

Arqueología y desarrollo económico: un ejemplo basado en una comunidad del Perú

*Archaeology and Economic Development:
A Community-Based Example from Peru*

Peter G. Gould

Museum of Archaeology and Anthropology, University of Pennsylvania
The American University of Rome, Italia
pgould8@gmail.com

RESUMEN

Cada vez más, los arqueólogos están construyendo museos, promoviendo actividades turísticas y suscribiendo proyectos de otros para mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida de la gente que vive en las comunidades en las que trabajan. A menudo, perciben la obligación moral, e incluso la necesidad práctica, de identificar formas para que las comunidades locales se beneficien económicamente de los recursos de su herencia. Sin embargo, se ha probado que sostener estos proyectos durante muchos años es difícil. Este artículo explora los desafíos ante los que se encuentran los arqueólogos que consideran emprender un proyecto de desarrollo económico comunitario, enfocándose en un emprendimiento económico comunitario notablemente exitoso, asociado con el lugar en que se encuentra el templo inca de Raqchi, Perú. El enfoque del artículo está en la gobernanza organizacional de grupos.

Palabras clave: arqueología comunitaria, desarrollo económico, Perú, gobernanza, recursos de uso común.

ABSTRACT

Increasingly, archaeologists are building museums, promoting tourism activities and underwriting other projects to improve the economic conditions and life-chances of the people who live in the communities in which they work. Frequently, archaeologists perceive an ethical obligation and even a practical necessity to identify ways for local communities to benefit economically from the heritage resources at their doorsteps. Sustaining these projects for many years has proven difficult, however. This paper explores the challenges for archaeologists contemplating community economic development projects by focusing on one notably successful community venture associated with the Inca temple site in Raqchi, Peru. The particular emphasis of the paper is on the organization and governance of community groups.

Keywords: *community archaeology, economic development, Peru, governance, common-pool resources.*

Introducción

Para los arqueólogos, involucrarse con las comunidades ha llegado a ser algo de rigor, una obligación ética en muchos casos y una necesidad práctica en otros. Las formas de esa implicación son muy variadas. A menudo, la “arqueología comunitaria” toma forma de presentaciones educativas y participación comunitaria en las excavaciones o actividades relacionadas con el patrimonio cultural. Sin embargo, en un número pequeño pero cada vez más importante de casos, los arqueólogos construyen museos y suscriben otros proyectos para mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida de la gente que vive en las comunidades en las que trabajan. Lo normal es hacer esto mediante proyectos relacionados con el turismo. Este artículo explora esta última actividad, la implicación de los arqueólogos en el desarrollo económico comunitario, con un foco especial en la gobernanza organizacional de grupos comunitarios, que es clave para el éxito o fracaso de esta forma intensiva de arqueología comunitaria.

Los arqueólogos tienden a conocer las comunidades de abajo hacia arriba. Los arqueólogos de campo excavan en un lugar específico en una comunidad específica. Los expertos en patrimonio trabajan en los museos, documentan las prácticas culturales locales o se implican de otras formas en el pasado de un grupo concreto. Incluso allá donde el registro arqueológico que se está estudiando no es el legado de los antepasados de quienes actualmente viven en las comunidades adyacentes, muchos arqueólogos y especialistas en patrimonio encuentran imposible ignorar los desafíos sociales, políticos y económicos a los que se enfrentan las localidades en las que ejercen su trabajo. Las relaciones con miembros de las comunidades locales con frecuencia son personales e intensas. El arqueólogo suele mirar con los ojos de la comunidad en la que trabaja las consecuencias de las acciones de quienes llevan a cabo las políticas gubernamentales, o los efectos de la competencia económica globalizada o de la diseminación global de la cultura occidental.

Quizá no resulte sorprendente que la relación de los arqueólogos con el desarrollo en general y con el desarrollo económico en particular sea tensa. La homogeneización de las aspiraciones culturales y los estilos de vida a menudo ofende a aquellos cuya profesión es comprender, explicar y celebrar el pasado. No obstante, el arqueólogo actual suele encontrarse vinculado a temas de desarrollo, ya sea por necesidad o por el interés empático de mejorar las condiciones de vida de las comunidades en las que trabaja mediante la explotación, como diría un economista, del único recurso que esas comunidades pueden controlar y

del que pueden obtener beneficios: su patrimonio. Y si bien muchas comunidades agradecen esta interacción, también puede ser un proceso que lleve al arqueólogo a salir de su zona de comodidad profesional.

La participación en los asuntos económicos de las comunidades no es algo que esté en el programa de formación de los arqueólogos o los especialistas en patrimonio. Aquellos valientes, y son muchos, que se han decidido a abordar el desarrollo económico al tiempo que excavan el pasado, habitualmente lo hacen sin recibir entrenamiento previo en ningún aspecto del problema del desarrollo y sin un equipo de herramientas probadas que puedan ayudarles a lograr sus objetivos. En consecuencia, el historial de las intervenciones de arqueólogos en el desarrollo económico local no muestra grandes éxitos. Hay pocos proyectos que hayan sobrevivido muchos años y que hayan dado beneficios reales a las comunidades en que se sitúan. Existen algunos, sin embargo, y este artículo explora la idea de que un estudio detenido de los modelos exitosos puede aportar algunas perspectivas útiles para los arqueólogos que se embarquen en proyectos de desarrollo económico en el futuro.

Gobernanza y cooperación comunitaria

El núcleo de este artículo trata sobre la gobernanza, el acto de “controlar o regular las influencias” (Trumble y Stevenson 2002, 1132). En particular, el artículo enfatiza los procesos de gobernanza seguidos por pequeñas organizaciones comunitarias en entornos rurales, como aquellas que los arqueólogos crean o con las que interactúan cuando se involucran en actividades relacionadas con el desarrollo. Si bien este artículo se centrará en un caso, en el pueblo de Raqchi, Perú, este está sacado de un estudio más amplio (Gould 2014a) que exploró proyectos comunitarios de larga duración en Perú, Belice e Irlanda. El objetivo fue comprender las instituciones de gobernanza creadas para tratar con intereses contrapuestos en el ámbito comunitario, lo que les permite a estos proyectos sobrevivir y prosperar pese a los inevitables y a veces severos desacuerdos en la comunidad.

El principal problema de los proyectos comunitarios es que la gente que busca satisfacer sus propias necesidades y deseos frecuentemente se encuentra ante la dificultad de establecer formas de cooperación, por lo que surgen conflictos. Incluso en las comunidades más pequeñas, cualquier tipo de proyecto termina por involucrar a numerosos individuos con intereses divergentes que

entrarán en conflicto (Smith y Waterton 2009, 37). La “tragedia de los comunes” ha llegado a ser un tropo común, estimulado por los exponentes de la economía neoclásica que argumentaban que el interés propio siempre debilitará la cooperación (Hardin 1968; Olsen 1965). La tragedia inevitable, de acuerdo con este razonamiento, es que los beneficios colectivos se perderán a medida que los individuos busquen maximizar su propio bienestar sin atender al impacto sobre los otros. El análisis se aplica en particular a los esfuerzos de las comunidades para manejar un recurso económico compartido, llamado recurso de propiedad común (RPC), del que todos sus integrantes puedan beneficiarse. Las tierras de pastoreo, pesquerías y sistemas de irrigación por lo general se estudian como ejemplos de RPC. El “tropo trágico” dice que de estos recursos siempre se abusará hasta que se agoten. Aunque hay diferencias obvias entre las tierras de pastoreo y los parques arqueológicos, los problemas en cuanto a cooperación comunitaria y organización son muy similares. Como ilustrará este artículo, las soluciones a los problemas de gobernanza de RPC son muy relevantes para algunos proyectos de desarrollo económico relacionados con el patrimonio.

Nada en este artículo debería sugerir que es fácil formar una empresa colaborativa para solucionar problemas comunitarios, especialmente los que se encuentran en los proyectos comunales de desarrollo económico. Las condiciones para una colaboración exitosa son complejas y dependen en gran medida de condiciones específicas. Los fracasos en proyectos comunitarios son comunes. Sin embargo, en los últimos cuarenta años se encontraron miles de casos reales en los que la cooperación fue un éxito y la tragedia no sucedió, y se identificaron razones teóricas y prácticas para ser más optimistas sobre el potencial de la colaboración para lograr beneficios mutuos. Baland y Platteau, al hablar de varios casos de estudio, son muy críticos del “fracaso rotundo” de la gestión de gobernanza centralizada por no tener la información adecuada, por su ejecución poco efectiva, su corrupción, las relaciones antagónicas en el ámbito del gobierno local y los insuficientes recursos presupuestados (1996, 244-262). Ellos resumen una extensa literatura que explica los obstáculos culturales para el comportamiento colaborativo y, en particular, la necesidad de incentivos económicos significativos (por ejemplo, beneficios de la cooperación) para inducir a las gentes empobrecidas, principalmente, a participar en actividades colaborativas (Baland y Platteau 1996). Los resultados sugieren que en donde la interacción entre individuos tiende a ser continuada, como en la repetición infinita de juegos o en las organizaciones comunitarias del mundo real, la comunicación regular aumenta las posibilidades de una colaboración exitosa. Cuando se permite a los grupos fijar sus propias normas y decidir las sanciones adecuadas para los transgresores,

esas características institucionales tienen más posibilidades de éxito, sobre todo si son ellos quienes también supervisan y administran las sanciones (Ostrom, Gardner y Walker 1994).

Incluso, cuando las comunidades están formadas por grupos heterogéneos, lo que añade a la situación los problemas creados por individuos con distintos valores, normas y poder político o económico, los acuerdos de gobernanza pueden mitigar los problemas. Ostrom (1995) llegó a la misma conclusión en un repaso de los distintos desenlaces en proyectos de irrigación en los que los participantes tenían diferentes relaciones de poder. Otros académicos han concluido que el poder desproporcionado no ayuda a prevenir la resolución de los dilemas comunes si los poderosos solo actúan de acuerdo con sus propios intereses (Mitchell 1995; Oye y Maxwell 1995). Por lo tanto, este artículo argumenta que hay razones empíricas y teóricas de peso para rechazar el pesimismo generalizado inherente al tropo de la “tragedia de los comunes”, con base en las lecciones aprendidas de empresas exitosas, iniciadas por comunidades locales, para manejar RPC en beneficio colectivo.

Principios de diseño para una gobernanza longeva con RPC

Para comenzar, es importante comprender lo que nos dice la literatura sobre RPC en cuanto al problema de la cooperación comunitaria. Muchos investigadores han explorado las diversas y complejas condiciones culturales bajo las que esta cooperación podría darse (Agrawal 2001). El modelo más conocido fue el de Elinor Ostrom (1990), que fue el resultado de un esfuerzo considerable por documentar los, literalmente, miles de casos exitosos de RPC en el mundo (Poteete, Janssen y Ostrom 2010). Este modelo, que posiblemente sea la representación de este tipo más profusamente documentada y consistente en su metodología, fue la base para un estudio más amplio del que se extrae este artículo (Gould 2014a). Ostrom adopta una medida simple para el éxito de los regímenes de gobernanza con RPC: la supervivencia a largo plazo (1990, 58-61). Los analistas de RPC suelen reconocer que tanto en los desenlaces experimentales como en los estudios de campo los resultados nunca alcanzan un óptimo teórico. En el mundo real, con numerosas presiones económicas, políticas y sociales sobre cualquier proyecto comunitario y con continuos cambios en el contexto legal, político o medioambiental de los RPC,

un mecanismo robusto de gobernanza será aquel que pueda solucionar problemas y adaptarse a los cambios de manera que se permita a la comunidad seguir usando sus RPC por muchos años.

Al seleccionar los casos para el estudio más amplio del que se extrae este artículo, el objetivo era estudiar proyectos comunitarios de larga duración asociados con la arqueología y el patrimonio con el fin de investigar si las instituciones de gobernanza identificadas por Ostrom en los RPC de larga duración podían hallarse también en otros proyectos relacionados con el patrimonio. Ostrom expuso sus conclusiones en un conjunto de ocho “principios de diseño para regímenes de recursos comunes de larga duración” que fueron presentados por primera vez en *Governing the Commons (El gobierno de los bienes comunes)* (1990, 88-102). El soporte teórico y práctico de estos principios ha sido explicado desde entonces tanto por Ostrom, Gardner y Walker (1994) como por Baland y Platteau (1996). Resumiendo, Ostrom identificó las siguientes características clave como rasgos esenciales de las instituciones de RPC de larga duración:

1. *Límites claramente definidos.* Un RPC existe en un lugar físico en el que la exclusión de aquellos que buscan apropiarse de los recursos debería ser, en palabras de Ostrom, difícil pero no imposible. Sin límites claros no puede establecerse con exactitud a quiénes no se permitirá participar del RPC. Por lo tanto, será difícil determinar las condiciones para identificar a aquellas personas que deben comunicarse, colaborar y someterse al autogobierno para administrar el RPC.
2. *Reglas de apropiación y provisión de los recursos comunes adaptadas a las condiciones locales.* Este principio enfatiza que las normas que regulan el uso comunitario y el mantenimiento del RPC tienen que estar integradas en las condiciones de la propia comunidad. Las normas deben desprenderse orgánicamente del contexto legal, social y político en el que serán aplicadas. No pueden imponerse desde fuera.
3. *Acuerdos de elección colectivos.* Las investigaciones de Ostrom y otros destacan la importancia de la comunicación, el control y las sanciones efectivas para generar la confianza y reciprocidad necesarias para mantener la cooperación en relación con los RPC. La gestión colectiva de la empresa a través de mecanismos democráticos es un factor esencial.
4. *Monitoreo activo.* Para sobrevivir, las empresas comunitarias deben crear normas que rijan las actividades de sus miembros para asegurarse de que los malos comportamientos no socavan la empresa colectiva. Estudios tanto teóricos como de campo han dejado claro que el sometimiento a las

- normas es esencial, y que es igualmente importante que sea la propia comunidad, y no alguien extraño, la que controle su cumplimiento.
5. *Sanciones escalonadas.* Los estudios experimentales y de campo han demostrado que las sanciones por el incumplimiento de las normas son esenciales, pero también que la limitación de estas sanciones, o incluso la aplicación de incentivos, pueden ser más efectivas a la hora de pedir cooperación que la imposición de sanciones más severas. Por lo tanto, las sanciones deberían ser progresivas de acuerdo con la gravedad de la infracción.
 6. *Mecanismos internos de resolución de conflictos.* Las personas pueden discrepar y a veces rompen sus acuerdos. Para tener éxito, las acciones colectivas parecen requerir normas de gobierno que permitan a las organizaciones autorregular las reglas establecidas por sus miembros. Asimismo, las investigaciones dicen que, cuando hay diferencias importantes entre los participantes, las instituciones comunitarias que duran mucho tiempo diseñan mecanismos para resolver esas diferencias dentro de la propia organización antes de recurrir a los tribunales o a un mediador externo.
 7. *Reconocimiento mínimo del derecho a organizarse.* Los estudios de campo han determinado que los RPC tienden a fracasar allá donde una fuerza exterior, ya sea gubernamental o no, puede socavar, interferir o anular decisiones de la comunidad respecto al RPC (Baland y Platteau 1996, 235-262). Por lo tanto, cualquier régimen de gobierno debe tener la suficiente legitimidad y autoridad para, ya sea por ley o por tradición, establecer y hacer cumplir las normas.
 8. *Empresas anidadas.* El octavo principio de Ostrom dice que, para que un RPC a gran escala se mantenga, la mayor parte de las decisiones deberán tomarse de acuerdo con los principios 1 a 6 en los niveles de base de la organización. La expresión *empresas anidadas* se refiere a la organización “de abajo hacia arriba” de la gestión de los RPC, incluso en escenarios complejos. Si bien esto no es relevante para el presente estudio, que se centra en proyectos comunitarios a pequeña escala, es un aspecto esencial del pensamiento de Ostrom y de los estudios sobre RPC en general.

Estos principios de diseño son, en efecto, solo principios. La complejidad de las condiciones en el mundo real impide usarlos como si de un libro de cocina se tratara. No obstante, como se verá en el caso de estudio de Raqchi, Perú, son una guía sólida para los arqueólogos que buscan inaugurar proyectos de desarrollo económico sostenible asociados a yacimientos arqueológicos.

El pueblo de Raqchi, Perú, y la Asociación Inkallaqta

Este estudio explora los mecanismos de gobernanza de la Asociación Inkallaqta, una cooperativa de artesanos y comerciantes que han creado un negocio exitoso de gestión comunitaria que explota para el beneficio mutuo el creciente número de turistas que llegan al pueblo de Raqchi, Perú. Los turistas vienen a ver las ruinas monumentales del templo inca de Viracocha, una de las mayores estructuras incas que se conservan en la región. La Asociación Inkallaqta es un claro ejemplo de proyecto de desarrollo económico establecido y gestionado por una comunidad que ha sobrevivido muchos años basándose en estructuras institucionales considerablemente parecidas a los principios de gobernanza de Ostrom relativos a los RPC de larga duración.

Raqchi es un pueblo de 265 hectáreas de complejos residenciales con casas de adobe y techo de tejas, situado aproximadamente a 3.500 metros sobre el nivel del mar y a 117 kilómetros al sur de Cusco, en la carretera que conecta a Cusco con Puno en la zona del lago Titicaca (Hullica 2012, 14). Legalmente, la Comunidad Campesina de Raqchi es una subdivisión del distrito cuya sede está en San Pedro, en la provincia de Canchis, departamento de Cusco. Las tierras que rodean al Raqchi actual fueron conquistadas y absorbidas por el Imperio inca durante el siglo XV (Hullica 2012; Sillar 2013). Bajo el gobierno de los incas, Raqchi llegó a ser un centro ceremonial importante ubicado sobre el Qhapaq Ñan, camino inca que conectaba los extremos norte y sur del imperio. Partes de este camino se conservan y se usan como senderos en el pueblo hoy en día, así como las terrazas y un pequeño sistema de irrigación incorporado a los pastizales de propiedad comunal. Sin embargo, en el periodo colonial que siguió a la conquista española de los incas, la zona del templo y gran parte de la región ubicada a su alrededor fue abandonada y no se repobló hasta el siglo XIX, al comenzar la etapa republicana (Hullica 2012, 51).

Como se acostumbra en el Perú andino, el pueblo está gobernado por una asamblea comunitaria compuesta por un miembro de cada familia del pueblo. Esta asamblea comunitaria es dirigida por un comité de seis oficiales, encabezados por un presidente, que son elegidos cada dos años (Comunidad de Raqchi 2009). Técnicamente, el pueblo es una subdivisión de la comunidad cercana de San Pedro, cuyo alcalde es responsable de varios pueblos pequeños como Raqchi. Sin embargo, los asuntos al alcance de la capacidad financiera y las fronteras de Raqchi se dejan en gran medida en manos de los propios residentes, que se

ocupan de ellos en la asamblea comunitaria y mediante las diversas asociaciones especializadas del pueblo. La estructura gubernamental de Raqchi es igual a la de las comunidades que la rodean en todos los aspectos, pero Raqchi es la única comunidad de San Pedro con grupos comunitarios como la Asociación Inkallaqta (Hullica 2012, 41-43).

Todos los grupos comunitarios de Perú, como la Asociación Inkallaqta, deben registrarse en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp). Bajo las normas de la comunidad de Raqchi, las organizaciones comunitarias de cualquier tipo deben ser reconocidas legalmente por el Gobierno nacional, registrándose en Sunarp, y después aprobadas por la asamblea comunitaria. La Asociación Inkallaqta fue aprobada en ambas instancias en marzo de 1999 y debe renovar su registro en Sunarp cada dos años pagando una tasa de 150 soles.

El gobierno del propio pueblo se lleva a cabo mediante reuniones de la asamblea comunitaria, que se celebran con bastante frecuencia en función de los temas que debe tratar la comunidad. Las normas del pueblo se revisan, documentan y reaprueban cada cuatro años (Comunidad de Raqchi 2009). La asistencia a las reuniones de la asamblea comunitaria es obligatoria para las familias, y estas reuniones pueden ser largas y ruidosas. No obstante, todos los asuntos, sin importar lo polémicos que sean, se resuelven mediante el voto, normalmente a mano alzada. La mayoría se sale con la suya y el proceso de votación normalmente zanja el tema. El legado de esta participación obligatoria en los procesos democráticos es evidente en el funcionamiento de otras organizaciones de Raqchi, en especial de la Asociación Inkallaqta.

La Asociación Inkallaqta se registró en Sunarp el 2 de marzo de 1999 y comenzó a vender en la plaza de Raqchi, en un festival, el 2 de mayo de 1999. Raqchi tiene una larga historia como centro importante de producción de cerámicas en el Perú andino. Sin embargo, a finales de los noventa su producción estaba destinada exclusivamente a la venta a minoristas y a decoradores de cerámicas en ciudades turísticas como Cusco y Pisac, ambas al norte de Raqchi y más cerca del Valle Sagrado y del centro turístico de Machu Picchu. Los fundadores de la Asociación Inkallaqta dicen que, en esos años, los precios dados por los minoristas a las vasijas terminadas eran mucho más altos en esas ciudades que los precios que se pagaban a los ceramistas de Raqchi como productores intermediarios.

La Asociación Inkallaqta fue concebida a finales de 1998, cuando un pequeño grupo de artesanos de Raqchi fue convocado por un residente del pueblo, Enrique León Cusi Mamani, para discutir la posibilidad de crear una actividad local de venta al por menor con el fin de ganar parte de ese margen del precio. El turismo era escaso en esa época (menos de mil visitantes en todo 1999). Pero con

la rebelión de Sendero Luminoso casi desmantelada, el Gobierno peruano vio el turismo como un posible impulsor del crecimiento económico y las perspectivas de un incremento de las visitas a Raqchi parecían prometedoras. El grupo de Cusi Mamani aumentó gradualmente de tamaño hasta que, en marzo de 1999, un total de veinte artesanos formaron parte del grupo fundador que hizo el registro en Sunarp y buscó la aprobación de la asamblea comunitaria. Cusi Mamani, el primer secretario general de la Asociación Inkallaqta, sirvió durante dos años, tras los que dejó el cargo. Desde entonces ha habido seis elecciones de nuevo líder de la asociación.

El tráfico de turismo actual en Raqchi, que superó los 110.000 turistas en 2012, lo que convirtió al pueblo en uno de los 10 destinos más visitados de Perú, está dominado por buses turísticos que hacen el camino de Cusco a Puno o al lago Titicaca y luego vuelven a Cusco. Los buses que van al sur llegan al pueblo después de las 10 a. m. y antes del mediodía; los buses con dirección norte comienzan a llegar tras el almuerzo, alrededor de la 1 p. m., y normalmente terminan de llegar hacia las 3 p. m. Suele darse unos minutos a los turistas para que visiten los baños públicos que funcionan en el pueblo, en un edificio que da a la plaza y al mercado, y luego se los llevan a visitar el templo. Estas visitas tienden a durar unos 45 minutos, y los turistas salen del templo directamente al mercado. Aunque el tiempo de estadía puede variar, pocos buses dejan a los turistas permanecer en el mercado más de 15 minutos, tras los que los turistas suben a los buses para seguir su viaje.

Solo los residentes legales de la comunidad de Raqchi pueden ser miembros de la Asociación Inkallaqta. En Perú, el voto es obligatorio para todos los adultos mayores de 18 años y cada adulto es registrado en el censo de una comunidad concreta. Para participar en los asuntos de la comunidad, incluida la Asociación Inkallaqta, un individuo deberá estar identificado en el censo como residente de Raqchi. Aunque las mujeres trabajan principalmente como vendedoras en la plaza del mercado, sus maridos e hijos también pueden trabajar en su lugar si es necesario, y un hombre está siempre presente como vendedor. Todos los adultos registrados en Raqchi pueden optar por unirse a la Asociación Inkallaqta y vender en la plaza del mercado, aunque la membresía se otorga al conjunto familiar. Para ello, la familia debe pagar una tasa inicial de 30 soles a la asamblea comunitaria y 30 soles a la Asociación Inkallaqta. En 2013, 55 familias fueron miembros activos de la asociación, de 130 familias totales en el pueblo, y unas 10 fueron miembros “pasivos” o eméritos. Todas las familias que trabajan activamente en la plaza, ya sea como comerciantes, artesanos o vendedores de comida, pueden aspirar a un voto en la asamblea de la Asociación Inkallaqta.

Un miembro de cada familia debe asistir obligatoriamente a las reuniones de la asociación. Todas las votaciones se hacen en público levantando las manos.

La Asociación Inkallaqta tiene un plantel de once puestos oficiales que, juntos, constituyen el liderazgo de la organización. El grupo ejecutivo se compone de secretario general/presidente; secretarios de actas, economía (tesorero), organización, prensa y propaganda, arte folklórico, producción (un puesto relacionado con la contratación), relaciones exteriores, disciplina (algo así como un sargento de armas); y dos coordinadores del mercado que trabajan en días alternos gestionando los asuntos del mercado. Todos los líderes son elegidos por la asamblea general de la Asociación Inkallaqta para mandatos de dos años, excepto los coordinadores del mercado, cuyos mandatos son de solo tres meses. Los candidatos al cargo son nominados por otros miembros del grupo. Normalmente hay dos candidatos para cada cargo y el voto a mano alzada de la mayoría determina la elección. Los puestos de coordinador se rotan entre los miembros y no son de elección.

La junta o grupo de dirección de la Asociación Inkallaqta cumple una función operativa en la organización, pero no decide. Las decisiones sobre cualquier tema se plantean en la asamblea general de la asociación, donde no parece haber derechos o responsabilidades especiales delegados en la junta. En cambio, los oficiales tienen obligaciones asociadas con sus cargos. Los oficiales específicos son responsables de manejar las operaciones diarias en el mercado, de aplicar acciones disciplinarias de rutina y de interactuar con distintos agentes, como la asamblea comunitaria. Muchos de los cargos oficiales no parecen tener responsabilidades claras o están vinculados a tareas que raramente se realizan. Ningún entrevistado de Raqchi describió a la junta como un organismo con capacidad autónoma para actuar en nombre de la Asociación Inkallaqta. Todas las funciones ejecutivas están en manos de los miembros, a través de la asamblea general, y la junta no se reúne formalmente fuera de las reuniones de esta.

Las reuniones de la asamblea general de la Asociación Inkallaqta son convocadas por el secretario general trimestralmente, en enero, abril, julio y octubre, y cuando sea necesario. Todos los temas, desde asuntos de políticas hasta disputas entre miembros o temas disciplinarios, son llevados ante la asamblea general para su debate y, si fuera necesario, ante el voto público. En las reuniones se dan informes verbales sobre las finanzas de la asociación y el secretario de actas lleva el acta. Al final de cada reunión, todos los miembros firman el libro de actas, una práctica que también se da en las reuniones de la asamblea comunitaria. Los libros de actas están a disposición de los miembros para su revisión durante o entre las reuniones.

Los conflictos en la organización se resuelven en una asamblea general mediante un proceso de debate y, si fuera necesario, voto democrático. En las entrevistas, los miembros dijeron unánimemente que “la participación en las reuniones es activa” y que “la organización está abierta al debate amplio, incluso con opiniones opuestas”. El autor pudo asistir a una asamblea general de la Asociación Inkallaqta durante el trabajo de campo. Se celebró en la plaza central, de noche, y fue bastante concurrida.

La Asociación Inkallaqta ha registrado en su libro de actas oficial el amplio rango de normas que rigen a sus miembros (Asociación Inkallaqta 2013). Entre ellas están las siguientes:

1. Cada miembro tiene derecho a una mesa individual, de dimensiones comunes, sobre la que cualquier miembro de su familia puede disponer artículos de artesanía para la venta hechos por la familia o adquiridos de fuentes dentro o fuera de Raqchi. Algunas, pero no todas las artesanías, deben ser de producción local. Hoy, los artículos de producción local suelen ser cerámicas pintadas localmente pero realizadas en otro sitio.
2. Los miembros están obligados a limpiar la plaza en un sistema de rotación entre todos los miembros y los comerciantes con tiendas para turistas en este lugar. De esta manera, aproximadamente una vez cada dos meses, cada miembro deberá asegurarse de que la plaza está barrida y limpia de residuos antes y durante el día.
3. La asistencia a todas las reuniones de la asamblea general de la Asociación Inkallaqta es obligatoria para un miembro de cada familia.
4. Hay un acuerdo entre vendedores sobre los precios de los artículos de artesanía ofrecidos en el mercado y vender por debajo del precio acordado supone una infracción de las normas.
5. Los miembros deben estar de acuerdo en participar en el esquema de mesas rotatorias entre los 51 puestos potenciales de la plaza. Cada día, la ubicación de la mesa de cada miembro se moverá un puesto a lo largo de un circuito diseñado para repartir entre los miembros el acceso a los mejores puestos, que son los más cercanos a la puerta de salida de las ruinas del templo o los más cercanos a los baños en el lado opuesto de la plaza. Los miembros deben estar en el mercado a las 10 a. m. para conservar su puesto asignado para el día. Después de esa hora, los coordinadores reordenarán las mesas para eliminar los espacios no usados y presentar un mercado uniforme a los turistas. La única excepción a esta norma es que el lugar principal junto a la salida del parque quedaría abierta en caso de que su dueño ese día llegase tarde.

6. Los miembros tienen la obligación de respetar y seguir las instrucciones de los integrantes de la junta y de respetar a otros miembros de la asociación.
7. Los miembros no pueden llevar niños a las reuniones de la asamblea general.
8. El coordinador del mercado está obligado a gestionarlo en los días asignados.
9. Los miembros de la junta tienen la instrucción especial de no abusar de su autoridad.
10. Las normas de la Asociación Inkallaqta exigen que todos sus miembros asistan a las reuniones de la asamblea comunitaria. (La integración de la Asociación Inkallaqta en la normativa de la asamblea comunitaria se trata más adelante).

El régimen de sanciones aplicado por la Asociación Inkallaqta (Asociación Inkallaqta 2013) es complejo, con castigos discretos asociados a cada infracción de las normas. Específicamente:

1. A los miembros que no cumplan con su obligación de limpiar la plaza puede prohibírseles vender en ella durante tres días. Este incumplimiento también puede exponer a la Asociación Inkallaqta a una multa de diez soles por parte de la asamblea comunitaria.
2. A los miembros que no asistan a las reuniones de la Asociación Inkallaqta puede prohibírseles vender durante dos días. A los miembros que lleven niños a las reuniones de la asociación puede prohibírseles por un día.
3. Los miembros que vendan por debajo de los precios acordados estarán sujetos a una suspensión de dos días.
4. Los que no respeten o no sigan las instrucciones de los miembros de la junta, o que no respeten a otros miembros, pueden ser suspendidos por un día.
5. Los coordinadores que no cumplan con sus obligaciones pueden ser suspendidos por un día.
6. Los miembros de la junta que abusen de su autoridad pueden ser suspendidos por dos días.

Curiosamente, en los libros de actas de la asociación no se contempla ninguna sanción en el caso de que un miembro fuese a vender a la plaza pero no llevase el atuendo tradicional. Sin embargo, durante las semanas pasadas por el autor en la plaza haciendo trabajo de campo, en ninguna ocasión hubo quien trabajase más que unos pocos minutos en una mesa del mercado sin el ropaje tradicional. Las únicas excepciones solían ser los maridos que ocupaban momentáneamente el lugar de sus esposas. Incluso los niños que vendían por sus madres llevaban

el atuendo adecuado (varios adolescentes vinieron cada día, pues el trabajo de campo coincidió con un descanso escolar).

Los regímenes de sanciones de la asamblea comunitaria y la Asociación Inkallaqta están integrados en ciertos casos, lo que indica el valor que los miembros de la comunidad dan a la habilidad de vender en la plaza del mercado. Las normas oficiales de la comunidad de Raqchi (Comunidad de Raqchi 2009) disponen tanto multas económicas como la exclusión de las actividades de venta en el mercado de la plaza para varias infracciones, incluida la no asistencia a las reuniones comunitarias o a los días de trabajo (*faenas*), o la no participación en los equipos de fútbol comunitario. Más aún, la comunidad usa la amenaza de exclusión del mercado para imponer otras normas del pueblo. Los miembros de la comunidad que no tiren la basura correctamente o que no participen de la guardia vecinal, o los que usen el nombre de la comunidad sin autorización de la asamblea comunitaria, están sujetos a la suspensión de la plaza del mercado durante una semana, entre otras penas, y cualquier persona que usurpe las funciones de la asamblea comunitaria será suspendida de la posibilidad de vender en la plaza por tres días, además de tener que pagar una multa económica.

Estas sanciones reglamentarias están sujetas a modificación por parte de la asamblea de la Asociación Inkallaqta o de la asamblea comunitaria, dependiendo de la infracción particular. Las sanciones pueden verse aumentadas o reducidas con base en la severidad de la infracción y otras circunstancias. Las sanciones aplicadas a los miembros de la Asociación Inkallaqta por violación de las normas de la comunidad o de las normas de la asociación son numerosas y específicas. Con base en las entrevistas estructuradas que se hicieron para este estudio, es claro que la existencia de esas normas y sanciones es universalmente conocida en el pueblo, que en general se cree que son importantes y que resultan fundamentales para la efectividad continuada de muchas actividades y organizaciones de Raqchi.

La Asociación Inkallaqta es un mecanismo práctico para que la comunidad administre el acceso de emprendedores individuales al enjambre de turistas que visita la aldea todos los días. En muchos aspectos, y en particular en el esquema de rotación diaria de mesas, se asemeja en un grado notable al tipo de dispositivos institucionales creados para gestionar recursos naturales de propiedad común, ilustrados por ejemplo por el esquema rotacional de las pesquerías costeras turcas estudiado por Berkes (1986).

La asociación no guarda información sobre las cantidades invertidas por miembros individuales en los productos que venden ni sobre las ganancias colectivas o individuales de sus miembros. Como se apunta más arriba, los miembros individuales son reacios a hablar de sus ingresos, tal vez porque los negocios

empresariales a pequeña escala (microempresas) en Perú pagan un impuesto reducido o no pagan impuestos (Servicio de Impuestos Internos 2013), lo que incentiva que los individuos mantengan en secreto sus ganancias reales por vender en Raqchi. Parece claro, sin embargo, que la asociación ha llegado a ser la principal fuente de empleo para las mujeres del pueblo y que es una fuente de ingresos lo bastante valiosa como para que muchas familias dediquen varios días completos por semana a vender en el mercado de la plaza.

El tesorero de la Asociación Inkallaqta guarda una pequeña reserva de efectivo, no más de algunos cientos de soles a la vez. Los fondos se acumulan mediante un impuesto a los miembros de la asociación, que se fija en una reunión anual de la asamblea y se paga trimestralmente. Lo normal es que los pagos no superen los 20 soles por miembro, unos 1.100 soles al año para todo el grupo. Este dinero se usa para financiar el reregistro bianual en Sunarp, para pagar su contribución anual de 200 soles a la asamblea comunitaria de Raqchi, para contribuir a las fiestas u otras necesidades económicas de la comunidad y para sufragar la celebración anual del aniversario de la Asociación Inkallaqta, que tiene lugar cada 2 de marzo y que consiste en una tarde de juegos, bailes y bebida en la plaza en la que se involucra toda la comunidad.

Comparación de la Asociación Inkallaqta y el modelo de Ostrom

Para los arqueólogos interesados en crear una empresa comunitaria de desarrollo económico sostenible, la cuestión central es si los mecanismos de gobernanza de la Asociación Inkallaqta están alineados con el modelo que Ostrom estableció para los regímenes de gestión de recursos de propiedad común de larga duración. Un repaso rápido arrojará luz sobre el grado significativo de alineamiento en ese aspecto.

Principio 1: *Límites claramente definidos*. En Raqchi, los límites de la comunidad y la posibilidad de optar por unirse a cualquier organización comunitaria, incluida la Asociación Inkallaqta, quedan establecidos por las normas de la comunidad. El acceso a los turistas que visitan Raqchi está efectivamente limitado a los residentes legales. La única excepción son algunas pequeñas tiendas ubicadas en la plaza, algunas de las cuales son propiedad de comerciantes no

residentes. Los límites y la pertenencia que gobiernan la Asociación Inkallaqta son, por tanto, inequívocos.

Principio 2: *Reglas de apropiación y provisión de los recursos comunes adaptadas a las condiciones locales.* Según el entrevistado de más edad en este estudio, un antiguo presidente de la comunidad, las normas democráticas de la asamblea comunitaria quedaron establecidas cuando el pueblo tuvo reconocimiento oficial en 1964. Los residentes fueron claros en cuanto a que todas las organizaciones de Raqchi debían operar según el modelo de la asamblea comunitaria y seguir prácticas democráticas para tomar sus decisiones. La participación en las reuniones es activa y a menudo obligatoria, y las decisiones normalmente se toman mediante voto a mano alzada. Estos procedimientos tienen su reflejo en el funcionamiento de la Asociación Inkallaqta.

Principio 3: *Acuerdos de elección colectivos.* La asamblea general de la Asociación Inkallaqta es la entidad mediante la cual se toman todas las decisiones de la organización sobre políticas, normas y sanciones. La participación directa en la toma democrática de decisiones es la norma en Raqchi y resulta evidente en la estructura institucional de la Asociación Inkallaqta. Los primeros oficiales de la asociación fueron nombrados en su fundación en 1999, pero después la lista de quienes ostentan los cargos ha cambiado rutinariamente cada dos años mediante un proceso de elección abierto y democrático.

Principio 4: *Monitoreo y activo.* Por su ubicación pública, las violaciones del código de vestimenta y otras prácticas en el mercado serían rápidamente observadas. Aspectos como la asistencia a las reuniones pueden monitorearse fácilmente, pues todos los miembros asistentes deben firmar el libro de actas al final de cada sesión. La no contribución a la organización cuando se es requerido puede ser fácilmente controlada por parte del tesorero de la Asociación Inkallaqta. Las infracciones de las normas comunitarias que acarreen la prohibición de participar en el mercado de la plaza pueden ser monitoreadas por los miembros de la comunidad en general y por los líderes de la asociación. Hay, en resumen, numerosos mecanismos en Raqchi para que los propios miembros de la Asociación Inkallaqta controlen el cumplimiento de las normas de la organización. Quizá fue por estas razones que, aparte de la existencia de los coordinadores, no se identificó ninguna estructura explícita de monitoreo. Más aún, la estructura de la Asociación Inkallaqta mitiga el riesgo de fraude financiero por parte de sus miembros u oficiales, un problema central en la estructura de otras organizaciones estudiadas por este autor (Gould 2014b). Cada *vendedor* es, de hecho, un

negocio independiente, y libros financieros colectivos no son mantenidos porque no son necesarios. Quizá porque los miembros consideran que los pocos cientos de soles que guarda la asociación son muy poco (“pocotito”, en palabras de varios miembros), los informes sobre el estado financiero de la organización se limitan a reportes verbales que se dan periódicamente en las reuniones del grupo.

Principio 5: *Sanciones escalonadas*. Las secciones precedentes describen las normas de la Asociación Inkallaqta y las sanciones impuestas a los miembros que cometan infracciones. Como se señala más arriba, el extenso conjunto de sanciones elaborado por la Asociación Inkallaqta para tratar las infracciones de las normas va desde la exclusión del mercado durante un solo día hasta la exclusión por varios días seguidos. La asamblea de la asociación tiene la autoridad de ajustar las sanciones, si las condiciones de la infracción piden una pena mayor o menor que la establecida.

Principio 6: *Mecanismos internos de resolución de conflictos*. Los miembros de la Asociación Inkallaqta identificaron universalmente la asamblea general de la asociación como el foro para resolver diferencias entre sus miembros. En las entrevistas, describieron reuniones en las que se expresan muchas opiniones discrepantes, tras lo que los temas se zanjaron mediante una votación abierta en la que la visión de la mayoría gana. Ningún miembro expresó la existencia de un conflicto importante dentro de la Asociación Inkallaqta, quizá porque en Raqchi las diferencias de opinión, que son comunes y a menudo fuertes, se diferencian de los “conflictos”. La legitimidad del voto democrático como forma de resolver las diferencias en Raqchi se traduce en que hay muy pocos “conflictos” persistentes en la comunidad.

Principio 7. *Reconocimiento mínimo del derecho a organizarse*. La Asociación Inkallaqta es una entidad formalmente registrada ante el Gobierno peruano, reconocida por la asamblea comunitaria de Raqchi y que opera de acuerdo con las normas internas de la comunidad. Las normas de la comunidad (Comunidad de Raqchi 2009) autorizan claramente a la asamblea comunitaria a crear organizaciones como la Asociación Inkallaqta, y los libros de actas de la Asociación Inkallaqta son claros en cuanto a los mecanismos por los que la asociación puede gestionar sus asuntos (Asociación Inkallaqta 2013). Por lo tanto, el marco para el pleno reconocimiento del derecho de la comunidad a organizar empresas comunitarias como la Asociación Inkallaqta y su derecho a manejar sus propios asuntos es inequívoco.

Conclusión

El grado en que la estructura de la Asociación Inkallaqta se adecúa a las expectativas fijadas por los principios de Ostrom para los regímenes de gobernanza autoorganizada de recursos de propiedad común es importante. La Asociación Inkallaqta fue creada por miembros de la comunidad local, sin asistencia directa del Gobierno ni de organizaciones no gubernamentales, en respuesta al deseo de los residentes de Raqchi de participar en el mercado creciente del turismo en Perú en el periodo posterior a Sendero Luminoso. A medida que la reputación de Perú por su paz doméstica crecía y los esfuerzos promocionales del Gobierno comenzaron a funcionar, el turismo creció rápidamente en Raqchi y lo llevó de ser un lugar virtualmente desconocido a constituirse en uno de los diez puntos de patrimonio más visitados en Perú.

Las normas de gobierno y las prácticas de la Asociación Inkallaqta se derivan directamente de las de la asamblea comunitaria de Raqchi, que involucra a todas las familias del pueblo en la toma democrática de decisiones. La legitimidad de la decisión mayoritaria en Raqchi es fundamental para todos los aspectos de la vida en el pueblo, y en particular para el funcionamiento de la Asociación Inkallaqta. De forma similar, la intensa dependencia de las obligaciones de la ciudadanía y de las sanciones definidas para aquellos que no cumplan sus obligaciones se refleja en las normas de la Asociación Inkallaqta. Quizá el mejor testimonio de la importancia de la asociación para la vida económica de Raqchi es que la asamblea comunitaria ha incluido en su propio reglamento la prohibición de vender en la plaza como sanción, por ejemplo, por faltar a reuniones o a días de trabajo, o por no participar en partidos de fútbol con otros pueblos.

Esto no es accidental. Muchos otros estudios han identificado rasgos de gobernanza muy similares en proyectos directamente relacionados con el turismo sostenible (Halstead 2003; Jordan y Duval 2009; Long 2008; Murphy 1985; Murphy y Halstead 2003; Newsham 2004; Ngo, Wong y Heng 2008; Nicanor 2001; Reeves 2008). El extenso informe del Banco Mundial sobre sus propios proyectos comunitarios de desarrollo local durante sesenta años asoció rasgos similares a los proyectos exitosos (Binswanger-Mkhize, Regt y Spector 2010), como lo hizo un análisis apoyado por la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo que se enfocaba en iniciativas descentralizadas, dirigidas por el Gobierno (Grefe 2005). Los propios principios de diseño de Ostrom, sin embargo, no son condición suficiente para que un proyecto tenga éxito. En el estudio más largo del que se extrae este artículo (Gould 2014a, 321-326), emergieron algunos puntos críticos que los arqueólogos deberían considerar.

El primero de ellos es que son fundamentales para la sostenibilidad tanto la toma democrática de decisiones como las normas de voto que eviten la acumulación de poder en un individuo o pequeño grupo y la obligatoriedad de la rotación del liderazgo. Raqchi ofrecía un voto a cada familia, sin importar cuántos de sus miembros estuvieran activos. Otros proyectos estudiados tenían normas similares para evitar el surgimiento de un poder excesivo, y todos rotaban su liderazgo para prevenir que un líder se enquistara y sofocara la empresa.

En segundo lugar, todos los grupos usaron comités ejecutivos cuyos miembros cambiaban regularmente (la junta, en el caso de la Asociación Inkallaqta) para gestionar los asuntos del día a día. Esto no solo repartía la responsabilidad y la carga de trabajo, sino que también evitaba que un individuo o pequeño grupo tomara el control de la organización.

El tercer punto es que la administración financiera era transparente en todos los casos. En este sentido, la Asociación Inkallaqta era el caso más simple por las razones citadas más arriba. Un grupo comunitario de artesanos en Belice, del que se informa en el estudio de Gould (2014a, capítulo 8), desarrolló mecanismos elaborados para proteger al grupo de fraudes por parte de sus miembros, porque el propio grupo manejaba grandes sumas de dinero y porque los miembros de la comunidad desconfiaban mucho unos de otros.

En cuarto lugar, las raíces locales de una organización son cruciales para su éxito. La Asociación Inkallaqta fue fundada por residentes locales, como lo fueron las otras dos organizaciones incluidas en el estudio más amplio. El grupo de Raqchi recibió muy poca ayuda externa a la hora de formar su organización y establecer sus normas operacionales. Mientras que el grupo estudiado en Belice sí tuvo asistencia financiera o de negocios, la motivación para establecer los grupos, el líder fundador y los líderes subsiguientes provino siempre de individuos locales. Los expertos de fuera, no importa cuán entusiastas, no logran sustituir el liderazgo local.

En quinto lugar, cuando algún foráneo participaba, en todos los casos su participación se limitaba a asesorar financiera y operacionalmente a los fundadores, nunca se involucraba directamente en el funcionamiento diario del grupo. Halstead (2003, 15), citando a Brian Jones, llamó a esto “ligero toque de gestión adaptable” y apuntó que el éxito de los proyectos comunitarios depende en gran medida de las garantías de que la responsabilidad y autoridad de los miembros locales de la comunidad dentro de sus organizaciones no sea usurpada por extraños, sin importar lo bienintencionados o “expertos” que puedan ser.

El sexto punto es que la importancia del valor económico de la empresa para sus miembros no puede ser subestimada. Los recursos de propiedad común,

objeto del trabajo de toda la vida de Ostrom, solo existen porque los recursos son intrínsecamente valiosos. Las tierras de pastoreo, los sistemas de irrigación, las pesquerías o los bosques comunales son medios de vida para las comunidades que los gestionan. De forma similar, sin un motivo económico, ninguna comunidad con dificultades tendrá un incentivo para dedicar tiempo o gastar recursos financieros, o para poner en peligro relaciones sociales importantes, con el fin de fundar y administrar un proyecto comunitario asociado con la arqueología, incluso si el yacimiento está muy vinculado a su propio patrimonio. Con frecuencia, los arqueólogos dan valor a los yacimientos y a los recursos de patrimonio por motivos que son diferentes de los de las comunidades locales (Leventhal *et al.* 2014). Alinear estos intereses en comunidades pobres depende en gran medida de que se muestre a los residentes que la arqueología tiene valor en su vida diaria. Los grupos que, como la Asociación Inkallaqta, aprovechan el turismo son una forma de hacerlo, si están bien estructurados.

En séptimo y último lugar, las organizaciones locales bien estructuradas son necesarias para las organizaciones de base diseñadas para explotar el turismo, pero no son suficientes. El propio yacimiento debe ser un destino turístico viable, y la comunidad y el yacimiento deben estar completamente integrados en la economía turística de la región para garantizar que un flujo creciente de turistas lleve los beneficios económicos prometidos. Los arqueólogos que trabajen con comunidades locales deberían prestar más atención al establecimiento de las condiciones de negocio requeridas para crear una cadena turística de valor que sea viable. Esto se hizo en Raqchi mediante un yacimiento arqueológico icónico, que se promovió a través del esfuerzo intensivo del Gobierno peruano por expandir el turismo en la región de Cusco. El yacimiento se benefició de su situación central, a medio camino de un *tour* en bus entre Cusco y Puno, y de la inversión del pueblo en instalaciones turísticas como los baños públicos. El éxito de la Asociación Inkallaqta no habría sido posible sin esas circunstancias e inversiones.

No obstante, la experiencia en Raqchi y el ejemplo de la Asociación Inkallaqta apoyan la visión de que pueden crearse proyectos de desarrollo económico locales en asociación con yacimientos arqueológicos, incluso si las autoridades no están dispuestas a ceder el control del propio patrimonio a los residentes locales. Lo que se requiere es que los arqueólogos que pretendan crear proyectos así presten atención a la naturaleza de la organización local que creará, gestionará y se beneficiará del proyecto, y confíen en las personas locales para identificar la mejor manera de hacerlo.

Referencias

- Agrawal, Arun.** 2001. "Common Property Institutions and Sustainable Governance of Resources". *World Development* 29 (10): 1649-1671.
- Amoêda, Rogério, Sérgio Lira, Cristina Pinheiro, Filipe Pinheiro y João Pinheiro, eds.** 2008. *World Heritage and Sustainable Development Conference*. Vols. 1 y 2. Barcelos, Portugal: Green Lines Institute for Sustainable Development.
- Asociación Inkallaqta.** 2013. *Libro de actas y Reglamento de la Asociación Inkallaqta*. Raqchi, Perú: Asociación Inkallaqta.
- Baland, Jean-Marie y Jean-Philippe Platteau.** 1996. *Halting Degradation of Natural Resources: Is there a Role for Rural Communities?* Oxford: U. N. Food; Agricultural Organization; Clarendon Press.
- Berkes, Fikret.** 1986. "Local-Level Management and the Commons Problem: A Comparative Study of Turkish Coastal Fisheries". *Marine Policy* 10 (3): 215-229.
- Binswanger-Mkhize, Hans P., Jacomina P. de Regt y Stephen Spector.** 2010. *Local and Community Driven Development*. Washington: The World Bank.
- Comunidad de Raqchi.** 2009. *Reglamento interno de la Comunidad Campesina de Raqchi 2009-2013*. Raqchi, Perú: Comunidad Campesina de Raqchi.
- Gould, Peter G.** 2014a. "Putting the Past to Work: Archaeology, Community and Economic Development". Tesis de doctorado, University College London. <http://discovery.ucl.ac.uk/1427269>.
- . 2014b. "A Tale of Two Villages". *Public Archaeology* 13 (1-3): 162-175.
- Grefe, Xavier.** 2005. "The Instruments of Good Governance". En *Local Governance and the Drivers of Growth*, editado por S. Giguère, 39-88. París: OECD Publications.
- Halstead, Lynn.** 2003. *Making Community-Based Tourism Work: An Assessment of Factors Contributing to Successful Community-Owned Tourism Development in Caprivi, Namibia*. Windhoek: Directorate of Environmental Affairs; Wildlife Integration for Livelihood Diversification.
- Hardin, Garrett.** 1968. "The Tragedy of the Commons". *Science* 162 (3859): 1243-1248.
- Hullica, P. L.** 2012. *Turismo vivencial. Recuperando la tecnología andina en producción de artesanía en cerámica en P. A. Raqchi*. Raqchi: Instituto Nacional de Cultura.
- Jordan, Leslie-Ann y David Duval.** 2009. "Heritage Management and Tourism in the Caribbean". En *Cultural Heritage and Tourism in the Developing World: A Regional Perspective*, editado por Dallen J. Timothy y Gyan P. Nyaupane, 186-208. Londres; Nueva York: Routledge.
- Keohane, Robert O. y Elinor Ostrom.** 1995. *Local Commons and Global Interdependence*. Londres; Thousand Oaks; Delhi: Sage Publications.
- Leventhal, Richard M., Carlos Chan Espinosa, Eladio Moo Pat y Demetrio Poot Cahun.** 2014. "Community and Heritage: A Community Heritage Project in Tihosuco, Quintana Roo, Mexico". *Public Archaeology* 13 (1-3): 211-223.
- Long, Colin.** 2008. "Heritage as Pro-Poor Tourism: The Case of Vieng Xay, Laos". En Amoêda *et al.* 2008, 227-236.
- Mitchell, Ronald B.** 1995. "Heterogeneities at Two Levels: States, Non-State Actors and Intentional Oil Pollution". En Keohane y Ostrom 1995, 223-251.
- Murphy, Peter E.** 1985. *Tourism: A Community Approach*. Nueva York: Methuen.

- Murphy, Carol y Lynn Halstead.** 2003. *The Person with the Idea for the Campsite Is a Hero. Institutional Arrangements and Livelihood Change Regarding Community-Owned Tourism Enterprises in Namibia*. DEA Research Discussion Papers 61. Windhoek, Namibia: Directorate of Environmental Affairs.
- Newsham, Andrew.** 2004. *Who's Involved in What? Participation in Natural Resource Management Institutions and "Community Based Tourism Enterprises" in Two Conservancies in Northwest Namibia*. Windhoek, Namibia: University of Namibia Multidisciplinary Research; Consultancy Centre.
- Ngo, Minh Hung, Yunn Chii Wong y Chye Kiang Heng.** 2008. "Examining Conservation Possibilities on Urban Heritage Environment-Its User Relation in Hanoi, Vietnam". En Amoëda *et al.* 2008, 259-270.
- Nicanor, Nepeti.** 2001. *Practical Strategies for Pro-Poor Tourism: Nacobta and the Namibian Case Study*. Londres: Overseas Development Institute; International Institute for Environment and Development; Centre for Responsible Tourism.
- Olson, Mancur.** 1965. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard Economic Studies. Cambridge; Londres: Harvard University Press.
- Ostrom, Elinor.** 1990. *Governing the Commons*. Cambridge, Reino Unido; Nueva York: Cambridge University Press.
- . 1995. "Constituting Social Capital and Collective Action". En Keohane y Ostrom 1995, 125-160.
- Ostrom, Elinor, Roy Gardner y James Walker.** 1994. *Rules, Games and Common Pool Resources*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Oye, Kenneth y James H. Maxwell.** 1995. "Self-Interest and Environmental Management". En Keohane y Ostrom 1995, 191-221.
- Poteete, Amy R., Marco A. Janssen y Elinor Ostrom.** 2010. *Working Together: Collective Action, the Commons and Multiple Methods in Practice*. Princeton: Princeton University Press.
- Reeves, Keir.** 2008. "Place, Community and Heritage Tourism in Luang Prabang: Conserving and Interpreting the Intangible Heritage and Built Environment of an Historical Cultural Landscape". En Amoëda *et al.* 2008, 311-318.
- Servicio de Impuestos Internos.** 2013. "Régimen tributario al cual están afectos". Consultado el 22 de marzo de 2013. http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/microemp_regimen_tributario.htm.
- Sillar, Bill.** 2013. "The Building and Rebuilding of Walls: Aspirations, Commitments and Tensions within an Andean Community and the Archaeological Monument they Inhabit". *Journal of Material Culture* 18 (1): 27-51.
- Smith, Laurajane y Emma Waterton.** 2009. *Heritage, Community and Archaeology*. Duckworth Debates in Archaeology. Londres: Duckworth.
- Trumble, William R. y Angus Stevenson, eds.** 2002. *Shorter Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.