Impresora- Planillas de registro. Vitrinas expositoras y paneles informativos en 2 salas. Televisor con video informativo y bancas para el público	<b>Financieros</b> Dependen de los fondos destinados desde provincia para cultura-patrimonio.
<b>Identificación de variables que condicionan el uso</b>	<b>Normas – Reglamentaciones</b> Controles de horarios de trabajo/ Pedido de permisos a través de notas para trabajos específicos de investigación/ Brindar los servicios sin retribución económica (gratuito)	<b>Derechos sobre la propiedad</b> Provincia de Salta.		<b>Otras variables</b> Por la situación de pandemia COVID-19 las visitas de grupos específicos (escuelas, universidades) se vio afectada. Mayor afluencia de visitantes los días de funcionamiento del Tren a las Nubes.

Tabla 1 Marco de Gestión para Santa Rosa de Tastil. Elaboración propia

### 3.2 Plan de Gestión para el Museo de Santa Rosa de Tastil

Es en este punto donde se busca dejar sentado el lineamiento sobre la cual se inicia la gestión y se plantean los cursos de acción que se pondrán en marcha en dicho proyecto para lograr los objetivos y obtener los máximos beneficios posibles.

- ❖ **Misión:** Contener la valiosa colección de las piezas arqueológicas de Tastil, poblado prehispánico más densamente poblado país y uno de los más grandes de América, y facilitar el conocimiento a la comunidad local, nacional e internacional el momento de contacto entre los Incas y los locales.
- ❖ **Visión:** Aspira a llegar a ser una institución dinámica de referencia nacional que comunique y refleje, a través de distintos medios, el testimonio único y excepcional de una tradición cultural e histórica, ofreciendo una experiencia de calidad satisfactoria para turistas y habitantes.
- ❖ **Objetivo General:** Exponer y transmitir mediante expresiones materiales e inmateriales el patrimonio arqueológico integrado al entorno socioambiental actual ofreciendo una experiencia de calidad.

#### Específicos:

- Sostener un modelo de desarrollo turístico participativo y sostenible en el tiempo (político)
- Afianzar un modelo de desarrollo turístico respetuoso del ambiente natural satisfaciendo necesidades presentes y resguardando los recursos para generaciones futuras. (ambiental)
- Fomentar experiencias multiculturales garantizando el respeto a la cultura, identidad y a los valores de la comunidad residente (sociocultural)
- Promover la competitividad a través de la mejora continua basada en la innovación (tecnología) y compromiso de todos los actores.

Estos lineamientos requieren del trabajo conjunto y responsable de todos los actores involucrados, tanto de los encargados del bien, que deben controlar que se cumplan, hasta los trabajadores del museo quienes tienen el importante rol de transmitir los valores y crear dicha experiencia de calidad que busca ser el factor distintivo y de competitividad.

## 2. Diseño Organizacional

Como parte fundamental de la planificación debe crearse una estructura organizativa de personal y de las actividades, es decir el organigrama de la institución.

Es importante tener en cuenta que el crecimiento de las actividades o funciones nos lleva a departamentalizar la institución. Esta herramienta permite crear un ambiente para que el personal pueda trabajar efectivamente para el logro de los objetivos. Dicho organigrama debe justamente ajustarse al tamaño y al objetivo de, en este caso, el Museo de Santa Rosa de Tastil.

Es así que, de acuerdo a lo investigado hasta el momento, el modelo de organigrama propuesto para la institución sería el siguiente (considerando las funciones que un centro de visitación debería tener):

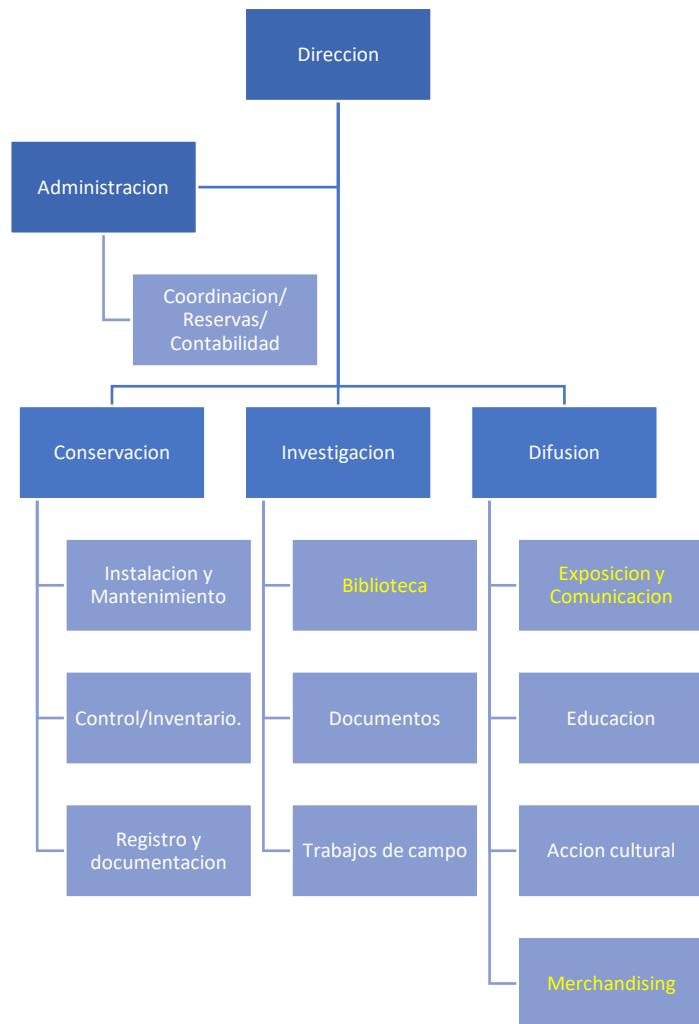


Gráfico 1. Organigrama Centro de Visitacion Santa Rosa de Tastil. Elaboración propia

Este organigrama simple plasmado de manera vertical, configura la estructura organizativa a partir de funciones. Parte de la dirección y, posteriormente, se divide en áreas o departamentos que agrupa a todos los especialistas en dicho departamento.

Cabe aclarar que dicha departamentalización no requiere que haya una persona para cada departamento (ya que dijimos que el organigrama debe adaptarse al tamaño de la institución), sino que es una estructura que el personal debe tener presente e internalizar para el logro del objetivo. En síntesis, se ordena según las capacidades de cada empleado con el objetivo de que todas las áreas funcionen bajo el **enfoque global** de la empresa y evitar inconvenientes que afecten a la productividad, en nuestro caso a la funcionalidad y objetivo del Museo de Santa Rosa de Tastil.

## **Actividades por departamento**

**Dirección:** Responde a la organización y coordinación. Toma de decisiones estratégicas. Establece los objetivos de la empresa.

En nuestro caso la dirección se vería reflejada en la Subsecretaría de Patrimonio Cultural de la provincia de Salta, quien es la encargada de su administración.

**Administración:** Control y registro de visitas y reservas, promoción del área. Control de cobros y pagos. Apuntes contables, cierre.

En este departamento es donde comenzaría a reflejarse las nuevas funciones y actividades para el personal del museo, es decir una de las personas encargadas del museo ocuparía esta tarea.

**Conservación:** Control de las instalaciones y mantenimiento de las mismas. Registro y documentación. Restauración.

Inventario y control de las piezas museísticas. En este punto se podría implementar la **digitalización** como **estrategia de conservación**, ya que es una técnica implementada en los últimos tiempos para no someter ni exponer los objetos a la manipulación constante, y así poder acceder a la información técnica del objeto a través de fichas digitales.

Actividad a cargo de especialistas en el rubro (arqueólogos, geólogos, historiadores, especialistas informáticos, etc)

**Investigación:** Se podría aplicar la implementación de una biblioteca que contenga los documentos, publicaciones, trabajos de campos realizados, planteamientos arqueológicos de las exposiciones, etc., a cargo de especialistas y con cierto acceso al público interesado.

**Difusión:** Exposiciones y comunicación, diseño, montaje. En este punto es donde se busca enfatizar la atención a través del **recurso humano** brindando una experiencia diferenciada al visitante; como punto importante e **innovador**, la implementación de interactivos o aplicaciones informáticas como la utilización de “códigos QR” como una opción adicional para acceder a cualquier tipo de información extra disminuyendo la carga informativa en los paneles; también aquí se puede aplicar la función de sustitución a través del acercamiento interpretativo del Sitio a través de imágenes sensibilizadoras.

Otro punto clave a desarrollar como parte de la difusión es la creación de una página web más aun, en esta era digital y en estos tiempos en que el viajar se ha convertido en algo incierto y cambiante. Digitalizar el museo a través de una página web es una herramienta fundamental, no solo como método informativo, sino ir más allá en la manera de transmitir la información y acercar al público a tan importante bien patrimonial, traspasando límites y ofreciendo una experiencia desde la comodidad de una computadora, celular o cualquier dispositivo con internet. Son innumerables los museos a nivel mundial que ofrecen esta experiencia de recorridos virtuales, desde el famoso Louvre en Francia y sin ir más lejos un ejemplo más cercano es el museo de sitio

Pachacamac del Santuario Arqueológico de Perú (conjunto arquitectónico prehispánico, construido en tierra y piedra; fue el santuario más grande de la costa central y el principal durante más de mil años. Sus templos eran visitados por multitudes de peregrinos en ocasión de los grandes rituales andinos) que desarrollo una propuesta formal contemporánea, insertándose en el paisaje arqueológico sin lesionarlo, utilizando recursos táctiles y el código QR en aquellas vitrinas que tienen las piezas más representativas de la exposición, así como una visita virtual por el mismo.

Educación y acción cultural. Programas adaptados al público, material didáctico, elementos audiovisuales. Eventos sociales y culturales.

**Merchandising:** Venta de souvenirs, productos de la región, promoción del área resaltando la marca de patrimonio mundial de la humanidad (tazas, llaveros, pines, gorras, remeras, etc). Esta actividad también favorecida por la nueva funcionalización.

### 3. Compromisos de operación

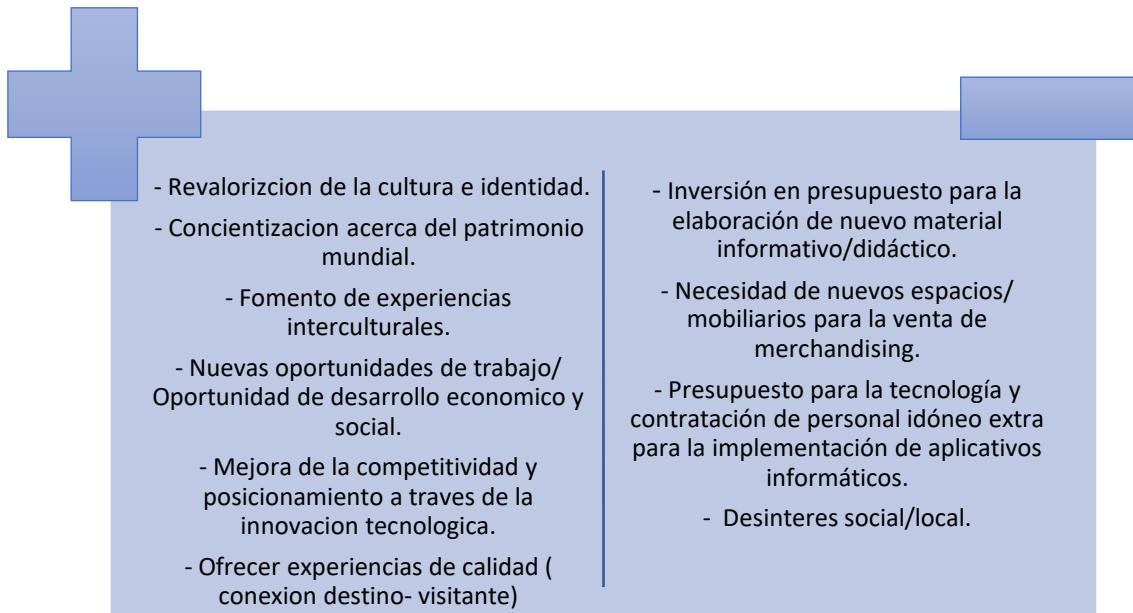
Tanto la dirección como el recurso humano a cargo de la atención del Museo de Santa Rosa de Tastil deben comprometerse a realizar y cumplir las actividades concretas descriptas en el punto anterior establecidas para resguardar, mantener, promover y operar el bien de manera efectiva.

### 4. Gestión Financiera

Si bien sabemos que un museo es una organización sin fines de lucro, con la propuesta de este nuevo modelo que incluye el Merchandising como nuevo elemento de difusión, como así también la implementación de nueva tecnología a través de interactivos o aplicaciones informáticas, la dirección debería ser la encargada de contemplar los costos asociados dicho modelo propuesto e informar los mecanismos de financiamiento que se utilizarán para solventarlos.

### 5. Análisis de Riesgo

En este análisis expresaremos los escenarios favorables/beneficios y aquellos desfavorables/ perjudiciales para el modelo propuesto, como así también definir las acciones proactivas o preventivas que se deben tener en cuenta:



*Gráfico 2 Escenario favorable / desfavorable para el modelo propuesto. Elaboración propia*

#### Acciones preventivas

Si bien la mayoría de los puntos mencionados como escenario desfavorable, son inversiones y propuestas que deberían llevarse a cabo y en vistas a la mejora del funcionamiento de la institución. Sin embargo, existen ciertas acciones preventivas que se deben tener en cuenta y podrían contribuir al éxito del modelo:

- ✓ En cuanto al presupuesto para el mobiliario, se podría considerar un cambio por un mueble que pueda cumplir la función de recepción/ atención y a la vez de vitrina/ mostrador que se ajuste al espacio del museo, aminorando costos.
- ✓ Uso de aplicativos tecnológicos que son gratuitos y están al alcance común.
- ✓ Capacitaciones al personal a cerca de técnicas de guiado con información que se ajuste al público/demanda y atención al cliente.
- ✓ Crear espacios de encuentros locales de concientización, valoración del patrimonio y con lugar a nuevas propuestas y acciones sociales.

### **3.3 Gestión del Patrimonio cultural**

En nuestro país, y más aún en nuestra provincia, el patrimonio cultural es una opción muy importante dentro de la oferta turística. Esto debería llevar a los gestores a trabajar desde una visión integral y emplear estrategias que generen nuevos **valores y significados**, en la población local y seduzcan al visitante en todos los ámbitos. La gestión patrimonial debería contribuir al disfrute de los bienes culturales y a la construcción de distintos espacios de convivencia social donde aprendamos a vivir juntos los ciudadanos y el patrimonio cultural. Desde esta perspectiva y con las nuevas funciones agregadas al Museo de Sitio de Santa Rosa de Tastil se crearía un escenario propicio para su desarrollo.

La gestión del patrimonio según Ballart y Tresserras, 2001 remite al “*conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de conseguir una óptima conservación de los bienes patrimoniales y un uso de estos bienes adecuado a las exigencias sociales contemporáneas*”

Basándonos en distintos autores, se presentan distintas propuestas que contribuyen a esta construcción de valores y significados para el patrimonio cultural en Santa Rosa de Tastil, que serían básicamente la educación patrimonial y una correcta interpretación del patrimonio:

➤ Según Zaida García Valecillo, en su publicación “¿Cómo acercar los bienes patrimoniales a los ciudadanos?” en la revista PASOS (2009) nos lleva a reflexionar en torno al papel que tiene la educación dentro de la gestión del patrimonio cultural. Sostiene que la educación puede ser un espacio de articulación entre los gestores y los actores sociales, con sus propios objetivos y estrategias. Asume la **Educación Patrimonial** como un proceso pedagógico centrado en las percepciones, conocimientos y valores que subyacen en una sociedad. De esta manera, el bien patrimonial se convierte en un recurso para el aprendizaje, capaz de conectar al ciudadano con su diversidad cultural y su entorno social. Para ello, es necesario trabajar con los valores culturales locales más próximos a las personas, para luego proyectar los valores universales.

➤ La misma autora menciona la **interpretación del patrimonio**, como un campo emergente en la gestión patrimonial que busca crear estrategias y medios interpretativos para lograr el acceso a los valores de los bienes culturales a un público no especialista. Sus estrategias permiten generar nuevas experiencias y disfrutes frente al patrimonio.

Se trata de poner en evidencia los valores y significados de los bienes, para el fortalecimiento de la actividad turística y de una ciudadanía cultural. Esto implica diseñar recursos interpretativos, senderos y centros de interpretación que se comuniquen con las personas, tanto visitantes como habitantes del lugar. Donde perciban el patrimonio como un espacio de entretenimiento y una oferta atractiva y diferente al resto de las opciones del consumo cultural. A través de la interpretación del patrimonio podemos despertar en el visitante o ciudadano la imaginación de tiempos pasados y lograr que vea el patrimonio cultural como sitios mágicos, de conocimiento o crecimiento individual y universal.

➤ Suzete Moreira-Wachtel y Eloísa Tréllez Solís en “La Interpretación del Patrimonio natural y cultural” (2013) sostienen que la **interpretación del patrimonio**, es plantear la necesaria búsqueda de un acercamiento respetuoso, sensible y vital de las personas a los valores que están presentes en la naturaleza y las culturas. El objetivo general de la interpretación es dar a conocer, hacer sentir y valorar un patrimonio natural y cultural para su conservación y protección. Con la interpretación se pretende:

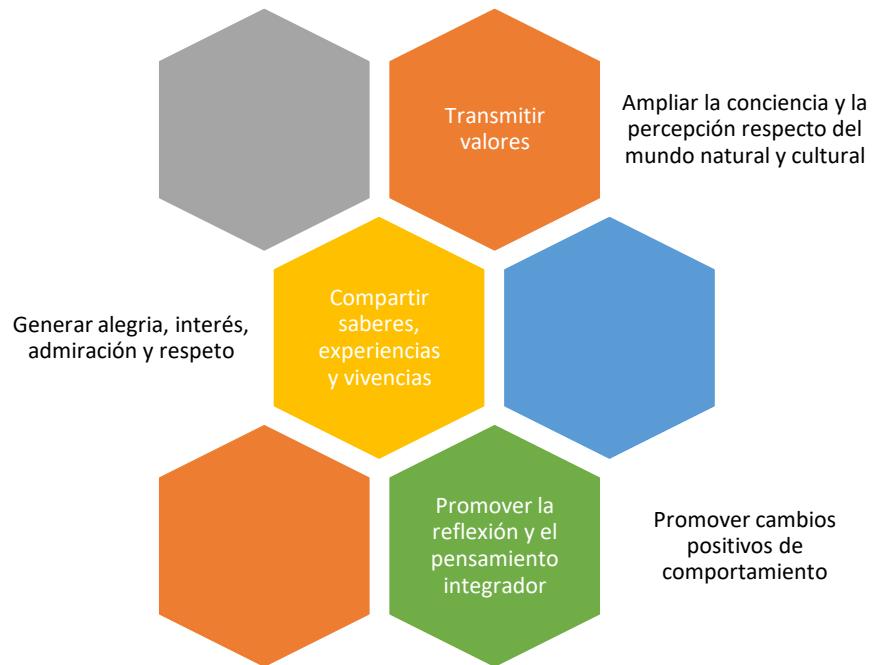


Gráfico 3: *Objetivos de la interpretación*. Fuente: *La interpretación del patrimonio natural y cultural* (2013)

También sostienen que todo proceso interpretativo, donde se incluya la participación y la interculturalidad, requiere transitar por **cuatro etapas principales**:

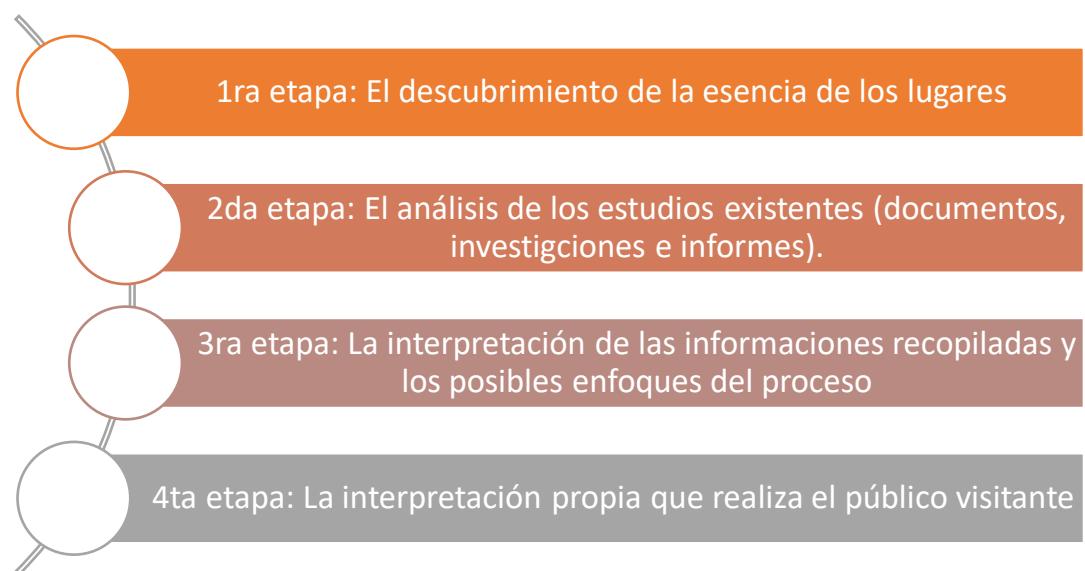


Gráfico 4. *Etapas del proceso interpretativo*. Fuente: *La interpretación del patrimonio natural y cultural* (2013)

Un documento del Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos de Norteamérica y las reflexiones adicionales del especialista Jorge Morales, entre otros aportes, nos ofrecen claridad sobre los fundamentos (o pilares) del **proceso interpretativo**. Según ellos, la interpretación debe sustentarse en el

conocimiento del recurso que va a ser interpretado (CR), en el conocimiento del público o destinatarios (CD) que acudirán a disfrutarlo, y en el manejo de un conjunto de técnicas apropiadas (TA) que deben ser utilizadas en el proceso, todo lo cual conduce al logro de oportunidades de interpretación (OI).

Se forma entonces la siguiente ecuación sobre los tres pilares del proceso interpretativo:

$$(CR + CD) \times TA = OI$$

El conocimiento del recurso (CR), el descubrimiento de su esencia, es el punto de partida, que requiere complementarse con un buen conocimiento de las personas o grupos (CD) que serán los destinatarios de la interpretación. Además, la selección de las técnicas (TA) resulta imprescindible para que pueda interpretarse el patrimonio de manera adecuada, abriendo camino a las oportunidades para una buena interpretación (OI).

Apelar a la educación patrimonial y a una correcta interpretación del patrimonio es un paso fundamental y una herramienta de gran valor que desde el museo de Sitio de Santa Rosa de Tastil se puede generar a través de la incorporación de las nuevas funciones y del rol destacado de su recurso humano a través de la atención personalizada.

### **3.4 Socialización del Patrimonio**

Según las autoras que mencionamos en el punto anterior, *“las personas que visitan los lugares de patrimonio natural y cultural se encuentran disfrutando de su tiempo libre, y no están o no se sienten obligadas a prestar atención. El público solamente presta atención y se sensibiliza si el intérprete consigue cautivarlo, generarle una motivación interna (el interés personal). Esta es la tarea central para el intérprete y, por ese motivo, la comunicación tiene que realizarse de forma interesante y reveladora, de manera que el visitante pueda sintonizarse y conectarse con el patrimonio interpretado”* (Suzete Moreira-Wachtel y Eloísa Tréllez Solís, 2013); por eso es un elemento de suma importancia en esta investigación ya que vendría a completar el sistema de funcionamiento. Es decir, el llevar a cabo ese nexo entre el visitante y el patrimonio, esa socialización, comunicación y transmisión de los valores puestos en exposición, es fundamental ya que toda la organización interna, la planificación y la gestión de los recursos serían en vano si no lograran llegar al público objetivo, y esto a su vez provocaría una experiencia turística básica, poco satisfactoria y desinteresada que justamente es uno de los objetivos y de las metas a mitigar y corregir.

#### **Premisas Básicas**

Para el cumplimiento de nuestro objetivo de generar una **experiencia de calidad** y satisfactoria, vamos a basarnos en unas premisas básicas, pero necesarias y útiles

desarrolladas por las autoras que venimos citando que siguen y complementan todo este proceso:

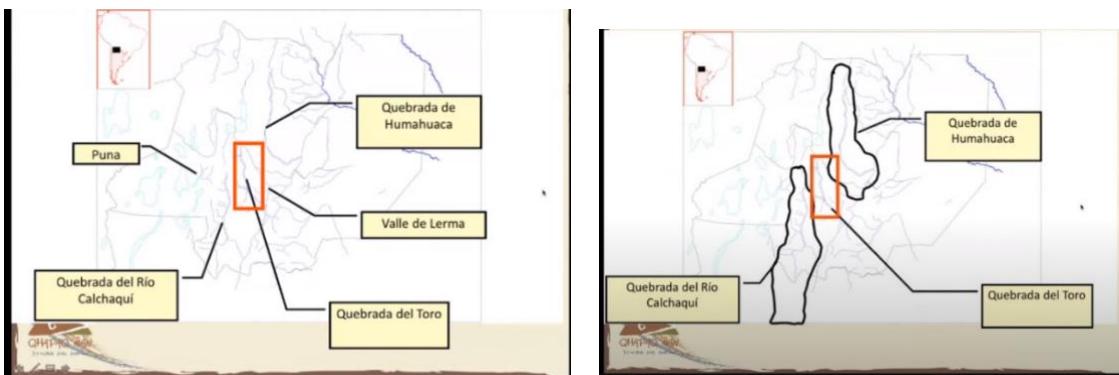
- ✓ El **ABCD** de la interpretación: Las informaciones y las formas de transmitir la esencia del lugar deben convertirse en un conjunto de mensajes de comunicación que sean: **Atractivos, Breves, Claros y Directos**.
- ✓ Una vez captada la atención de los visitantes, se requiere lograr un ritmo y una secuencia que garantice mantener su buena disposición para recibir y comprender los mensajes. De allí la importancia de **que la comunicación fluya en forma agradable**, con significados, gestos y actitudes que propicien la apertura y la sensibilidad.
- ✓ La comunicación requiere un **planteamiento visual cuidadoso y una señalética apropiada** para el lugar y los visitantes, así como propuestas creativas hacia la sensibilización y el humor, con un uso adecuado de las tecnologías.
- ✓ En las estrategias interpretativas es fundamental saber quiénes son los visitantes, qué traen en sus experiencias de vida y cuáles son sus intereses y preferencias, para realizar los ajustes que sean necesarios para transmitir y compartir significados. La edad, el grado formativo, la procedencia geográfica, etc., es decir, el **perfil del visitante** son aspectos que deben ser considerados en la elaboración de los planes o programas interpretativos.

Como dijimos, son premisas básicas pero necesarias para dar un primer paso en este cambio o proceso de transmitir, comunicar e interpretar el patrimonio cultural. La manera, el “como” transmitimos la información en estos tiempos es un elemento distintivo y hasta podría verse como un factor determinante en la competitividad y buen posicionamiento de un producto/destino turístico.

En el actual museo de sitio de Santa Rosa de Tastil estos pequeños cambios harían la diferencia en el comienzo del proceso de transformación e innovación. Adecuar la información para hacer atractiva la experiencia y la visita y el acercamiento al bien patrimonial. Por ejemplo una propuesta de resumir la información más relevante en tres grandes temas (cantidad y calidad de información):

- ❖ Ubicación geográfica y temporal. (mapa y línea de tiempo simple)
- ❖ Cuál es el valor excepcional de Santa Rosa de Tastil (es decir estimular la noción de Patrimonio Mundial de la humanidad) en los aspectos arqueológicos, culturales y sociales. Qhapaq Ñan
- ❖ Sitio arqueológico.

Todo esto, como dijimos, plasmado de manera **Breve, Clara y Directa** a través de un planteamiento visual cuidadoso y con la incorporación de la tecnología (acceso a través de códigos QR para mayor información), por ejemplo, con imágenes simples pero **Atractivas**, en contraposición de los actuales paneles del museo que contienen grandes textos descriptivos que la gente no se detiene a leer. A continuación, algunos ejemplos de imágenes con mensajes A, B, C, D:



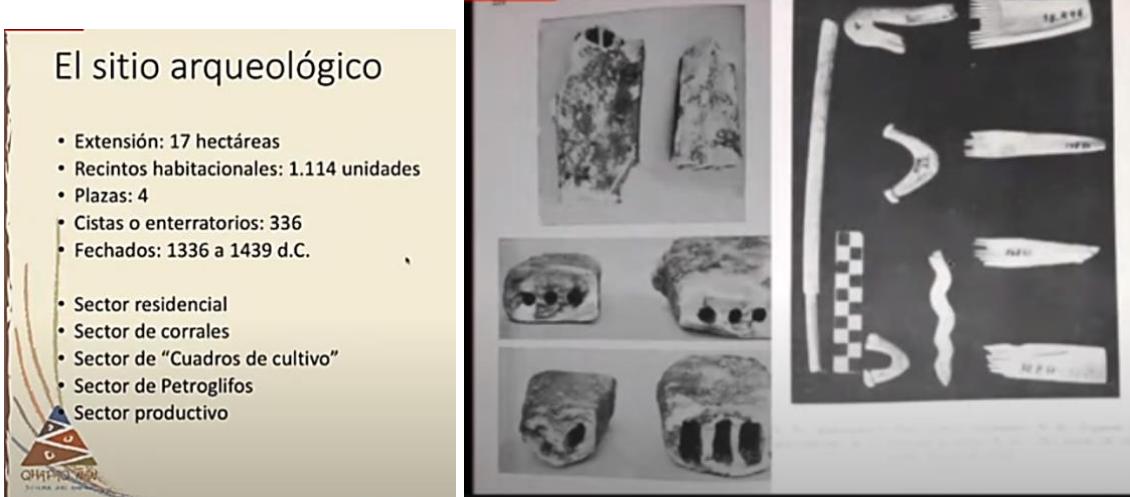
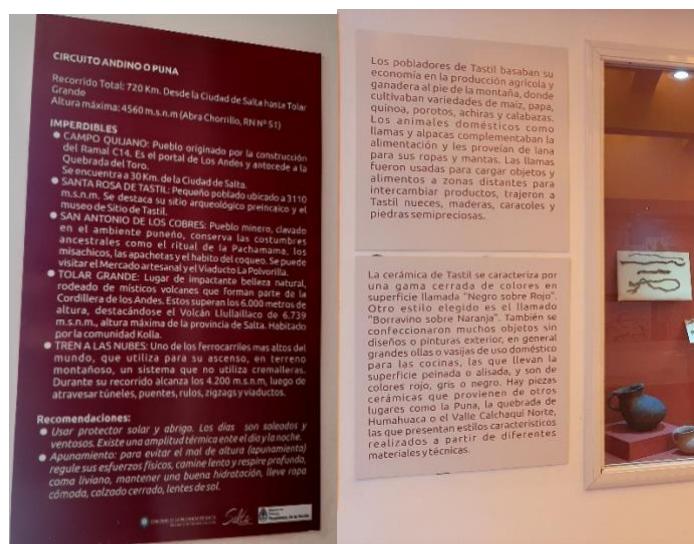


Figura 14: Imágenes ilustrativas de Santa Rosa de Tastil y del Sitio Arqueológico. Fuente: Turismo te Capacita (2020)

Estas imágenes presentan brevedad en la información y a la vez resultan atractivas e invitan al visitante a contextualizarse y empezar a jugar con su imaginación con respecto a su visita al sitio arqueológico. Esto reemplazaría a la actual panelería con abundante información que se contrapone totalmente a las premisas que buscamos.



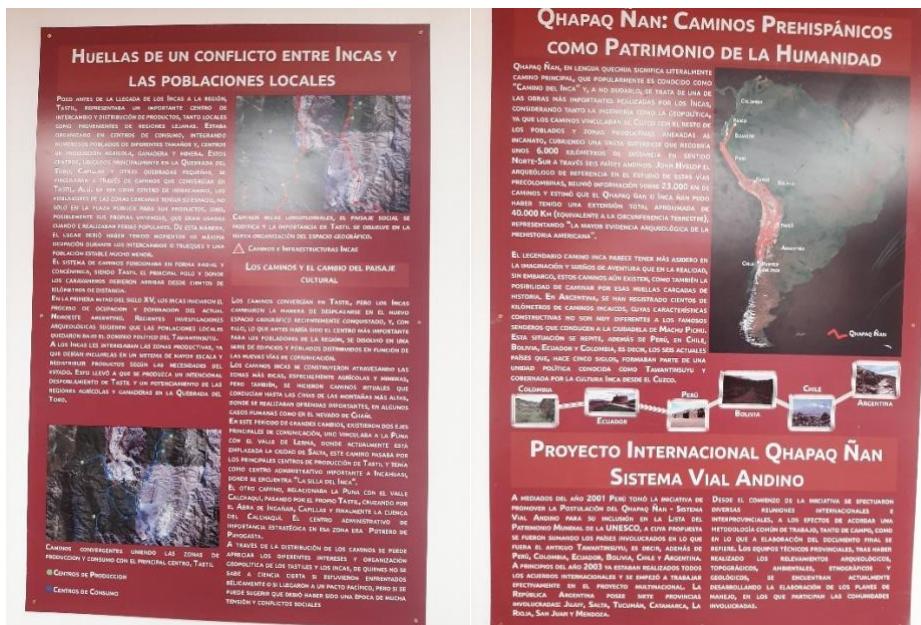


Figura 15: Panelería informativa del Museo de Sitio. Fuente: Foto propia 2021

Por otra parte, si seguimos adentrándonos en el concepto de “socializar el patrimonio” me parece necesario citar la perspectiva de Juanjo Pulido Royo expuesta en su publicación “LA SOCIALIZACIÓN DEL PATRIMONIO” donde en su resumen de tema deja sentado esta necesidad de cambio teórico y metodológico para abordar la aproximación al patrimonio:

*“A partir de la definición de “socialización” del patrimonio no como un proceso de acercamiento del mismo a la sociedad una vez éste ya ha sido determinado, sino de coparticipación ciudadana desde el inicio mismo de su gestación, se reflexiona acerca del cambio teórico y metodológico en la forma de abordar la aproximación al patrimonio.”* (LA LINDE, 2015)

En el desarrollo de su perspectiva añade que:

La socialización del patrimonio supone la asimilación de esas premisas desde la adhocracia, es decir, responder a las necesidades sociales reales trabajando de forma transversal y horizontal, los profesionales de la cultura y los ciudadanos, construyendo y protegiendo los elementos patrimoniales construidos e intangibles, en nuestro caso la Arqueología, desde la memoria. Así, el papel del arqueólogo/gestor/investigador/científico debería ser el de mero intermediario entre las propuestas de socialización y la ciudadanía (WALID y PULIDO, 2014: 330).

La ciudadanía es el fin último de los procesos culturales, y son varias las formas en las que se relaciona con esos procesos: bien como consumidora de productos culturales, bien implicándose de forma activa tanto en el diseño como en la toma de decisiones sobre la programación cultural de su municipio, o bien formando parte de la generación del contenido cultural y del conocimiento sobre el patrimonio de su territorio cercano. Y esa participación puede vertebrarse a su vez desde tres grupos de agentes: de forma

## QHAPAQ NAN: CAMINOS PREHISPÁNICOS COMO PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD

QHAPAQ ÑAN EN LENGUA QUÍCHÉ SIGNIFICA LITERALMENTE CAMINO PRINCIPAL, QUE POPULARMENTE ES CONOCIDO COMO “CAMINO DE LOS INCAS”, A NO DUDAR, SE TRATA DE UNA DE LAS OBRAS MÁS MAESTRAS Y ALCALIZADAS POR LOS INCAS, CONSIDERANDO TANTO LA REACCIÓN DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS AL QUITARLOS DE SUS TERRITORIOS, COMO LA DURACIÓN DE LOS PÓRTICOS Y ZONAS PROTEGIDAS ALMACENADAS AL INCARCERARLOS EN EL MUNDO DE LOS INCAS, QUE MEDIDA UNOS 6.000 KILOMÉTROS DE DISTANCIA, SE DESARROLLA DESDE EL NORTE-SUR A TRAVÉS SEIS PAÍSES ANDINOS: JUNTO AL VESO DEL ANQUEROLICO DE REFERENCIA EN EL ESTADO DE ESTAS VÍAS PREHISPÁNICAS, SE ESTIMA QUE HABRÍA UN TOTAL DE 10.000 KM DE CAMINOS Y ESTIMÓ QUE EL QHAPAQ ÑAN EN INCAICO HABRÍA TENDIDO UNA EXTENSIÓN TOTAL APROXIMADA DE 400.000 KM (DESPLEGUE EQUIVALENTE A LA CIRCUNFERENCIA TERRESTRE), RESEÑANDO “LA MÁS VANGUARDIA ARQUEOLÓGICA DE LA PREHISTORIA AMERICANA”.

EL LEGENDARIO CAMINO INCA PARECE TENER MÁS ASERIO EN LA INMIGRACIÓN Y MIGRACIÓN DE PUEBLOS INDÍGENAS.

EN SIN MIGRACIÓN, ESTOS CAMINOS AÚN EXISTEN, COMO TAMBÉN LA POSIBILIDAD DE CAMINAR POR ELLAS MEJILLAS CARGADAS DE HISTORIA, HABITACIÓN, DE VIDA, DE MUY BONITAS CÁRRETERAS DE KILOMÉTROS DE CAMINOS DESDE VARIAS CARRETERAS CONSTRUCTIVAS NO SON MUY DIFERENTES A LOS FAMOSOS SEÑEROS QUE CONDUJERON A LA CORDILLERA DE MACHU PICCHU. ESTA RUTA, QUE SE DESARROLLÓ EN LOS SIGLOS X, XI Y XII, BOLIVIA, ECUADOR Y COLOMBIA, ES DECIR, ESO SON ACTUALES PAÍSES QUÉ, HACE CINCO SIGLOS, FORMABAN PARTE DE UNA UNIÓN DE PUEBLOS INDÍGENAS, CON UN MUNDO COMUNAL Y GOBERNADO POR LA CULTURA INCA, DESDE EL CIELO.

## PROYECTO INTERNACIONAL QHAPAQ ÑAN SISTEMA VIAL ANDINO

A MEDIOSES DEL AÑO 2001 PERÚ TOMÓ LA INICIATIVA DE PROPONER LA CREDENCIA QHAPAQ ÑAN: SISTEMA VIAL ANDINO, PARA SU INSCRIPCIÓN EN LA LISTA DEL PATRIMONIO MUNDIAL DE LA UNESCO, A CUYA PROPUESTA SE FUSIONARON LOS PAÍSES INVOLUCRADOS EN EL QHAPAQ ÑAN: PERÚ, COLOMBIA, ECUADOR, BOLIVIA, CHILE Y ARGENTINA. A PRINCIPIOS DEL AÑO 2003 YA ESTABAN REUNIDOS TODOS LOS PAÍSES INVOLUCRADOS EN EL QHAPAQ ÑAN, Y EFECTIVAMENTE EN EL PROYECTO MATHATMACHAL, LA REPÚBLICA ARGENTINA, PSEE, PROVINCIA DE MISIONES, TERRITORIO DE SAN JUAN Y TERRITORIO DE LA RIOJA, SAN JUAN Y MENDOZA.

DESDE EL COMIENZO DE LA INICIATIVA SE ESTUVIERON DIFERENTES DÍAS, INTERNAZIONALES, DE ESTUDIOS, SEMINARIOS, UNAS ETAPAS DE DIFUSIÓN, UNAS ETAPAS DE TRABAJO, TANTO DE CAMINOS, COMO EN LO QUE SE ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL, SE REALIZARON LOS ESTUDIOS DE SISTEMA VIAL, SE REALIZARON LOS RELLENAMIENTOS ARQUEOLÓGICOS, TOPOGRÁFICOS, AMBIENTALES, ETNOSÍPAROS Y SOCIALES, SE REALIZARON LOS ESTUDIOS DE SISTEMA VIAL, DESARROLLANDO LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE MANEJO, EN LOS QUE PARTICIPARON LAS COMUNIDADES INVOLUCRADAS.

individual y no organizada, mediante asociaciones o colectivos vinculados a la cultura de forma amplia, o bien a través de instituciones públicas o privadas que intervienen en el ámbito cultural local. (LA LINDE, 2015)

Entonces desde esa perspectiva de la relación de la ciudadanía con los procesos culturales, de acuerdo a la información presentada, podemos decir que Santa Rosa de Tastil se relaciona directamente en dos de sus tres formas:

- ✓ Implicándose en forma activa en el diseño y toma de decisiones, ya que los integrantes de la UGL (unidad de gestión local) se han visto constantemente involucrados y llamados a participar en los proyectos, talleres, actividades y capacitaciones a corto y largo plazo relacionados con el Qhapaq Ñan, museo y sitio arqueológico.
- ✓ Formando parte de la generación de contenido cultural y del conocimiento del patrimonio a través de la venta de artesanías que tienen como oferta turística y a través del legado que exponen y se transmite de generación en generación. Se debería trabajar mas en este punto incentivando a una constante generación de conocimiento por parte de la comunidad local residente en conjunto con los distintos actores involucrados.

En este caso, la ciudadanía de Salta debería ser el puntapié para ser la principal “consumidora del producto cultural” Qhapaq Ñan reflejada en el rol importante del museo de sitio para luego así, extender las motivaciones de visita a nivel regional, nacional e internacional.

Es el ejemplo citado en el blog del Qhapaq Ñan Salta<sup>10</sup>, el caso concreto de gestión comunitaria que formó parte de un proceso singular de administración del patrimonio local:

Hacia finales del año 2018 se produjo el desenlace de numerosos encuentros donde intervinieron profesionales del equipo técnico Qhapaq Ñan en el seno de diversas reuniones de la Unidad de Gestión Local de Tastil para poner en consideración una propuesta de conservación en el sitio arqueológico Tastil y en un tramo de camino de altura que enlaza la quebrada del Toro con el Valle Calchaqui (sub tramo Tastil-Potrero). La factibilidad del proyecto fue tomado forma gracias al apoyo de líneas de financiamiento internacional para las contrataciones del servicio de logística de obras, la organización de los talleres de formación con etapas de intervención in situ y la contratación de los especialistas en arqueología y geología responsables del taller.

El rol y acompañamiento de los miembros activos de la Unidad de Gestión Local de Tastil ha sido fundamental para llevar adelante la selección de los becarios. Para ello se ha tomado como criterio su residencia en los parajes aledaños y su experiencia en labores constructivas y empleo de técnicas tradicionales. Así fue como se conformó el equipo que participó en los talleres de asistencia técnica con

---

<sup>10</sup> <http://qhapaqnan-salta-argentina.blogspot.com/>

intercambio de saberes y en la etapa de intervención arqueológica dirigida por una profesional experta en conservación de sitios arqueológicos con el apoyo de profesionales en geología y la supervisión del equipo técnico del Programa Qhapaq Ñan Salta.

Efectivamente, los becarios que fueron propuestos y consensuados en asamblea por la UGL Tastil y acudieron de diferentes parajes ubicados en la quebrada del Toro y quebradas subsidiarias. Los demás fueron en representación de la Cooperativa Teki Masi, el Museo de sitio Tastil y como excepción dos de ellos en representación de la UGL Tolar Grande.

Con respecto al servicio de logística de obras, la UGL Tastil también sostuvo la idea de que los proponentes debían ser lugareños dado el conocimiento que poseen de la quebrada y de las familias capaces de brindar los servicios adecuados. De esta manera el equipo técnico de gestión mantuvo diversas reuniones con asociaciones y ONGs locales para recibir propuestas en torno al proyecto de logística. Varios meses después y luego de diferentes entrevistas e instancias de evaluación, la asociación de turismo comunitario “Turu Yaco, Emprendedores de los Cerros” resultó seleccionada y fue la responsable de organizar tamaña empresa de acompañamiento logístico para el Qhapaq Ñan Salta. Frente a una diversidad de propuestas a evaluar, el criterio que prevaleció fue el de considerar las ventajas de una **propuesta local**, no solo por el valioso capital social disponible en la quebrada, sino por la decisión de generar una **oportunidad para el fortalecimiento de las capacidades locales**.



Figura 16: Reunión del Equipo Técnico de Qhapaq Ñan con la Unidad de Gestión Local de Tastil 2019.

Fuente: <http://ghapagnan-salta-argentina.blogspot.com>

Es así, que la Lic. En Antropología Claudia Subelza, asevera que la gestión participativa en contexto comunitario constituye la metodología adecuada para abordar la administración del patrimonio material e inmaterial del Qhapaq Ñan.



Figura 17: Finalización de obras del Qhapaq Ñan y entrega de certificados a los becarios 2019. Fuente <http://qhapaqnan-salta-argentina.blogspot.com/>

## Beneficios de un modelo de gestión de Centro de Visitacion para Santa Rosa de Tastil

A través del modelo de gestión propuesto se quiso generar una herramienta para organizar los recursos que actualmente posee el museo de Santa Rosa de Tastil para contribuir a su sostenibilidad en el tiempo.

A modo de síntesis, se pudo destacar los siguientes beneficios que conlleva la incorporación de las nuevas funciones de Centro de Visitacion al museo:

- ❖ Crecimiento del **acceso intelectual**: con programas de Interpretación, mensajes e información clara, breve, presentación del lugar, dar emocionalidad. Generación de elementos intangibles (atención, amabilidad)
- ❖ Mejora y generación de **experencialidad**: Generación de emociones en el visitante a través de su recurso humano: actitud de aprecio, proactividad, interacción, vivencias, involucrar al visitante.
- ❖ **Innovación** e incorporación de **nuevas tecnologías**: Mostrar lo que se va visitar en la región, en el sitio a través de imágenes, videos de soporte con sus recursos disponibles (espacio físico con televisor). Incorporación de códigos QR. Propuesta de generación de una marca Qhapaq Ñan para la implementación del merchandising.
- ❖ **Reposiciónamiento** de Santa Rosa de Tastil: A través de un plan de comunicación con la propuesta de la generación de una página web propia que permita la promoción del museo incentivando tanto al turismo interno, como captando y abriendo las puertas al público internacional ya que estamos hablando de un patrimonio cultural con declaratoria mundial.
- ❖ Lo anterior mencionado trae de la mano el aumento de la **competitividad**.
- ❖ Aumento de la **inversión**: Promoción la inversión pública y privada articulada.

## Conclusiones

Desde este trabajo de investigación se buscó generar la propuesta de un modelo de gestión de Centro de Visitación para el Museo de Santa Rosa de Tastil, por lo que se puede concluir en que:

En primer lugar, luego de haber realizado el análisis documental con recopilación bibliográfica, complementado con trabajo de campo en dos ocasiones (años 2019 y 2021) se pudo evidenciar que Santa Rosa de Tastil, si bien es una pequeña localidad, posee recursos de gran importancia como son los naturales, pero sin lugar a dudas su elemento característico es resguardar el sitio arqueológico preincaico más grande de la Argentina, convirtiéndolo en el recurso turístico destacado de la localidad resaltando el valor cultural y social.

A la hora de hacer el análisis turístico y de gestión de su museo de Sitio, se pudo detectar que los trabajos de gestión y funcionamiento han quedado obsoletos y poco atractivos teniendo en cuenta la época y situación en la que nos encontramos, hablando en términos de actualidad y de transición de una pandemia. Un museo en estos tiempos no puede quedarse solo con su función de exposición de materialidades e información escrita en grandes paneles, sino ahondar en las experiencias que se genera en cada visitante, creando elementos personalizados y diferenciadores. Dicho esto, se detectó como puntapié para mejorar los aspectos que refieren a la gestión del museo: la información expuesta- en cantidad y calidad- que resulta poco atractiva y poco interactiva, lo que va de la mano con la función o el rol que deberían cumplir las personas allí a cargo para mejorar ese aspecto. El museo en Santa Rosa de Tastil es o debería ser, el punto más importante o la carta de presentación más atractiva que despierte interés en el visitante para cumplir con sus necesidades y deseos.

En segundo lugar, no podemos dejar de lado la vinculación de Santa Rosa de Tastil, y Qhapaq Ñan ya que justamente dicho proyecto tiene como objetivo poner en valor este importante patrimonio cultural, se detectó que se debe tomar dimensión y hacer conscientes no solo a los salteños sino a todo aquel que visita esta localidad, que está en presencia de un patrimonio Mundial de la UNESCO. Esta distinción lleva a plantearnos que esto debe considerarse como elemento distintivo y que desde el museo de sitio se puede transmitir esta importancia. Actualmente, si bien el museo cumple sus funciones básicas de colección, conservación, exhibición e incluso el estudio (ya que afortunadamente las personas a cargo son participantes activos de actividades, proyectos y capacitaciones) se pudo identificar a través de la recopilación de información, que nuevas funciones y áreas contribuirían a la mejora del funcionamiento del museo como institución social y como transmisor del importante mensaje cultural que se viene mencionando con anterioridad.

Principalmente se detectó, a través de lo investigado y de la visita, que el punto clave sería el recurso humano ya que poseen todas las capacidades y experiencia para convertirse en los verdaderos transmisores de información de calidad y crear

conexiones emocionales entre el destino y las personas. El ser humano es una herramienta fundamental para crear emociones positivas y potenciar cualquier información del exterior, más aun considerando que son parte de la comunidad local y hasta descendientes de los primeros habitantes y cuidadores del sitio arqueológico.

Dicho esto, es que las nuevas funciones y áreas pertenecientes a un centro de visitación como son la promoción, orientación, control y filtrado estarían resueltas si el recurso humano es el encargado de llevarlas a cabo (atención personalizada), por supuesto bajo un ordenamiento adecuado (modelo de gestión); con relación a la función de promoción también contribuiría a ampliar la oferta la incorporación de la venta de Merchandising. En cuanto a las funciones de sustitución y función plus, entra en juego el rol de la incorporación de la tecnología (propuesta de una página web interactiva propia e implementación de códigos QR) y material didáctico como herramientas de complementación de información, como así también el uso del espacio físico para distintos eventos sociales y culturales que puedan contribuir a generar un sentido de pertenencia.

Por último, se pudo evidenciar que la realización de un modelo de gestión contribuye de manera significativa a la optimización de recursos a cualquier institución. En este caso, se pudo ver que para el museo de sitio de Santa Rosa de Tastil, el ordenamiento de sus valiosos recursos (físicos, humanos) es una herramienta sencilla que genera grandes cambios positivos, potenciando sus fortalezas (como ser el contar con un espacio físico, con recurso humano idóneo, capacitaciones, recursos financieros) y trabajar para modificar y reducir sus debilidades.

Por mi parte, esta investigación, dejó sentado que saber qué hacer con los elementos que tenemos (es decir, planificar/gestionar) es fundamental y sin dudas, un elemento diferenciador en estos tiempos que debemos **reinventarnos a través de la innovación**; que todo es cambiante y dinámico, por lo que siempre existen cosas por hacer y mejorar. Es por ello que desde esta investigación se buscó (desde una humilde posición), como futura profesional de la actividad turística, generar una herramienta sencilla que posibilite generar un cambio positivo en este caso, en el museo de sitio de Santa Rosa de Tastil, un tesoro patrimonial cultural tan importante para los salteños.

Por todo lo antedicho, con la metodología presentada, se comprueba efectivamente que la hipótesis que dio origen a esta investigación: “ El diseño de un modelo de gestión para el museo de Santa Rosa de Tastil como Centro de Visitacion contribuiría a optimizar su funcionamiento” ha sido convalidada.

## Bibliografía

- Borea Labarthe, G (2008). **Una propuesta museológica para un itinerario cultural.** La Red de Museos del Qhapaq Ñan (Perú)
- Cabezas Capetillo, C. (2010). **Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble.** Santiago: PROGRAMA PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.
- Cardozo, V. (2014). **Que es un museo y cuáles son sus funciones.** Prezi. Recuperado de [https://prezi.com/2f5oxhid\\_6dl/que-es-un-museo-y-cuales-son-sus-funciones/](https://prezi.com/2f5oxhid_6dl/que-es-un-museo-y-cuales-son-sus-funciones/)
- Cigliano, E. (1973). **Tastil, Una Ciudad Preincaica Argentina.** Buenos Aires: Cabargon.
- Clarin viajes (2020, 16 de noviembre) Salta. Verano 2021: **el 9 de enero vuelve a funcionar el Tren a las Nubes.** Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/verano-2021-9-enero-vuelve-funcionar-tren-nubes\\_0\\_0i5zm9dtV.html](https://www.clarin.com/viajes/verano-2021-9-enero-vuelve-funcionar-tren-nubes_0_0i5zm9dtV.html)
- Definición. DE (2013). **Patrimonio.** Recuperado de <https://definicion.de/patrimonio/>
- Espeche Ortiz, G. (2020). **Salta: Primera provincia argentina con certificado turístico internacional «Sello Viajes Seguros» del WTTC.** Crónicas desde el Sur del Mundo. Recuperado de <https://cronicasdelsur.com/salta-primera-provincia-con-sello-viajes-seguros-del-wttc/>
- EVE. Museos e Innovación. (2017). **Centros de visitantes: Funciones básicas.** Recuperado de <https://evemuseografia.com/2017/11/14/centros-de-visitantes-funciones-basicas/>
- EVE. Museos e Innovación. (2020) **Museos y su función social.** Recuperado de <https://evemuseografia.com/2014/12/10/museos-y-su-funcion-social/>
- García Valecillo, Z. (2009) PASOS. **¿Cómo acercar los bienes patrimoniales a los ciudadanos? Educación Patrimonial, un campo emergente en la gestión del patrimonio cultural.** Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol. 7 N°2 págs. 271-280.
- Gobierno de la Provincia de Salta. Ministerio de Cultura y Turismo. (2014). **El Proyecto Qhapaq Ñan: Sistema Vial Andino.** <https://www.culturasalta.gov.ar/contenidos/programa-qhapaq-an/53>
- Hernandez Llosas, M. **EL ARTE RUPESTRE EN LA ARQUEOLOGIA ARGENTINA. Pasado, presente y futuro.** <https://rupestre.equiponaya.com.ar/articulos/rup01.htm>
- Martín Piñol, C. (2009). **Los centros de interpretación: urgencia o moda.** Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2997507>
- Mercado Echazú, C., & Sangari, L. (2018). **LA RESIGNIFICACION DE LA COMUNIDAD DE TASTIL POR EL QHAPAQ ÑAN.** Salta: Consejo de Investigaciones- Universidad Católica de Salta –Argentina.

Mercado Echazú, C., & Walter, G. (2019). **Dinámicas turísticas y potencialidades en Santa Rosa de Tastil- Salta, Argentina.**

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Cultura. Gobierno de Salta <https://www.culturasalta.gov.ar/organismos/museo-de-sitio-de-santa-rosa-de-tastil/26>

Moreira-Wachtel, S & Tréllez Solís, E. (2013). **La interpretación del patrimonio natural y cultural. Una visión intercultural y participativa.** Lima: Biblioteca Nacional del Perú N.º 2013-09616

OMT (2020) **LA OMT PRESENTA SUS DIRECTRICES GLOBALES PARA REABRIR EL TURISMO.** <https://www.unwto.org/es/news/omt-presenta-sus-diretrices-globales-para-reabrir-el-turismo>

Pulido Royo, J. (2015). **LA SOCIALIZACION DEL PATRIMONIO: aclarando conceptos, centrifugando ideas.** LA LINDE. Revista digital de arqueología profesional. Recuperado de [http://lalindearqueologia.com/wp-content/uploads/2013/03/05%20Socializaci%C3%B3n\\_Underground.pdf](http://lalindearqueologia.com/wp-content/uploads/2013/03/05%20Socializaci%C3%B3n_Underground.pdf)

Palomo, M.B. (2021). **Instalaciones turísticas en sitios arqueológicos de la provincia de Salta.** Tesis de Licenciatura. Universidad Católica de Salta. Escuela Universitaria de Turismo.

Patrimonio natural y Patrimonio histórico. Tipos de patrimonio <http://nagore.otsoa.net/memhn/patrimonio.htm>

PATRIMONIO. SOSTENIBILIDAD DEL PATRIMONIO. <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Patrimonio.pdf>

Santillán, L. (1997). **Grabados en los alrededores del sitio arqueológicos de Santa Rosa de Tastil (Salta)** <https://rupestre.equiponaya.com.ar/articulos/rup12.htm>

Sitio Oficial del Tren a las Nubes. <https://trenalasnubes.com.ar/ultimo-es/>

Sitio Oficial de Turismo Gobierno de la Provincia de Salta (2020)

TURISMO SUSTENTABLE NOA. Quebrada del Toro. Salta. <https://turismosustentablenoa.org/tour/quebrada-del-toro/>

Soria, S., Doña, M. & Zorrilla, M. **Patrimonio Arqueológico y Desarrollo local: El Museo de sitio de Tastil y su reactivación museográfica.** El patrimonio como estrategia para el desarrollo social y sustentable.

UNESCO <https://whc.unesco.org/es/actividades/65/>

Salta, Argentina

Fecha: 9 de diciembre de 2021

Firma de autor:

Emil Wolff

Carretero Mercedes Florencia

Firma de director de tesis:

Mg. Mercado Echazú Carolina