
USOS Y DESUSOS DEL PATRIMONIO CULTURAL: Hacia una gestión y consumo responsables en Colonia del Sacramento



Investigación

**Lic. Mariana Amaro
Tec. Martín Cuadrado
Lic. Anahí Laroca**



Coordinación del Proyecto de Investigación

Lic. Silvia Piriz

IDEAS – Grupo Uruguay – Red Puentes

Se terminó de imprimir en Caligráficos S.A.
en febrero de 2006

Diseño Gráfico: Patricia Porras Arena

Revisión: Rafael Courtoisie

Índice

• RSE, Consumo y Patrimonio Cultural	5
Algunos conceptos iniciales	5
Antecedentes	7
• Colonia del Sacramento	7
• Marco general	9
El marco general sobre consumo y patrimonio cultural	9
El marco general de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)	10
El Barrio Histórico como Patrimonio Cultural	12
• Acerca de la metodología empleada	14
Los actores representados y los entrevistados	14
Otras consideraciones metodológicas	15
• La relevancia de este estudio	16
• Sobre los vínculos entre actores y roles del Estado	17
• I. La interrelación de los actores vinculados con el Patrimonio Cultural	17
Procesos de cambio en la dinámica de la gestión y consumo patrimonial	18
Participación: tensiones y solidaridades	18
La interrelación de actores: síntesis de las percepciones	24
• II. El rol articulador del Estado	25
Acerca del protagonismo de la IMC como tomadora de decisiones	26
Relaciones entre Municipio y sociedad civil	29
El rol articulador del Estado: síntesis de las percepciones	31
• Sobre las valoraciones, gestión y consumo del Patrimonio Cultural	32
• III. Los actores y los usos-consumos patrimoniales	32
El Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI)	33
La Asociación de Guías de Turismo (AGT)	34
La Comisión del Plan de Gestión (CPG)	35
La Cámara Hotelera y Turística de Colonia (CHT)	37
La Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS)	38
La Dirección de Turismo - Intendencia Municipal de Colonia (DT)	40
El Consejo Ejecutivo Honorario (CEH)	42
La Cámara Gastronómica de Colonia (CG)	44

El Sindicato Único de Trabajadores Gastronómicos y Hoteleros del Uruguay (SUGU)	46
El Área de Cooperación Internacional - IMC (ACI)	48
Junta Departamental: Edila del EP (EJD)	48
Los actores y los usos-consumos patrimoniales: síntesis de las percepciones.	50
• IV. Las empresas y los usos educativo y social del Patrimonio Cultural	52
El Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI)	52
La Asociación de Guías de Turismo (AGT)	53
La Comisión del Plan de Gestión (CPG)	54
La Cámara Hotelera y Turística de Colonia (CHT)	55
La Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS)	56
La Dirección de Turismo de la IMC (DT)	57
El Consejo Ejecutivo Honorario (CEH)	58
La Cámara Gastronómica (CG)	59
El Sindicato Único de Trabajadores Gastronómicos y Hoteleros del Uruguay (SUGU)	60
El Área de Cooperación Internacional – IMC (ACI)	61
La Junta Departamental: Edila de EP (EJD)	61
Las empresas y los usos educativo y social del Patrimonio Cultural: síntesis de las percepciones	62
• V. Las empresas y la gestión socialmente responsable del Patrimonio Cultural	63
El Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI)	63
La Asociación de Guías de Turismo (AGT)	64
La Comisión de Plan de Gestión (CPG)	65
La Cámara Hotelera (CHT)	66
La Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS)	69
La Dirección de Turismo de la IMC (DT)	69
El Consejo Ejecutivo Honorario (CEH)	71
La Cámara Gastronómica (CG)	72
El Sindicato Único de Trabajadores Gastronómicos y Hoteleros del Uruguay (SUGU)	74
El Área de Cooperación Internacional – IMC (ACI)	75
La Junta Departamental de Colonia: Edila de EP (EJD)	76
Las empresas y la gestión socialmente responsable del Patrimonio Cultural: síntesis de las percepciones	77
Consideraciones finales	79
Bibliografía consultada	83
Anexos	85
ANEXO 1: Pauta de entrevistas realizadas	85
Anexo 2: Personas entrevistadas por organización	87



RSE, Consumo y Patrimonio Cultural

El propósito de este estudio

El presente estudio temático procura analizar el vínculo entre los siguientes fenómenos sociales: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el Consumo, ambos vistos desde la perspectiva de la gestión del Patrimonio Cultural. Este análisis de los procesos implicados en el consumo del patrimonio cultural se realiza desde la perspectiva de una «cultura de gestión» vinculada con la conceptualización de la RSE.

Algunos conceptos iniciales

Se entiende por **RSE** una forma de gestión empresarial que comprende prácticas socialmente responsables, tanto en lo que respecta a las estrategias internas como externas de la empresa. Estas estrategias han de contemplar vínculos e intereses de los distintos «asociados» de la empresa. Entendidos éstos como aquellos actores que se vinculan a la misma de manera directa o indirecta en las diferentes dimensiones de su gestión. La RSE tiene un carácter fuertemente «relacional», en tanto el reconocimiento de los intereses de los diversos actores que se vinculan a la empresa es un insumo clave para su gestión.

La RSE implica, entre otros aspectos, el cuidado del medio social y ambiental, la transparencia y honestidad en la gestión y/o producción y la observancia de las normas democráticas y los derechos humanos. La gestión empresarial responsable es aquella que es validada socialmente y caracterizada por la implementación de estrategias externas e internas, constantes y duraderas, en el marco de la propia actividad empresarial. Por esta razón, las prácticas filantrópicas se excluyen de este tipo de gestión.

Patrimonio Cultural de una comunidad es aquel que se define por su capacidad de representar simbólicamente una identidad. El mismo implica dos procesos interrelacionados: de invención de la realidad y de construcción social. La invención implica procesos individuales de descontextualización y recontextualización de determinados hechos y objetos históricos de la comunidad. La construcción social

implica procesos colectivos de legitimación, que generan mínimos consensos sociales sobre la invención realizada¹.

Una vez que estos procesos se consolidan en la comunidad se puede hablar de la objetivación de este Patrimonio Cultural, transformándose en un objeto de uso o consumo. La literatura que aborda la cuestión patrimonial, refiere a la existencia de tres tipos de usos del mismo: el social, el educativo, y el económico. Los tres son necesarios e importantes para la sostenibilidad de un proyecto patrimonial. Asimismo, debe producirse un equilibrio entre estos usos para que el patrimonio no se vea afectado de manera negativa, con su inevitable impacto en la comunidad que lo usufructúa.

Por **Consumo** se considera aquel proceso por el cual los sujetos buscan satisfacer determinadas necesidades a través de la apropiación y uso de objetos, materiales y/o inmateriales. Dichos procesos no implican necesariamente la intermediación comercial. No obstante, ésta es una práctica fundamental para comprender la vinculación entre los tres fenómenos estudiados.

La manera en que se los vincula es a través del análisis de las pautas culturales, expresadas en la gestión empresarial (responsable o no), en la lógica político-administrativa estatal respecto a la gestión del patrimonio cultural y las formas de consumo de aquellos destinatarios o receptores de este producto cultural.

Específicamente, se busca entender cómo se logran los diversos equilibrios entre las lógicas culturales-identitarias y mercantiles, desde la óptica de la RSE. Se busca identificar algunos factores que puedan ayudar a explicar el cómo y el porqué se movilizan determinados recursos para conservar y exponer dicho patrimonio, así como la forma en cómo es apropiado, difundido e incorporado en la estrategia de gestión empresarial.

La diversidad de procesos implicados en el consumo del Patrimonio Cultural, en su comercialización y en la oferta de servicios asociados, hace que se plantee una gama importante de posibles factores vinculados y vinculantes a ser indagados, como ser: los procesos desarrollados por los gestores culturales en cuanto a la invención-construcción, preservación y divulgación del patrimonio cultural, las formas de divulgación y preservación de este producto cultural por parte de los actores empresariales (la forma en que articulan los usos patrimoniales en la gestión y las estrategias desarrolladas, tanto las alentadoras como las prescindentes de la promoción de un consumo responsable de los bienes patrimoniales), las demandas de algunos de sus consumidores y los espacios de canalización de las mismas, y los grados de conciencia del legado cultural, entre otros.

La indagación sobre esta diversidad de factores parte de la consideración de que éstos son referencias claves para la captación de las lógicas discursivas y las prácticas concretas que hacen a las relaciones de las empresas y su entorno. Se considera que el análisis de la RSE desde la perspectiva del consumo patrimonial requiere de la investigación de las miradas de otros actores asociados -no empresariales- acerca del fenómeno en cuestión.

¹ Prats, LL., "Antropología y Patrimonio", Editorial Ariel, Barcelona, 1998.

Antecedentes

Este trabajo implica la profundización del estudio del fenómeno de la responsabilidad social empresarial impulsada por el Grupo Uruguay de la Red Puentes, en el marco de su propuesta de investigación, debate y promoción de la misma en nuestro país.

Tiene como antecedentes otras dos investigaciones. Por un lado, “RSE en Uruguay: el renovado desafío de construir sistemas de confianza”, el cual fue desarrollado por el equipo del Instituto de Comunicación y Desarrollo, buscando presentar el estado de la RSE actual. Por otro, “Encuentros y Desencuentros en RSE: puntos de partida de prácticas posibles” a cargo del presente equipo de IDEAS, que implicó un estudio de los discursos que en los países de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay se tejen en torno a la RSE.

Colonia del Sacramento

La ciudad de Colonia del Sacramento, capital del Departamento de Colonia de la República Oriental del Uruguay, es considerada como marco empírico idóneo para el presente estudio por las características sociales y económicas que se han configurado a partir del rescate y puesta en valor de su antiguo Barrio Histórico; el cual desde 1995 ha sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

Colonia del Sacramento es una ciudad de poco más de 20.000 habitantes, que se halla extendida a orillas del Río de la Plata, ubicada en la región suroeste de la República Oriental Uruguay. Históricamente se ha caracterizado por su ubicación estratégica: a 180 km de la capital nacional, Montevideo, y a 45 km aproximadamente de Buenos Aires, capital de la República Argentina.

Esta ubicación estratégica la hizo protagonista de diversas luchas que desarrollaron las potencias coloniales europeas por la conquista del ‘nuevo mundo’. En 1680 fue fundada ‘A Nova Colonia Do Santísimo Sacramento’ por la Corona Portuguesa, con intenciones de que fuera su colonia más al sur de la América Portuguesa, con el Río de la Plata como límite natural con la América española. Estos territorios fueron parte del litigio fronterizo entre ambos imperios y su resolución llevó más de cien años. Durante este período de la presencia portuguesa, Colonia del Sacramento sufrió cuatro tomas militares de manos de los españoles, varios sitios, y sus respectivas devoluciones y refundaciones. El período más prolongado de presencia portuguesa fue entre 1715 y 1762, durante cual tuvo su mayor desarrollo en términos económicos, demográficos y urbanísticos. La mayoría de los vestigios que aún se conservan son de ese período histórico.

Después de 1777 Colonia del Sacramento pasó a manos españolas, perdiendo cierto protagonismo al integrarse al Virreinato del Río de la Plata, por ser Buenos Aires y Montevideo los principales polos de desarrollo. En este período existieron intentos de poblamiento con colonos provenientes de distintas regiones de España, como parte de la política de consolidación del Virreinato Del Río de la Plata.

En los primeros años del SXIX (1806-1807) se vio envuelta en los hechos bélicos de las Invasiones Inglesas. Colonia del Sacramento fue tomada por los ingleses por un breve período. Luego se constituyó en base logística para la reconquista española de Buenos Aires y Montevideo.

En 1811 José Artigas dejó su cargo de comandante segundo de las fuerzas españolas en la ciudad para ponerse a las órdenes de la revolución oriental. En el marco de las luchas orientales, la villa sufrió sitios, asaltos, bombardeos por mar y tierra; pasando nuevamente a poder portugués y luego a integrar la Provincia Cisplatina, nombre dado a la Banda Oriental en su ingreso al Imperio Brasileiro.

En los primeros años del novel Estado uruguayo, éste vivió un período de guerra civil durante el cual Colonia del Sacramento nuevamente fue escenario bélico, esta vez entre 'blancos-federales' y 'colorados-unitarios'.

La paz llegó en 1851 y la ciudad inició un período de expansión. En 1859 fue derribada la muralla portuguesa como respuesta a la solicitud de los ciudadanos que deseaban dejar atrás los conflictos.

A finales del SXIX llegaron al Departamento de Colonia inmigrantes europeos de origen italianos, suizos, alemanes, ingleses, etc, quienes fueron transformando la vida de las colonias hacia nuevas formas de producción agro-industrial.

A comienzos del SXX las principales industrias de Colonia eran los frigoríficos y las canteras de arena y piedra.. Éstas últimas se caracterizaron por ser las mayores proveedoras de la industria de la construcción bonaerense.

Durante la segunda mitad del SXX, Colonia del Sacramento debió su desarrollo económico fundamentalmente a dos sectores: el industrial y el de servicios, con el incremento en la década de los ochenta, del fenómeno turístico.

A partir de este momento, Colonia del Sacramento muestra signos claros del impacto turístico en su organización social, urbana, ambiental, económica y cultural. En comparación con décadas anteriores, se ha ampliado la oferta y la infraestructura hotelera y gastronómica; se han concretado obras que apuntan al mejoramiento del diseño y el uso de espacios urbanos, y se ha incrementado y diversificado el mercado laboral a partir del sector turístico.

La significatividad de ese impacto del turismo se registra en los datos aportados por el Ministerio de Turismo². El año que el Departamento de Colonia recibió más visitantes fue en 1997, con 173.615, y el de menos visitantes fue en el 2003, con 79.198.

En promedio, del total de visitantes que recibe, el 70% son argentinos (y a su vez, 70% de éstos provienen de la ciudad de Buenos Aires), 20 % son uruguayos, 5% son brasileros, paraguayos y chilenos, y alrededor del 5 % restante comprende a los visitantes extra-región.

² Anuarios Ministerio de Turismo y varios informes estadísticos del Ministerio de Turismo.

La ciudad de Colonia del Sacramento es el principal destino turístico dentro del Departamento. En el año 2005 el Departamento de Colonia recibió 109.979 visitantes, de los cuales 75 % aproximadamente visitaron Colonia del Sacramento.

Marco general

El marco general sobre consumo y patrimonio cultural

Si bien el estudio está centrado en Colonia del Sacramento no es posible reflexionar sobre los fenómenos señalados sin reconocer la relación con ciertos cambios a nivel global. Se puede decir que la presencia de grandes cambios culturales y estructurales plantean 'posibles' y 'diversas' interpretaciones del consumo y los consumidores de patrimonio cultural, de las estrategias de difusión y preservación del mismo, de las características en la gestión económica-cultural y de los actores que la realizan, de la capacidad reflexiva y responsable de los ciudadanos-consumidores, entre otros.

Es así que, uno de los aspectos significativos que definen nuestro tiempo es la «proliferación de signos»³ tanto a nivel de la producción, de la circulación y del consumo de bienes y servicios, como a nivel de las ideologías y de los saberes en general.

Esta intensificación en la «proliferación de signos», se relaciona con los procesos de «destraditionalización» de las sociedades contemporáneas; con la consecuente declinación de algunas de sus estructuras fundantes y con los «procesos de individualización», que introducen y promueven mecanismos de reflexividad y auto-reflexividad en los sujetos y las instituciones, al desestructurarse los parámetros seguros y estables que los orientaban. Asimismo, estos procesos implican cambios en las construcciones identitarias que reaccionan frente al avance de una cultura global pretendidamente homogeneizadora, generando espacios de asunción de lo local como fuente para la reconstrucción de las identidades culturales.

En este marco, el consumo se ha transformado en una actividad básica para el sistema y compleja para el individuo. Por un lado, en el capitalismo actual el valor de cambio de un producto prevalece crecientemente sobre el valor de uso, y por lo tanto, la vida útil de los objetos es cada vez más exigua. Además, los mercados se han internacionalizado, con los consiguientes cambios a nivel de fuerza de trabajo, capacidades, distribución de los ingresos y en las pautas de consumo. El consumo es, entonces, uno de los elementos centrales para comprender la lógica del sistema. Por el otro, ante al predominio del signo y de la estética, el individuo- consumidor también es parte de los procesos de individualización y reflexividad mencionados.

Los consumidores se vuelven dominantes y los productores se tienen que orientar mucho más en función de las demandas de los mismos; existe una mayor volatilidad de las preferencias de los consumidores; se presenta una mayor segmentación del

³ Lash S. y Urry J., *"Economías de signos y espacios"*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1998.

mercado; un incremento de los movimientos de consumidores; una proliferación de productos nuevos y con vida cada vez más breve; se acentúan las preferencias por formas no masivas de producción y consumo; el consumo se vuelve cada vez menos 'funcional' y se va estetizando.

Otro aspecto característico de las sociedades actuales es la creciente necesidad de articulación de los procesos globales y locales, donde lo local cobra sentido a partir de los «procesos de desterritorialización» de la economía, la resignificación de las identidades locales y regionales, y el replanteo de la concepción de desarrollo.

El actual fenómeno social de valorización del patrimonio cultural surge, entre otros aspectos, como respuesta ante estos procesos de «proliferación de signos», «destradicionalización», «individualización» y «desterritorialización» de la economía, que ponen en cuestión las bases de los procesos identitarios locales. Frente a ello, la reacción de las comunidades locales lleva a una revalorización, en clave colectiva, de su pasado-presente.

Todos estos procesos confluyen en las concepciones y en prácticas del patrimonio cultural y por ende, en la forma en que se expresa su carácter tridimensional: por un lado, se puede identificar un «uso-consumo social» que atiende a las necesidades vinculadas a las representaciones colectivas generadoras de identidad; por otro, se puede señalar un «uso-consumo educativo» que atiende a las necesidades cognitivas de comprensión de las historias de determinada comunidad o grupo; por último, existe un «uso-consumo económico» que atiende a las necesidades de producción, circulación y consumo de todos los bienes y servicios que se generan alrededor del patrimonio.

Del equilibrio de estos usos-consumos es que se puede hablar de estrategias de desarrollo local sustentable, pues el predominio excesivo y sumisión de una determinada dimensión sobre las otras, genera inconvenientes en la viabilidad de la estrategia de desarrollo a partir del patrimonio cultural. Por ejemplo, un predominio excesivo del uso-consumo económico puede provocar irreversibles daños materiales al patrimonio; por otra parte, un predominio excesivo del uso-consumo educativo, puede provocar un academicismo orientado a ciertas elites económicas, sociales y culturales; y por último, un predominio excesivo del uso social puede exacerbar sentimientos localistas que rechacen la visita de ciudadanos de otras comunidades e inhiban la capacidad de crecimiento e intercambio social, económico y cultural.

Esta complejidad del fenómeno, en términos de gestión y consumo patrimonial, al vincularse con la RSE permite explorar diversos ángulos desde donde leer su articulación. Para ello se ha seleccionado una serie de interrogantes que permiten ordenar el análisis y vinculación entre estos fenómenos.

El marco general de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)

Los fenómenos contextuales referidos en el apartado anterior también dan marco al surgimiento y desarrollo de la RSE. Originalmente, la demanda e iniciativa de esta forma de gestión se asocia fuertemente a la forma de operar de las empresas multinacionales, pero este fenómeno se viene generalizando para las diferentes realidades empresariales, y comienza a permear otras órbitas de gestión.

Este proceso está incorporando paulatinamente la discusión acerca de la necesaria especificidad del fenómeno en cada realidad contextual, en función de las estructuras organizacionales, los grados de desarrollo y tipo de actividad empresarial, el sistema de actores, la cultura de gestión, entre otros.

El carácter «dinámico» y «complejo» del fenómeno comienza a manifestarse a medida que los discursos empiezan a aterrizar en las realidades en las cuales se inscriben. La impronta relacional del mismo se manifiesta de manera diversa, por lo que cualquier análisis del fenómeno está obligado a relevar los vínculos entre los diversos actores asociados a la actividad empresarial⁴.

Toda forma de evaluar los grados de RSE ha de integrar estas características particulares, así como debe ser aplicada a partir de procesos participativos del sistema de actores vinculado a la actividad empresarial en cuestión. Estas características hacen necesaria la flexibilidad en la manera de evaluar la RSE, los distintos indicadores han de ajustarse a las especificidades empresariales y contextuales como regla de construcción y aplicación.

Asimismo, se entiende a la propia actividad empresarial como un «conjunto de relaciones». En éstas se desarrollan diversos procesos de gestión «internos» y «externos». Los actores (asociados) que se vinculan con las empresas van más allá de los tradicionalmente concebidos, se podría decir que incluye: trabajadores, clientes o consumidores, proveedores, distribuidores, inversionistas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos, entre otros.

Analizar la «confianza» entre los «asociados» es central para identificar el tipo de vínculo generado entre los mismos y poder entender el grado de desarrollo de la responsabilidad empresarial. El alcance de la gestión también brindará elementos para caracterizar el desarrollo de la RSE, así como el grado de cumplimiento de las normativas sociales, la transparencia en la gestión y el carácter voluntario de dicha responsabilidad.

El grado de maduración y responsabilidad de los propios actores asociados también es un indicador de la capacidad empresarial de inclusión y compromiso social, ambiental, político, cultural y económico. Comprender la «dinámica relacional» con los consumidores, los sindicatos, los representantes de gobierno y las diversas organizaciones de la sociedad civil, permite ampliar la mirada del fenómeno empresarial y pensar en posibles líneas de acción compartidas entre los actores.

En síntesis, la RSE debe entenderse como una «cultura de gestión» que tiene como propósito ser «validada» legal y socialmente.

Tomar el fenómeno patrimonial vinculado a la actividad turística como objeto de análisis en el marco de la RSE, aporta elementos ilustrativos respecto a las relaciones y sus múltiples direcciones, que una empresa ha de integrar en su gestión. El carácter especialmente sensible y multidimensional del fenómeno del consumo patrimonial con relación a la gestión responsable ilumina las complejas relaciones y variables en que cualquier empresa inmersa en esta realidad puede encontrar.

⁴ Amaro, M. y Laroca, A., «Encuentros y desencuentros en RSE: puntos de partida de prácticas posibles», IDEAS, 2006.

El Barrio Histórico como Patrimonio Cultural

Durante casi las primeras tres cuartas partes del SXX, el Barrio Sur era un barrio particular de Colonia del Sacramento. En él vivían aproximadamente 1300 personas que desarrollaban una intensa vida social y cultural.

Si bien era de una composición socioeconómica heterogénea, estaba visto como el barrio 'bajo' por el resto de la ciudad. Existían unos cuantos 'conventillos', y los servicios públicos como la iluminación y el pavimento de las calles eran muy precarios.

Desde principios del SXX surgieron proyectos para valorizar el casco histórico, muchos de los cuales quedaban por el camino como vanos intentos personales o de selectos grupos y asociaciones sensibilizadas con los temas históricos y arquitectónicos. Pero faltaba el interés del Estado, y particularmente que algún gobierno de turno encontrara un sentido para apostar a tales cambios.

Las circunstancias recién se hacen propicias en el último tercio del siglo, y durante el gobierno del Presidente Jorge Pacheco Areco. El Poder Ejecutivo decretó en 1968 la creación del Consejo Ejecutivo Honorario para las Obras de Preservación y Reconstrucción de la Antigua Colonia del Sacramento (CEH).

El gobierno de la época apeló a determinados símbolos para representar la identidad nacional, en particular a través de la figura del General José Artigas. Para ello, era necesario rescatar aquellos bienes patrimoniales que pudiesen resignificar los procesos históricos que habían dado unidad y sentido a la sociedad nacional⁵.

Ante tales objetivos identitarios, se habilitó el CEH encargado de gestionar las obras de preservación y reconstrucción de uno de esos bienes patrimoniales elegidos: la Antigua Colonia del Sacramento. Pues el sitio es reconocido como el último lugar en el que el General José Artigas sirvió al imperio español y desde el cual se sumó y lideró la emancipación oriental.

Así comenzó un período que fue transformando al Barrio Sur en Barrio Histórico. Las décadas de los '70, '80 y mediados de los '90, fueron de intensos trabajos de preservación, restauración y reconstrucción, bajo la gestión del CEH.

Esos procesos materiales y simbólicos confluyeron en 1995 con la declaratoria del Barrio Histórico como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de la UNESCO. La puesta en valor del casco histórico modificó no sólo la valorización arquitectónica y urbanística de barrio, sino también su estructura social, económica y cultural; así como cambió las dinámicas diarias de aquellos que habitaban y atribuían sentido a los espacios públicos.

Desde el punto de vista patrimonial, la rica historia de esos inmuebles y vestigios arqueológicos recuperados genera que se agreguen nuevas construcciones identitarias

⁵ Blixen, D., "*De prostituta a señora. Historia reciente de Colonia del Sacramento*", Ed. Del Caballo Perdido, Montevideo, 2005.

a esa simbología patrimonial desplegada. A la identidad oriental, se suma la identidad regional sudamericana y también la ibérica. Como sostiene el ex Director General de UNESCO, Federico Mayor: «*El barrio histórico de Colonia del Sacramento, como todo sitio intensamente significado por la historia es un lugar de encrucijada, encuentro y síntesis entre culturas diferentes que terminan por ser complementarias...*»⁶

Desde el punto de vista socioeconómico, la mayoría de la población que residió gran parte del SXX, no resistió la presión inmobiliaria y migró hacia otros barrios de la ciudad. Cuando el uso patrimonial comenzó a desarrollarse, inmediatamente también se desarrolló como recurso turístico. Con este último agregado, parte de la infraestructura propia de este fenómeno se instaló en el barrio: hoteles, restaurantes, locales comerciales, museos, pubs, inmuebles de segunda residencia, fueron algunas de las transformaciones.

A fines de los '90 la gestión del histórico CEH finaliza una etapa en la cual se lo evalúa positivamente en términos de los trabajos de recuperación arquitectónica y urbanística del sitio, y en los aportes para la consolidación de un turismo cultural. En el debe de dicha gestión quedó la dimensión social del proceso con respecto a la participación de la comunidad local⁷.

En este nuevo marco, la UNESCO también comienza a participar como controlador y asesor en materia de gestión. En tal sentido, sugiere a las autoridades locales y nacionales, la necesidad de que la comunidad local tenga mayor participación en los procesos de gestión, y plantea la necesidad de que el sitio cuente con un plan de manejo.

A nivel social comienzan a organizarse grupos y asociaciones civiles interesadas en los fenómenos patrimoniales y ambientales locales, que empiezan a presentar sus propuestas y demandas de gestión. Con respecto a los ex-vecinos del Barrio Sur también se agrupan y comienzan a desarrollar actividades culturales para la recuperación de sus memorias. Se conforma, a su vez, una Comisión de Vecinos que aún residen en el barrio.

En el año 2004, para hacer efectivas las sugerencias de la UNESCO, como así también las demandas de la sociedad civil, la Intendencia Municipal resuelve crear la Comisión del Plan de Gestión, con el cometido de crear el Plan de Manejo para el sitio patrimonial. La UNESCO sugiere la conformación de una Comisión de Sitio para esta elaboración, que fuera integrada por diversos actores vinculados al patrimonio.⁸ Siguiendo estos pasos, en la conformación de sus integrantes se contempla la participación de delegados de las agrupaciones sociales vinculadas a la materia, también participan delegados del CEH, de la Comisión Nacional de Patrimonio y de la propia Intendencia. No participan miembros de los sectores empresariales y laborales.

⁶ UNESCO, “*Colonia del Sacramento Patrimonio Mundial*”, 1996.

⁷ Si bien se reconoce la pluralidad semántica del concepto de ‘comunidad’, en el presente estudio se utiliza el mismo para designar las distintas formas de expresión de la sociedad civil.

⁸ Jokilhto J. y Feilden B., (ICCROM, UNESCO, ICOMOS), “*Manual para el manejo de los sitios del Patrimonio Mundial Cultural*”, 1995.

En el sector comercial privado también hay intensos agrupamientos, consolidándose la agencia de viajes Buquebús como la principal operadora del turismo que recibe la ciudad, y la Cámara Hotelera como el actor con mayor trayectoria y capacidad de gestión corporativa en el marco del fomento del turismo local. En tal sentido, ésta logra en el 2004, co-gestionar junto a la Intendencia Municipal de Colonia la elaboración de un Plan Estratégico para el Destino Turístico Departamental. En el año 2005 los gastronómicos logran formar su asociación, la cual está aún en vías de consolidación.

A nivel de los trabajadores del sector, recién comienzan a constituirse como gremio organizado en el 2005, a partir de la convocatoria para los Consejos de Salarios promovidos por el Gobierno Nacional.

Entrado el siglo XXI, los distintos actores que integran la antigua ciudad vuelven a enfrentar complejos desafíos. Como en ninguna otra región del país, el fenómeno patrimonial se manifiesta en toda su complejidad. Los distintos usos que recibe este patrimonio cultural exigen incorporar determinadas responsabilidades para la gestión del mismo. Desde los aspectos educativos, tanto de los contenidos cognitivos representados en el patrimonio como los vinculados a su adecuada gestión; pasando por los sociales que exigen la satisfacción de diversas necesidades identitarias que en él se expresan; y terminando en los económicos, que constituiría una importante herramienta de desarrollo local si se lo gestiona de manera responsable.

Acerca de la metodología empleada

En este estudio se busca relevar la percepción de distintos actores que puedan ofrecer información pertinente y relevante para la construcción de un diagnóstico y análisis del estado de la RSE, relacionada concretamente con la gestión y el consumo de bienes culturales. Para ello, se realizarán entrevistas a informantes calificados que den cuenta de las distintas prácticas, valoraciones y perspectivas.

Los actores relevados están organizados o integrados a colectivos representativos de distintos grupos de interés de la comunidad. En términos de RSE, pueden entenderse como los grupos de 'empresarios' y sus 'asociados'. Entre los actores considerados se encuentran representantes de cámaras empresariales, de trabajadores del sector turismo, de comisiones de patrimonio, del gobierno local y de comisiones de vecinos.

Los actores representados y los entrevistados

Muchos de los entrevistados tienen la particularidad de pertenecer o haber pertenecido y actuar en diferentes ámbitos institucionales, lo que los relaciona fuertemente con la temática patrimonial y/o la turística.

Los entrevistados son representantes de las siguientes organizaciones⁹:

- Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI)
- Asociación de Guías de Turismo (AGT)
- Comisión de Plan de Gestión (CPG)
- Cámara Hotelera y Turística del Departamento de Colonia (CHT)
- Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS)
- Intendencia Municipal de Colonia: Dirección de Turismo (DT)
- Intendencia Municipal de Colonia: Área de Cooperación Internacional (ACI)
- Consejo Ejecutivo Honorario de las Obras de Preservación y Reconstrucción de la Antigua Colonia del Sacramento/ MEC (CEH)
- Cámara Gastronómica de Colonia (CG)
- Sindicato Único de Gastronómicos y Hoteleros del Uruguay (SUGU)
- Junta Departamental (EJD): Edila del Encuentro Progresista.

Aunque otros actores fueron considerados para este estudio, diversos motivos hicieron que no fueran finalmente entrevistados: el Área de Defensa del Consumidor, la Dirección de Cultura de la IMC y la empresa de transporte y turismo Buquebús.

El **Área de Defensa del Consumidor** fue contactada, pero por tratarse de un área de muy reciente instalación y por haber sufrido cambios respecto a la persona a su cargo en el breve plazo de su conformación, se acordó no incluirla en esta etapa.

La **Dirección de Cultura de la Intendencia Municipal de Colonia** también sufrió cambios en el período de investigación y esto provocó la derivación de la entrevista por parte del Director interino a otra dependencia del municipio, - el Área de Cooperación Internacional-, alegando no estar consustanciado con la temática.

El presidente de la *empresa Buquebús*, autorizó la entrevista al Gerente local, pero éste no pudo acceder a ello dentro de los plazos del presente estudio.

Se entiende que la ausencia de estos actores y otros actores no considerados a los efectos del presente estudio, puede implicar un posible sesgo en el análisis; sin embargo, se espera que en próximas etapas del trabajo puedan ser incluidos.

Otras consideraciones metodológicas

En el proceso de relevamiento de la información se tomaron dos Planes (Plan Estratégico y Plan de Gestión)¹⁰ como estrategias 'testigo' de los discursos para ser contrastados con las prácticas concretas y conceptualizaciones de los actores. Los planes tienen la particularidad (a diferencia de otras actividades menos organizadas) de integrar la mirada estratégica y de incorporar la idea de proyecto colectivo.

⁹ Ver *Anexo 2: Personas entrevistadas*.

¹⁰ Ver en apartado *Síntesis histórica del Barrio Histórico como Patrimonio Cultural*.

La pauta de entrevista¹¹ aplicada a los entrevistados apuntó a indagar sobre las interrogantes que orientan el análisis del presente trabajo.

En este sondeo se intentó cubrir un espectro amplio de actores calificados y de instituciones representadas, de modo de tener una mirada genérica de los diversos actores locales que se vinculan al tema del patrimonio cultural, directa o indirectamente. Se reconoce la existencia de otros múltiples actores involucrados en el tema patrimonial, pero por tratarse de una primera aproximación al tema y por disponer de recursos limitados se priorizaron los actores señalados.

La relevancia de este estudio

Analizar el valor asignado a los distintos tipos de consumo y las formas de gestión del Patrimonio Cultural a través de los discursos de los actores, implica abordar las motivaciones declaradas y señaladas como significativas por éstos, así como los sentidos y contrasentidos de los juegos de discurso entre ellos.

Este señalamiento de juegos semánticos nada dice respecto de la credibilidad de los actores. Se trata de un análisis que estudia el fenómeno sin realizar juicios valorativos de los mismos, Intenta trascender la simple evidencia declarativa y mostrar lo complejo de los fenómenos, tanto desde el nivel individual como el colectivo. Asimismo, se entiende que es necesario cuidar las transiciones declarativas de los actores respecto al 'deber ser' de los fenómenos señalados, del 'ser' efectivamente entendido de los fenómenos concretos.

Las interpretaciones en este estudio se realizan para aportar elementos cognitivos para la acción y reflexión de los diversos actores e incluso para la acción del propio equipo de trabajo.

La relevancia de este estudio radicaría en la contribución para el desarrollo de acciones responsables. Por eso esta permanente relación dialéctica entre las ideas y las prácticas concretas se recuperan analíticamente de modo de aportar a la «praxis» de los distintos actores involucrados en el fenómeno de consumo y gestión del patrimonio cultural.

Se subraya el carácter dinámico de las ideas y las prácticas. Las referencias señaladas en el trabajo deben circunscribirse al momento histórico concreto en que los actores realizan sus opiniones y deben entenderse en función de la pauta de entrevista efectuada.

¹¹ Ver *Anexo 1: Pauta de preguntas para entrevistas*.

Sobre los vínculos entre actores y roles del Estado

Como se ha visto, en el marco de la concepción de la RSE resulta imprescindible el análisis de los vínculos entre los distintos actores que se relacionan directamente con el patrimonio cultural de Colonia. La RSE requiere del compromiso de los mismos y del trabajo conjunto, buscando consensos en cuanto a las formas de gestión y consumo del patrimonio. Por esta razón, las interrogantes I y II buscan analizar los vínculos entre los actores y sus roles en la gestión patrimonial, destacándose el rol del Estado. Se estudia este último por tratarse de un actor estratégico en cuanto a la producción y ejecución de marcos regulatorios y por su potencialidad como articulador de los otros actores involucrados en el tema.

Este abordaje permite establecer la configuración en la cual se insertan los vínculos entre RSE, los usos patrimoniales y el consumo responsable del patrimonio, desarrollados en las interrogantes III, IV y V.

I. La interrelación de los actores vinculados con el Patrimonio Cultural

Los actores relevados, ¿consideran la interrelación de otros actores vinculados con el patrimonio cultural?

Esta hipótesis es analizada desde la valoración que realizan los entrevistados acerca de la importancia de la participación de los distintos actores y desde las expectativas en cuanto a la asunción de los roles a desempeñar en base al reconocimiento de los diversos intereses implicados.

Se consideró necesario el análisis integral articulado en torno a la pregunta disparadora, a los efectos de posibilitar una visión comparada y revelar los conflictos, potenciales o no, como así también las relaciones de solidaridad que puedan estar obstaculizando o promoviendo el desarrollo de un consumo y gestión responsables del patrimonio cultural, por parte de los distintos actores.

En el análisis de las entrevistas en cuanto a cómo se percibe la importancia de la interrelación de los distintos actores en la gestión y consumo del patrimonio, parece visualizarse un proceso de cambio reciente. La mayoría de los actores relevados así lo sostienen. Este cambio indica una mayor consideración de la necesidad de la interacción, la participación y el involucramiento de todos aquellos que tienen directa o indirecta relación con el consumo y gestión del patrimonio cultural. Si bien este cambio aparece como incipiente, parece ser un proceso que busca profundizarse.

Procesos de cambio en la dinámica de la gestión y consumo patrimonial

Se busca establecer, a través de la selección de referencias de los entrevistados, los procesos de cambio de hecho, que pueden estar registrando en cuanto a las formas del cuidado del patrimonio cultural de Colonia, como también, las percepciones de los actores sobre los mismos. Las referencias a estos cambios no se agotan en las ideas seleccionadas, pero se entiende que resultan significativas para poder hacer mención al desarrollo de procesos incipientes de transformación.

Así, desde la Cámara Hotelera y Turística de Colonia (CHT) se indica que: *“La gestión de la Directora de Turismo nueva, realmente está siendo muy buena. /.../ realmente está dedicada a pleno a su trabajo. /.../ trabaja de la mañana hasta la noche, trabaja las veinticuatro horas, con un esfuerzo, con unas ganas, con una voluntad. Se está notando, no? ... se está notando el cambio... pero vos ves que hay todo un cambio y como eso, también, digo, se fue logrando mayor compromiso de la gente.”*

Asimismo desde el Consejo Ejecutivo Honorario (CEH) se señala: *“Creo que ahora con esta nueva Junta y con las Comisiones de Turismo y de Cultura va a marchar mucho mejor la cosa porque hay un par de proyectos que van a salir espero que en poco tiempo, que tratan de manejar el patrimonio departamental un poco mejor.”*

El entrevistado por la Comisión de Plan de Gestión (CPG) afirma: *“.. la IMC como que no se quería meter mucho en temas dentro del Barrio, que es verdaderamente el Barrio una parte de Colonia, del Departamento de Colonia. Ahora veo que ha cambiado un poco eso, están involucrándose más, distintos Directores y distintas personas representantes de la Intendencia Municipal de Colonia...”*

Según la Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS): *“Ha habido muchos cambios, (...) ahora se está trabajando un poco mejor pero con los mismos problemas de antes: la cabeza no sigue funcionando, todo el mundo dice “che se está por caer aquella casa”, pero bueno está en manos de ellos hacer algo”*

Estas percepciones atienden tanto a cambios en las estructuras organizativas como de sensibilidad en diversos actores. Las mismas permiten reconocer un mejor clima para el desarrollo de políticas de gestión patrimonial más articuladas y progresivas.

Participación: tensiones y solidaridades

En relación a la convocatoria para la elaboración del Plan Estratégico, desde el CEH se sostiene que ‘concurrió todo tipo de gente’, enfatizando la importancia de la participación de la ‘gente encargada del patrimonio’.

Este énfasis ¿puede llevar a subvalorar las acciones de aquellos que no son conocedores y/o especialistas en el tema? ¿Puede inferirse que las corporaciones de interés, como por ejemplo las Cámaras Hotelera y la Gastronómica o el Sindicato de Trabajadores Gastronómicos y Hoteleros tendrían un papel secundario.

Desde la Cámara Gastronómica (CG), haciendo referencia a los talleres organizados en el marco del Plan de Gestión, se afirma: *“...Yo pienso que en algunas cosas estaba de acuerdo, en otras no. En una de las reuniones se dijo que se quería un público con*

más de... capacidad intelectual como para que pudiera reconocer la parte histórica / .../ Todos me parece que lo valoramos a nuestra manera de... la preparación que tengamos cada individuo.”

La percepción de este actor parece estar en concordancia con las interrogantes planteadas anteriormente.

En cuanto a la conformación de la Comisión del Plan de Gestión (CPG), desde el CEH se sostiene: *“Yo creo que no es necesario que la CPG, tenga a todos los actores, si no se transforma en una asamblea y deja de ser operativa. Es más, deberían ser muy pocas personas que realicen un plan de gestión y deberían estar participando de una manera eventual o puntual en determinadas situaciones. Primero para ver sus intereses; o sea, nadie puede poner unas reglas hoteleras si no habla con los hoteleros...”*

En esto hay diferencias sustantivas con la percepción de la Dirección de Turismo (DT) y también con otros actores que sostienen la importancia de una representación permanente de los actores empresariales en la Comisión de Plan de Gestión.

A través de las actividades que ha organizado el CEH y los actores convocados para la realización de la misma, se infiere cuál es la postura sobre la importancia de la participación ampliada en cuanto al tratamiento de los temas patrimoniales. Este actor informa que: *“...el sábado pasado fuimos a Fray Bentos todo el día a una reunión convocada por ICOMOS, que es grupo asesor de la UNESCO [.../ El CEH alquiló un ómnibus y llevé a cuarenta personas, que no son todas del CEH, son toda gente que tienen que ver con los valores patrimoniales, con los liceos. Esa es la actividad concreta que se realizó, y la otra actividad se está realizando en conjunto con la Junta Departamental de Colonia y seguramente se va a integrar la IMC también. Vamos a hacer un encuentro de comisiones departamentales de patrimonio, o de personas interesadas en patrimonio a nivel departamental.”*

Se puede observar una importante valoración de la participación, fundamentalmente de la comunidad en cuanto al cuidado y protección del patrimonio. Ahora, el tipo de participación que se asigna a los empresarios no es el mismo para todos los entrevistados: se valora diferencialmente el rol que cumplen o deberían cumplir. Estas diferencias ¿tienen que ver con una percepción de desconfianza sobre el actor empresarial en cuanto a su compromiso con el consumo responsable del patrimonio cultural? El entrevistado por la CPG sostiene, en este sentido: *“...estamos acostumbrados, por lo menos desde mi experiencia, a que cuando las empresas intervienen lo hacen en función de un lucro personal o empresarial, es una empresa y es válido, pero digamos, no tiene el fin del desarrollo o de la promoción del patrimonio, sino que en realidad el fin último es la ganancia económica, que vuelvo a decirte que es muy válido, pero eso implica un cambio de mentalidad en las empresas. A veces no todo termina en por lo menos las ganancias directas, a veces se gana en otras cosas, se gana en calidad...”*

Desde la Asociación de Guías de Turismo (AGT) se entiende que: *“... todos los operadores tendrían que haber estado, más allá de que uno convocara. En el caso de la Cámara Hotelera, que fuera el gran gestor, tendría que haber escuchado a todos los sectores.”*

También se advierten conceptualizaciones diferentes con relación a la ‘participación’. Para algunos actores se trata de: estar presentes, asistir, opinar. Para los menos se trataría de la concreción de espacios para la toma de decisiones. Este uso diferenciado del concepto de participación en algunos casos se presenta vinculado a la relación entre el actor que responde y el actor al que éste hace referencia. Al Consejo Ejecutivo Honorario, a la Comisión del Plan de Gestión y a dependencias municipales se les asigna un concepto de participación más asociado a la toma de decisiones (como expectativa o como de hecho). A actores como las asociaciones de vecinos, las cámaras empresariales, asociación de guías, entre otros, se les asigna un rol participativo de carácter más bien consultivo. A otros no se les asignan roles específicos.

La DT resalta la presencia de los actores empresariales en el Barrio Histórico, asignándoles por esta razón un rol protagónico: “...tenemos: hoteles, restaurantes, y dentro del comercio en general mucho comercio turístico, como venta de artesanías y souvenirs. Entonces, para la gestión del Barrio desde la perspectiva que se la aborde, sea dentro de la CPG, u otra iniciativa, me parece importante que a ellos se los involucre, porque tienen una presencia importante, y bueno porque creo que es importante generar ese vínculo entre los temas patrimoniales y los temas turísticos o empresariales, o comerciales.” Pero además, considera que este vínculo debería ser permanente por la importancia del sector en el turismo y la estrecha relación entre esta actividad y el consumo del patrimonio.

Se advierte una importante confusión entre lo que de hecho hacen los actores y lo que deberían hacer: “Evidentemente para ellos es y debe ser de interés cuidarlo más allá del valor intrínseco que tiene, por que es -no quisiera usar este término- pero es materia prima, es lo que le ha permitido en parte desarrollar su actividad. Entonces, en ese sentido, creo que existe o que debería existir también una responsabilidad hacia la protección del bien y, evidentemente, hacia la sensibilización de la divulgación de ese bien y del cuidado de ese bien. Y en la sociedad, en ese sentido, creo que hay un diálogo importante.” Y se aclara por qué se da esta confusión: “...la propia sensibilización tampoco es homogénea, entonces en ese sentido hay gente que tiene una sensibilización más desarrollada y otras personas que pueden todavía tener una sensibilización mayor.”

Sin embargo, se sostiene que no hay prácticas concretas que puedan expresar esta preocupación, pero sí manifestaciones: “...de preocupaciones en torno a determinadas actividades que de pronto pueden ir en contra de lo que es un cuidado o un consumo responsable.”

La distancia entre los discursos y las prácticas concretas aparece con recurrencia en las respuestas de los distintos entrevistados.

El representante de la CHT también entiende que la forma de trabajar en los temas patrimoniales pasa por la participación de todos los actores involucrados. Sin embargo, pone un importante énfasis en que la Cámara debe ocuparse de sus objetivos específicos: la hotelería. Así cuando hace referencia al Plan Estratégico sostiene que: “...siempre tuvimos en claro de que no era nuestra, nuestra tarea, ¿no?, por que, digo, para eso está la Dirección de Cultura, ¿no?, la Dirección de Deporte.” En la misma línea cuando se le plantea si la Cámara debería tener un espacio en la Comisión

del Plan de Gestión contesta que: *“No, no, yo creo que no. /.../ No, a mí me parece que, como que cada uno se tiene que ocupar de la función que le compete, ¿no?”*

Sin embargo, cuando se le pregunta sobre los espacios institucionales más aptos para el tratamiento de los temas patrimoniales, aparece una contradicción con sus afirmaciones previas: *“Mirá, partir de una Comisión o de un Centro como el que está formado me parece que tendría que funcionar. A lo mejor involucrando a otros actores que no están involucrados.”* Se insiste si no visualiza la importancia de que la Cámara esté representada en ese espacio y se contesta afirmativamente. Esto puede ser interpretado como una contradicción pero también puede ser analizado como una tensión que surge del desconocimiento de los objetivos e integración de esa Comisión, o tal vez por no haber sido convocados a integrarla: *“Y después, bueno, digo, no me gusta emitir juicios por que yo no sé como funciona esta Comisión. A veces me entero, de como que, o escucho comentarios de que tienen muy fácil el no, ¿no es cierto? O sea, como que se oponen a todo lo que se quiere hacer, no sé si tendrán sus razones o no...”*

Las tensiones se advierten también entre los propios actores empresariales. Así, el representante de la Cámara Gastronómica señala que: *“...la Cámara Hotelera muchas veces sentimos que trabajaban pero lo primordial era su sector; nosotros no nos veíamos en muchos temas representados por ellos...”* Esta tensión ¿surge de la existencia de intereses contradictorios entre hoteleros y gastronómicos o de las distancias organizacionales que hacen que los hoteleros tengan mayor solidez en la defensa de sus intereses? Esta interrogante se sustenta en que, a partir de la creación de la Cámara Gastronómica, se comenzaron a tejer redes de solidaridad entre estos actores. Así, este último actor sostiene que: *“...a pedido de una integrante de la Cámara Hotelera, querían hacer peatonal el Barrio Histórico toda la semana, sin que ninguno de los otros actores supiera de esa medida /.../ ahí nos movimos y a partir de ahí fue que empezamos a organizarnos.”*

En cuanto al conflicto surgido con los hoteleros sostiene: *“Eso terminó, digo, en definitiva después hablamos /.../ hay una buena relación con los hoteleros, nos precisamos mutuamente, de pronto tenemos que ponernos a trabajar en conjunto /.../ Nosotros tenemos otra clase de gente que ellos no reciben, es decir: la gente que viene por el día, nosotros recibimos de pronto más extranjeros que los hoteleros, extra región, europeos, porque vienen medio día y ellos no lo tienen a ese público... Entonces, tenemos que tratar de poder captar ese público aunque sea una noche.”*

La organización de los gastronómicos en una estructura corporativa les permite construir representación e identificar los intereses específicos de su sector. Avanzar en ese sentido le permitiría reconocer intereses vinculantes con los otros sectores comerciales.

Por otra parte, siguiendo la línea de análisis de encuentros y desencuentros, hay actores que manifiestan grados diversos de desconfianza en relación a los actores empresariales y/o comerciales. Desde el CEH se sostiene que: *“... los intereses fundamentales que atentan contra el Barrio Histórico son intereses comerciales. No todos los empresarios lo entienden así, pero sí algunos.”* A su vez, desde la Asociación de Guías se sostiene: *“...los impulsos privados, a veces no tienen, como la confianza o no se lo ve quizás del todo bien o que uno desconfía de la parte privada si no tiene el*

aval de lo estatal.” Estas tensiones ¿pueden constituir obstáculos, a mediano y largo plazo, para la construcción de políticas orientadas a la generación de RSE?

El fuerte énfasis en los intereses sectoriales ¿puede estar constituyendo otro obstáculo que inhiba la visualización de intereses compartidos e imposibilite la concreción de estas políticas? En los períodos en que hay más afluencia de turismo interno e internacional se realizan actividades que generan discrepancias entre los operadores: “...*hay mucha afluencia de turistas y en ese sentido nosotros no íbamos a ponernos de acuerdo nunca si queríamos decidir entre todos los operadores, porque todos tenemos nuestros intereses, todos queremos lo mejor para nuestro sector...*”

En el ámbito de los discursos parece que se logran visualizar intereses compartidos, ya se expuso la relación entre hoteleros y gastronómicos y se advierte que aparece la idea de intereses comunes. Sin embargo, en las prácticas concretas esto todavía no se percibe con claridad.

La dificultad que presenta el desarrollo de prácticas concretas puede deberse, entre otras, a la heterogeneidad que se advierte en las declaraciones de los entrevistados sobre qué se entiende por mejorar el barrio y dónde debe ponerse el acento. En este sentido, desde la Cámara Gastronómica se expresa: “*Hemos tocado otros temas de lo que es más común dentro de la Cámara, pero en esos temas uno se da cuenta al dar una vuelta por el Barrio, que hay distintas maneras de ver las cosas, o de pensar o de valorar lo que es el patrimonio.*”

La heterogeneidad referida está asociada a la construcción de diferentes valoraciones sobre la concepción de Patrimonio Cultural.

Esta falta de correspondencia valorativa conduce a diferentes grados de compromiso de los distintos actores con la gestión patrimonial. Asimismo, dentro de las corporaciones de interés se puede inferir valoraciones diferentes, lo que podría llegar a constituir un elemento más de tensión.

En esta dirección, algo que también puede percibirse es el compromiso de los actores con un claro predominio de los intereses particulares, pero no siempre incompatibles con los intereses patrimoniales, como por ejemplo, la intención de los Gastronómicos de realizar eventos centrados en la elaboración de platos típicos de la región.

Esto demuestra, una vez más, que hay intenciones y discursos identificables con un posible compromiso en cuanto al consumo y gestión responsables del patrimonio cultural, pero en relación a las prácticas concretas dirigidas hacia este objetivo, en el caso de los actores empresariales, aún se presentan como ideas no sistematizadas ni estructuradas en proyectos concretos.

Esta escasa presencia de proyectos plurales que conduzcan a la realización de prácticas concretas en relación al tema, también puede advertirse a través de las actividades que algunas organizaciones realizan, como por ejemplo la Asociación de Guías de Turismo, donde la convocatoria para las mismas se dirige a los profesionales del área centrándose más bien en actividades de tipo corporativo.

Asimismo desde el Sindicato Único de Gastronómicos y Hoteleros del Uruguay (SUGU) no se perciben estrategias en común: “*No, yo pienso que no hay estrategias*

compartidas. Si fuera en conjunto creo que estaríamos mejor... Me parece que la parte del Estado y la parte privada están separadas, y la enseñanza también."

La distancia entre los discursos y las prácticas como factor desmotivador del desarrollo de acciones que promuevan el compromiso con el tema en cuestión, se puede percibir en las siguientes afirmaciones de la Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS): *"De que me sirve a mí ir a reuniones de patrimonio, de cursos, de técnicas, si después no las llevo a cabo."*

Y desde la CG, haciendo referencia a la implementación de talleres en el contexto de elaboración del Plan de Gestión, se afirma que: *"Nosotros fuimos representando a la Cámara... y en cada mesa de taller estuvimos un representante de los Gastronómicos, quedamos muy entusiasmados, pero después... se dijo que se nos iba a citar de vuelta para las conclusiones, pero no fuimos citados otra vez."*

Esta distancia entre discursos y prácticas actúa como un obstáculo para la construcción de redes de confianza que promuevan compromisos reales con el consumo y gestión responsables del patrimonio cultural. Esto se potencia con la percepción que tienen los actores en relación a una continua y sistemática ausencia de respuestas a las iniciativas de la comunidad. Así, desde el CVBS se sostiene: *"... "si ellos, que lucran con el patrimonio, que se llenan la boca con el patrimonio, que "figuran" con el patrimonio, que "hacen sociales" con el patrimonio, no se molestan a pesar de que están haciendo un bien comercial del patrimonio, entonces nosotros tratamos de hacer lo que podemos, pero no nos molestamos más [...], y no es porque lo desconozcan, porque los vecinos mismos vamos con cartas y hasta les ofrecemos trabajar manualmente y le vamos diciendo "tal pared se está por caer", "tal cosa está por pasar", "están robando tal cosa en tal lado", pero no hacen nada."*

Asimismo, desde el Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI), cuando se manifiesta: *"Armamos montón de cosas y se lograron montón de cosas, y desde que se logró construir la Comisión del Plan de Gestión se acabó todo. [...] me parece que acabó con la Asociación de Asociaciones.¹²",* se estaría reforzando la idea de que cuando un actor es sistemáticamente olvidado o no contemplado en su real dimensión, entonces, puede desarticularse como organización proactiva.

Si bien algunos de los miembros de la Asociación de Asociaciones quedaron integrando la CPG, los actores que no tienen ninguna representación son los miembros de la comunidad, por lo menos no se sienten representados. En este sentido, desde el GADBHI se sostiene que: *"Fueron nuestros representantes, pero ya no nos representan más porque no saben lo que nosotros pensamos, y no les interesa, supongo. [...] Las reuniones nunca más se hicieron, queríamos reunirnos y ellos nunca tenían tiempo. Es como que se acabó el grupo [...] pero no sé... nosotros no tenemos contacto ninguno [con la CPG], no sé en que están, no tengo ni idea."*

¹² Asociación de Asociaciones: grupo con el objetivo de profundizar y debatir sobre la gestión patrimonial, integrado por Sociedad Ecológica San Gabriel, CVBS, GADBHI, Asociación de Arquitectos de Colonia, Asociación de Guías.

¿Hasta qué punto esta nueva institucionalización, percibida como una forma de gestión más ‘vertical’, podría estar afectando el compromiso de los distintos actores con la temática?

Más allá de las percepciones de desvalorización o minimización del rol de la comunidad, se pueden distinguir otros discursos que le asignan a las organizaciones de la comunidad un valor estratégico en cuanto a los procesos de concientización para desarrollo de una gestión y consumo responsable del patrimonio cultural.

Así, la edil de la Junta Departamental entrevistada, sostiene: “...*vienen trabajando bastante, y considero que es muy importante que sigan trabajando a nivel de la comunidad, haciendo charlas, haciendo talleres, el caso del Grupo de Amigos del Barrio Sur [...] me parece un trabajo bárbaro porque creo, en general, por las características de la temática, que ésta apuntaba a una élite, o sea a un grupo de gente que nos interesa el tema, no está abierto a la comunidad, a toda la comunidad.*”

Este énfasis en la función de concientización que debe cumplir o cumple la comunidad es recurrente en otros actores. Al respecto cabe preguntarse sobre cuál es el rol que se le asigna a la misma en relación a los grados de incidencia en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión patrimonial.

La interrelación de actores: síntesis de las percepciones

Los entrevistados incluyen en su visión la interrelación con los distintos actores, pero esta inclusión aparece como ‘fragmentada’, es decir parece ponerse el énfasis en algún actor con el que han tenido proyectos en común pero se omiten otros que no aparecen como relevantes.

Los vínculos entre las asociaciones civiles – organizaciones no gubernamentales relevadas y las corporaciones aparecen como muy débiles en cuanto a la construcción de una percepción de cooperación entre ambos tipos de organizaciones. En las prácticas concretas aparecen pocos indicios de una interrelación que denote una valoración del trabajo conjunto.

En relación al rol que deben jugar los actores empresariales se aprecian posturas bastantes divergentes por parte de los diversos actores entrevistados. Por un lado, se distinguen aquellos que no comparten la idea de que éstos tengan una representación permanente, ya sea en la CPG o en otra forma de institución, en la medida en que no son conocedores de los asuntos que hacen al patrimonio cultural y/o en la medida en que siempre harán primar sus intereses corporativos por sobre los intereses del patrimonio.

Por otro, los que sostienen que deberían tener representación, porque están directamente involucrados y no se puede prescindir de su participación como actores permanentes.

Y finalmente, se distinguen aquellos que sostienen que los temas patrimoniales nada tienen que ver con la actividad específica de los empresarios y por lo tanto no tienen por qué dedicarse a estos asuntos que pertenecen a otra órbita.

La interrelación entre los actores no está exenta de conflictos y tensiones que pueden obedecer a falta de conocimiento sobre el tema, a intereses corporativos opuestos, a la ausencia de continuidad en las acciones que se han realizado, a conceptualizaciones vagas sobre qué se entiende por participación, entre otras.

Un dato significativo tiene que ver con la fuerte valoración discursiva acerca de la necesidad de la presencia comunitaria; pero por otro lado, esta se realiza con cierta vaguedad, tanto de lo que se concibe como 'presencia', como del alcance de la concepción de 'comunidad'.

Otro elemento importante es la distancia que puede constatarse entre los discursos y las prácticas. Se ha podido observar una escasa referencia, sobre todo de los operadores privados, a prácticas concretas dirigidas a promover la interrelación de los actores involucrados. Y también se advierte una escasa referencia, por parte de los operadores políticos, a prácticas concretas dirigidas a promover una real participación de los actores que incluya espacios para la toma de decisiones.

Algo que no aparece muy presente es la participación entendida como acciones conducentes a la toma de decisiones. ¿Esta ausencia de consensos en la conceptualización de participación, puede estar influyendo en el desarrollo de un compromiso auténtico con el consumo y gestión del patrimonio cultural?

Se constatan interrelaciones conflictivas entre algunos actores, basadas en la desconfianza, el desconocimiento, entre otras. Pero también, se pueden visualizar cambios incipientes; algunos de ellos conducentes a construir o crear redes de solidaridad que actuarían como base o cimientos para el desarrollo de una gestión y consumo patrimonial responsable, que habiliten la promoción de una RSE sustentable.

II. El rol articulador del Estado

¿Cuál es el rol que ocupa el Estado en relación a la gestión y el consumo socialmente responsable del patrimonio cultural?

El análisis del rol del Estado permite profundizar sobre las redes de interacción entre los distintos actores, y sobre las acciones de éste como promotor y articulador de dichas interacciones. A su vez, pone de manifiesto las acciones y expectativas de rol mutuamente referidas.

Es necesario puntualizar dos niveles de propuestas que tienen que ver con el rol del Estado en lo que hace a un consumo y gestión responsable del patrimonio cultural. Por un lado, lo que el Estado hace y por otro, lo que los entrevistados creen que debe hacer. En cuanto al 'deber ser', se advierte una importante homogeneidad en la percepción de los actores entrevistados. No se constata lo mismo en cuanto a la percepción de lo que el Estado hace de hecho.

La mayoría de los entrevistados le asigna al ámbito estatal, sobre todo municipal, un fuerte protagonismo en cuanto a liderar los asuntos que tengan que ver con el cuidado del Patrimonio Cultural.

Acerca del protagonismo de la IMC como tomadora de decisiones

En cuanto a la coincidencia de percepciones acerca del rol que debe jugar el Estado, el Consejo Ejecutivo Honorario (CEH) entiende: *“El Estado, me parece a mí, es el capitán de barco, entonces tiene que llevar el timón, tiene que orientar, tiene que primero entender cada uno de los operadores del Estado, cada uno de los ministros, cada uno de todos los directores de todos lados, deben entender lo que es patrimonio, tener conciencia de lo que es y por lo tanto trabajar a favor de ello.”*

El Estado es presentado, desde la percepción del “deber ser”, como orientador y como ‘el capitán del barco’, para eso debe tener personal capacitado en cuanto a la temática patrimonial porque, asimismo, es percibido como el actor a quien le compete ‘conceptuar’ sobre esta materia, a los efectos de desarrollar una normativa coherente y adecuada a la problemática actual sobre patrimonio. Así lo considera el CEH: *“Me parece que el Estado es quien debe dar las categorías correctas, aquellos que son actores como para legislar deberían tratar de enterarse y ver que tipo de legislación se adecuaría más a la actualidad.”*

Sin embargo, en cuanto a la percepción del rol que de hecho viene desarrollando el Estado, las críticas tienen que ver con la normativa que es percibida como ‘absurda’, este mismo entrevistado del CEH, sostiene: *“Opino que las leyes en Uruguay con respecto al patrimonio son absurdas, tiene el mismo valor desde el punto de vista legal el Palacio Legislativo que la camiseta de Obdulio Varela, ambos son monumentos históricos nacionales y con esa sola ley nos manejamos en todo. Entonces hay que adecuar, ver cuál es la problemática, cómo se debe desarrollar, y de qué manera se puede legislar mejor para que el patrimonio se conserve.”*

Asimismo, desde la Dirección de Turismo (DT) se enfatiza en la centralidad del Estado en relación al tratamiento de los temas patrimoniales, apuntando a la creación de un espacio de gestión específico a nivel municipal logrando mayor eficacia a nivel ejecutivo, sin negar la importancia de las organizaciones de la sociedad civil, se sostiene: *“...que en principio debería existir un espacio de gestión a nivel de la IMC. Porque creo que para tener ejecución en muchas cosas debería ser manejada a ese nivel. Lo que no quita la importancia de estas comisiones a nivel local, conformadas por la sociedad civil, y la existencia de otras instituciones como el CEH, que depende del MEC y además tiene un carácter de asesoramiento, consultivo.”*

En la misma línea de análisis parece ponerse el acento en la IMC con un papel determinante en la articulación de las iniciativas de los distintos actores. El ámbito de toma de decisiones desde la percepción del ‘deber ser’ parece centrarse en el municipio: *“...en los temas patrimoniales, tener una Dirección que tome, no quiero decir como la de Turismo, sino un área, una unidad de trabajo que tome como referencia los parámetros a nivel nacional, que considere el trabajo a nivel local, y en este caso en el turismo serían las organizaciones sociales, porque son temas a mi entender que requieren un carácter participativo, y los ámbitos de consultas, asesoramiento que puede ser el CEH, a distintas escalas.”*

Sin embargo, desde la Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS) se entiende que no hay un espacio eficaz para trabajar en el marco de la protección patrimonial, la percepción a la que se hace referencia tiene que ver con lo que el Estado hace de hecho. Parece percibirse que la eficacia sobrevendría de un involucramiento emocional, desde la construcción de identidades, (*“con gente que realmente se ponga la camiseta”*) pero también, ampliando los canales de información hacia la comunidad.

Desde la percepción del “deber ser” la presencia del Estado, a través de la IMC, sigue percibiéndose con una centralidad importante: *“ Sí, sería eficaz si realmente la IMC arma un grupo de trabajo o delega en una Comisión de Plan de Gestión con gente que realmente se ponga la camiseta y quiera trabajar, y no nombrar gente por nombrarla nomás. Esa CPG la integraría la IMC, el CEH, la Comunidad, la Comisión Nacional de Patrimonio. O sea una súper comisión, no en número de personas sino en representatividad institucional. Si hicieran eso y se pusieran a trabajar en serio, sí. Pero el tema es que de lo que hace la Comisión Nacional de Patrimonio no se entera Colonia, el CEH asesora a la IMC, y la IMC cuando le conviene le da bolilla y cuando no, no le da corte.”*

Se asigna a la Intendencia la labor de organizar, convocar, articular e incluso delegar, pero el énfasis se pone en la representatividad de ese grupo. Se aspira a una ampliación de la participación en los espacios de toma de decisiones por lo que se infiere que la percepción dominante para las organizaciones comunitarias es que de hecho este espacio no existe y será necesario construirlo para que la gestión y consumo del patrimonio cultural puedan ser más eficiente.

Los actores que integrarían esa comisión serían: *“...La IMC, el CEH, la CPG, la Comisión Nacional de Patrimonio, la comunidad. Entendiendo por comunidad: “...los Vecinos del barrio que viven en el barrio, que son del barrio, y otros actores de la ciudad de Colonia, porque tampoco podemos vivir con una muralla, no se puede decir que sólo tienen que ver los que viven en el barrio (...) tiene que estar ampliada en subdivisiones, porque tiene que estar el jefe de policía, el jefe de tránsito, tiene que estar el director del hospital...”*

El entrevistado de la misma Comisión de Vecinos indica que hay problemas que requieren de soluciones que no pueden esperar hasta elaborar un Plan de Gestión, por lo que se infiere que hay un reclamo de acción paralelo a la IMC, sobre todo en lo que tiene que ver con el cumplimiento de la normativa existente: *“Pero si nosotros no paramos un poco la pelota y arreglamos lo que se está rompiendo, y no vamos planificando y aprendiendo sobre las cosas que se planifican ya, y reglamentamos para poder partir de cero, no sirve de nada ninguna planificación. Porque si no pasa lo que varias veces pasó que mientras estudiaban lo que hacían con determinadas casas, las casas fueron demolidas. O como lo que pasó con el Radisson Hotel, al que la Presidenta de la CPG, no le aplicó la misma ordenanza que sí se la aplica a la persona que quiere hacer un galponcito y tiene que llamar a una arqueóloga que le cobra 1000 dólares.”*

Desde la otra organización de la sociedad civil, el Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GABHI), se afirma que el ámbito institucional más eficaz para atender los problemas que tienen que ver con el patrimonio cultural sería su propia institución en conjunto con la Intendencia: *“Con el Consejo Ejecutivo Honorario aún no hemos*

tenido ningún tipo de contacto. Con la Comisión del Plan de Gestión cero también, porque aunque están nuestros representantes allí no sabemos nada. Y lo mismo con el Consejo Ejecutivo Honorario que hay algunos integrantes. Yo creo que el espacio sería el nuestro [...] y después supongo que la IMC, que nos tienen en cuenta.” Sin embargo, vuelve aparecer la percepción de la centralidad del rol municipal como articulador del trabajo de los distintos actores. Consideran que para promover el consumo responsable del Patrimonio es necesario: “...convocar a la gente a trabajar.” Y quien debe convocar es: “la IMC, se me ocurre, no sé, capaz que el Consejo Ejecutivo Honorario también.

El representante de los trabajadores sindicalizados en el SUGU, también consideran que la responsabilidad es del gobierno departamental y en todo caso del desarrollo de un compromiso por parte de la población de Colonia.

El representante de la CPG coincide en que el papel del Estado: “*es fundamental. La gestión necesariamente debe realizarla un organismo que tenga una base en el Estado. Que por supuesto no sea burocrático, porque la gestión de estos sitios tienen que ser relativamente ágiles.*”

La intervención del Estado se piensa desde el fomento de las inversiones en la conservación y cuidado del patrimonio, incentivos, a través de la quita de impuesto a aquellos propietarios que teniendo bienes patrimoniales, los cuidan y fomentar la capacitación de técnicos y la educación a todo nivel sobre la importancia en conservar el patrimonio.

Asimismo, este entrevistado considera que: “*...el Estado tiene un rol fundamental, y debería ser mucho más activo de lo que es, pero bueno, es lo que es, y hay algunos organismos que trabajan ese tema. Por ahí es donde pasa la cosa, me parece a mí.*”

Para la CHT también es el Estado el principal responsable de gestionar los temas patrimoniales. Sin embargo se sostiene que, aún en esta órbita, no se ha tomado conciencia sobre las implicancias de esta responsabilidad: “*...me parece que todavía no se tomó conciencia. Acá, por ejemplo, me parece, salvo lo que es la Dirección de Turismo, recién ahora, las otras Direcciones se están dando cuenta que acá cuando más gente hay es sábado y domingo, y bueno, y si no es, sábado y domingo no pasa nada, están todos descansando y no tendrían que estar descansando.*”

La Asesora en Promoción y Proyectos del Área de Cooperación Internacional de la IMC (ACI), pone fuerte énfasis en el rol de la Intendencia en cuanto a la fijación de pautas que actúen como modelos a seguir. Esta percepción sobre el rol del municipio presenta muchas semejanzas con la opinión del entrevistado por el CEH: “*Desde el ámbito departamental tiene que marcar pautas, generar líneas que tengan que ver con una postura oficial que los demás puedan recibir como ejemplo.*”

Desde la Asociación de Guías de Turismo (AGT) se piensa en un rol protagónico del Estado, en cuanto a la promoción de un consumo patrimonial responsable pero como un actor que lleva adelante una gestión ‘paternalista’ que pueda disminuir los grados de desconfianza que se perciben asociados a la acción privada: “*Y, el Estado tendría que ser el gran promotor, digo, el Estado siempre fue como el papá, no?, Estado paternalista, y yo creo que en este caso también, a veces, este, los impulsos*

privados, a veces no tienen, eh, como la confianza o no se lo ve quizás del, no se lo ve del todo bien o que uno desconfía de la parte privada si no tiene el aval de lo estatal, por que siempre hemos estado acostumbrados a eso, de que si el Estado lo dice, bueno, hay un respaldo importante.”

La edil entrevistada de la Junta Departamental pone el énfasis en la sanción de normativas que regulen el consumo y la gestión del patrimonio, de esta forma se disminuirían los grados de discrecionalidad en la toma de decisiones. Se plantea la mejora de algunas ordenanzas ya existentes y la sanción de otras nuevas que vinculen al Ejecutivo con el Legislativo municipal, de manera que las decisiones puedan tomarse en forma interdependiente. Se propone ampliar la regulación normativa atendiendo el funcionamiento de las Comisiones de las Juntas Locales, respetando al CEH y coordinando con la Junta Departamental, de esta forma: “...no se dejaría las manos libres a una sola persona. /.../ Yo creo que tienen que afinarse y revisarse las normativas.

Si bien hay un énfasis en lo normativo, también se considera que la acción de la comunidad no debería basarse en la coerción. De aquí que se prioricen las estrategias educativas: “Porque en definitiva, si bien es cierto yo no puedo obligar a la gente, o no debería obligarla porque lo ideal es que la gente lo hiciera convencida, /.../ hay que poner un freno ya en la constitución. /.../ te diría que específicamente yo creo que sancionando toda la parte de normativa y educar e informar...”

Al mismo tiempo que se reconoce que la normativa es insuficiente se afirma que también es obsoleta: “Tiene que revisarse la normativa vigente, la ley de patrimonio es vieja, la 14040, creo que es del año 1972, ya los conceptos que se manejan ahí, no son los que se manejan hoy en día, entonces, ya partiendo desde ahí, ver por ejemplo donde falta reglamentación, creería que todo lo que es patrimonio natural no está contemplado, bueno, no sería en esa ley de patrimonio; no se hace referencia al patrimonio intangible, entonces yo creo que tendría que existir una normativa más precisa, más aggiornada. Y paralelamente encarar todo el tema de educación. Pero lo más urgente para el Estado me parece que es la normativa.”

Entonces, desde la elaboración de normativa que hoy cubra el vacío legal existente, como por ejemplo con relación con el patrimonio intangible, desde el *aggiornamento* de la vieja normativa que ya no se adecua a las nuevas concepciones sobre patrimonio y desde el desarrollo de planes educativos podría construirse el espacio institucional y las estrategias más eficaces para el desarrollo de una gestión responsable del patrimonio cultural.

Relaciones entre Municipio y sociedad civil

Los problemas de una alta fragmentación en el ámbito municipal para el abordaje de estos temas son detectados como obstáculos para concretar un consumo responsable del patrimonio cultural. En este sentido, el representante de la Cámara Gastronómica (CG) afirma: “...están involucrándose más, distintos Directores y distintas personas representantes de la IMC, que es bueno, porque esto no es un Departamento distinto, es una parte más del Departamento y una parte más de la ciudad, y lo principal es que se trabaje para organizarlo y saber qué podemos... Por ejemplo, en

el sector nuestro, qué es lo que podemos hacer y qué es lo que no podemos hacer dentro del Barrio [...] por eso queremos una organización, que hay por ejemplo cosas que se hacen clandestinas y los que queremos pedir los permisos, este, y de repente nos cansamos de esperar un permiso.”

En este mismo sentido la Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS), indica: *“Por ejemplo, cuando se rompe un caño pasa que nadie sabe a quién le corresponde, ni la IMC, ni el CEH, ni la OSE, o saben y no lo hacen? Y mientras tanto el agua corre lavando toda la calle San Francisco, y las piedras se van soltando y llevando la gente.”*

También desde el Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI) se considera que: *“...en realidad hay muchas organizaciones, todos queremos lo mismo, cada uno desde su lugar. Por ahí lo que faltaría es una unidad.”*

La Asesora en Promoción y Proyectos del Área de Cooperación Internacional de la IMC (ACI) percibe que hay: *“...Direcciones dispersas dentro del municipio, en cuanto a los temas del Barrio Histórico, donde se actúa a demanda y no proactivamente por parte del municipio.”*

En función de esta constatación es que la Intendencia Municipal comenzó a trabajar en nuevas formas de organización administrativas que hagan más eficientes las acciones Departamentales: *“Hoy se va a desarrollar una estrategia propia en el manejo de lo que entendemos por patrimonio. Esa estrategia es la creación de una Unidad de Patrimonio que estamos viendo si va a depender del área de la Dirección de Turismo o de Cultura o de Cooperación Internacional. Se la ve ligada a los temas culturales pero estamos viendo, desde nuestra propia realidad, qué es lo que sería más viable, multidisciplinaria, obviamente supondría la creación de un Comité Departamental, especializado, integrado por representantes de las tres Direcciones municipales: Turismo, Cultura y Promoción y Desarrollo. Va a tener tres representantes de la sociedad civil, uno de la zona este, oeste y del centro. En estos momentos estamos trabajando en la conformación de ese Comité que es propositivo y asesor en políticas patrimoniales.”*

Con este cambio administrativo, la Intendencia busca dar respuesta al problema de la fragmentación y superposición de tareas dentro del municipio y al mismo tiempo parece estar buscando la centralización en la toma de decisiones en un Comité cuya organización la establece la propia administración municipal. En base a lo que hemos visto en el análisis de la interrogante anterior, cabe preguntarse si tal centralización podrá estimular una verdadera participación de los actores involucrados o representará un obstáculo para el desarrollo de la misma.

Desde la Asociación de Guías de Turismo (AGT) se entiende que la instancia institucional más eficaz es el Consejo Ejecutivo Honorario (CEH), pero que hasta ahora ha habido superposición de resoluciones que hacen muy ineficiente la gestión del consumo del patrimonio, el CEH: *“No tiene la potestad y creo que cuanto más diversificado está, más complicaciones provoca. Por ejemplo, el caso de la piscina de la Posada del Gobernador tuvo tres informes totalmente distintos de las tres partes: Intendencia, Comisión de Patrimonio y Consejo Ejecutivo; y no me he enterado de que en realidad se haya aplicado. Tendría que haber una fusión o el Consejo tener totalmente la potestad sobre la Intendencia y que la Intendencia sea realmente el órgano*

ejecutor, pero tomando, justamente, al pie de la letra lo que puede decir el Consejo; donde están todos los profesionales.”

El rol articulador del Estado: síntesis de las percepciones

Al parecer el consumo y gestión responsables del patrimonio cultural de Colonia del Sacramento no se configuran, en el presente, como una política municipal y su rol parece estar más asociado a la intervención en situaciones problemáticas como por ejemplo: la seguridad, la recolección de residuos, las modificaciones edilicias del Barrio Histórico, entre otras, que si bien se asocian con el tema no aparecen de forma integrada.

Se asiste a transformaciones que tienen que ver con el cambio de administración municipal. Se advierten iniciativas que atienden más enfáticamente el tema de la participación plural en cuanto a los temas patrimoniales. Sin embargo, no es clara la idea de participación de la que se parte, ¿cuáles son los grados de autonomía que las autoridades municipales le asignan a la sociedad civil para organizarse?, ¿se entiende que participar es incidir en la toma de decisiones?

Por otro lado, se pudo constatar que el Estado no interviene de la misma forma en todos los temas que tienen que ver con el patrimonio, hasta ahora parece haberse puesto más el énfasis en la relación turismo – patrimonio cultural.

Existen, además, multiplicidad de dependencias municipales (Dirección de Turismo, Dirección de Cultura, de Promoción y Desarrollo, de Tránsito, Área de Cooperación Internacional) que atienden esta problemática y de esta manera se produce superposición y hasta contradicción de las prácticas concretas. Esto también genera un conflicto entre los tiempos burocráticos, los tiempos comerciales y los tiempos de la sociedad civil.

Este problema de la superposición lleva a un mal uso de los recursos y obstaculiza el desarrollo de un consumo responsable del patrimonio cultural. A su vez, se ve potenciado porque no se produce sólo al interior de la intendencia sino también con otras instituciones como el CEH, la CGP, la Jefatura de Policía, las corporaciones de intereses y las organizaciones de la sociedad civil.

Parece advertirse el desarrollo de proyectos, fundamentalmente desde los actores políticos (Intendencia y Junta Departamental), dirigidos a corregir estos problemas de superposición de órganos e instituciones con poder consultivo, propositivo y/o de decisión en cuanto a los temas patrimoniales.

En cuanto a las normativas, los distintos actores manifiestan que éstas son escasas, desconocidas, en muchos casos, y obsoletas. Tampoco está claro quién debe ejecutarlas, este problema se relaciona con los dos últimos puntos analizados.

Se percibe al Estado como un actor “neutro”, encargado de dirimir y amortiguar los conflictos que emergen de la pluralidad e incluso de la contradicción de intereses de la sociedad civil. Esta posición de actor “bisagra” es confirmada en diferentes momentos del presente trabajo.

Continúa predominando una visión paternalista del Estado en la medida que es a la Intendencia que se le asigna la responsabilidad, prácticamente exclusiva, en cuanto a la promoción de un consumo y gestión responsables del patrimonio cultural.

Sobre las valoraciones, gestión y consumo del Patrimonio Cultural

El tratamiento de las hipótesis que refieren a las valoraciones del Patrimonio, su gestión y consumo, implica la realización de un trabajo de construcción de estas valoraciones según cada uno de los actores entrevistados, para luego poder inferir algunas situaciones centrales respecto al tema. A partir de ellos, se intenta identificar algunos obstáculos para la elaboración de estrategias compartidas, así como reconocer los puntos de encuentro y desencuentro entre las percepciones y prácticas de los diversos actores.

Por este motivo, se optó por presentar el análisis de manera que aparezca con claridad la postura de cada entrevistado. Asimismo, se procuró acompañar los aportes analíticos de las ideas de los entrevistados con comentarios, preguntas y/o referencias teóricas que contribuyeran a la reflexión sobre el tema.

Si bien los entrevistados vertieron sus opiniones de forma individual, las mismas fueron tomadas como posibles construcciones compartidas dentro de la organización que representan y desde las cuales parten muchas de las construcciones significativas que los actores realizan de los fenómenos indagados.

La serie de interrogantes que guían este análisis apuntan a construir las percepciones acerca del equilibrio o no por parte de los diversos actores de los tres usos patrimoniales. Particularmente, se pone el énfasis en la integración que realizan de los usos social y educativo en la gestión de las empresas que operan en torno al turismo cultural, así como en la cultura de gestión que prima en estas desde el marco de la RSE.

III. Los actores y los usos-consumos patrimoniales

Los actores relevados, ¿asignan diferente valor a los distintos tipos de consumo (social, educativo y económico)? En tal caso, ¿implica la diferenciación de consumidores del patrimonio cultural respecto a un consumo responsable?

Para dar lugar a los análisis genéricos de cada actor con relación a las hipótesis de trabajo, es dable aclarar que, si bien en las entrevistas se indagó sobre el Patrimonio

Cultural de Colonia del Sacramento de manera genérica, muchas de las respuestas obtenidas se orientan, explícita o implícitamente, hacia el fenómeno patrimonial circunscrito al casco histórico de dicha ciudad.

Particularmente, se indaga en esta hipótesis sobre las conceptualizaciones que los actores tienen respecto al consumo patrimonial desde su posición y vínculo en la gestión del mismo.

El Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI)

En los últimos años, el GADBHI ha gestionado con otras organizaciones ciclos de conferencias respecto al Patrimonio Cultural, que se han orientado a la *“concientización de la gente sobre el patrimonio”*. La co-organización de estos eventos reafirma, por un lado, el desarrollo del uso educativo del patrimonio, que se orienta fundamentalmente a actores de la comunidad local. Por otro lado, indica la existencia de ciertos niveles de co-participación. Estos aspectos permiten afianzar la identidad comunitaria, la que se entiende necesaria para el desarrollo de proyectos colectivos sustentables.

El mismo concepto manejado de patrimonio incluye los aspectos sociales y educativos, como variables indisolubles del uso y gestión del mismo: *“El patrimonio sería como una construcción social, yo que sé, no sé que decirte, todo es patrimonio. Es el cuidado, la preservación de todo lo que tenemos y de transmitirlos a nuestros hijos, a nuestros nietos, y un poco de ver cómo vivimos nosotros...”*

Es recién cuando se indaga sobre el tipo de consumo patrimonial que aparece el uso económico como parte del fenómeno patrimonial. Asimismo, aparece una concepción amplia de quiénes pueden usarlo, como también la preocupación sobre determinado tipo de uso económico: *“...Todos los podemos usar de alguna manera, en el bien no? Podemos usarlo turísticamente, en beneficio de la ciudad en el caso de Colonia, el aprovechamiento, siempre preservando un montón de cosas no? No es cuestión de decir vamos a comercializar y acabar con todo. Hay que hacerlo con mucho cuidado.”*

El uso económico o la comercialización indiscriminada tienen sus límites, pero ¿cuáles pueden ser los parámetros para establecer estos límites y quiénes pueden tener la competencia para definirlos?

Parece ser que el equilibrio entre uso económico y uso educativo no es muy claro, y que el mismo proceso de concientización es la herramienta para mantener estos equilibrios y valorar el Patrimonio.

Asimismo, para este actor, las soluciones requieren de la articulación y compromiso social y de aplicación de medidas fiscales para mejorar el uso que se hace del patrimonio: *“...la gente tiene que involucrarse, si no te involucras, si estás afuera no podés mejorar nada, porque total a mí no me importa. Por ejemplo, oí que con el asunto de la contribución, aparentemente hay vecinos que comentan que no se le va a cobrar. Esa es una forma para que la gente mantenga mejor su casa, la cuide, y ese dinero de la contribución lo use para el mantenimiento. Porque hay gente que no puede gastar, los pocos vecinos que quedan.”*

Estas medidas apuntarían a hacer que el vecino se quede y pueda contribuir al mantenimiento del patrimonio. Esto permitiría atender el uso social del mismo para determinados actores comunitarios: los vecinos.

Las estrategias señaladas llevan a preguntarse ¿cuán necesario es mantener a los vecinos en el barrio y por qué?, ¿las valoraciones patrimoniales para los distintos actores configuran un mismo sentido identitario?, ¿cuáles son las estrategias que deben apuntar a que el propio vecino preserve y articule su Patrimonio Cultural en todos los usos que este involucra? Existen actores con respuestas ya formadas al respecto, que se detallan en este trabajo más adelante, lo que lleva a reconocer que muchas de las respuestas a los problemas del patrimonio están pensadas por los diversos actores.

La Asociación de Guías de Turismo (AGT)

Para la AGT, el Patrimonio comprende aspectos tangibles e intangibles. Esta distinción es un aspecto bastante referido por casi la totalidad de los entrevistados. Esto remite a preguntarse si, más allá de los discursos, existen prácticas respecto al fenómeno patrimonial de Colonia que solo refieren o enfatizan el patrimonio material por sobre los aspectos inmateriales constitutivos de cualquier patrimonio. Si se sostiene la co-existencia de diferentes tipos de patrimonio: ¿qué identidades están representadas?, ¿qué tipos de consumidores se vinculan a los mismos?

Si los usos del patrimonio se asocian a la concepción del mismo, los aspectos antes señalados tienen tanta influencia como la representación de lo que significa 'consumo responsable', así como la representación acerca de quiénes consumen patrimonio: *"Y, desde el local, desde el residente local como del visitante. Todos hacen consumo del Patrimonio. Uso y consumo."*

La búsqueda de equilibrios frente a los desajustes ocasionados por el uso y sobre todo por un uso masivo del sitio histórico, a través de compensaciones fiscales y reglamentaciones en cuanto a la capacidad de carga, estacionamiento vehicular, uso del suelo, son algunos de los planteos que se comparten por muchos de los actores relevados: *"En el caso del turista, por ejemplo, de que haya una devolución en cuanto al dinero para poder, digamos, mantener al sitio, como para decirlo de alguna forma. En el caso de un comerciante tiene que haber una retribución y dentro del consumo también tiene que haber, por parte de la política, una capacidad de carga, porque también, digo, vos estás masificando un lugar por más que te retribuya en dinero y se pueda restaurar, no es lo mismo."* Aquí se establecen con claridad dos tipos de consumidores -el turista y el operador turístico- y la atribución de responsabilidades para dichos usos, centradas en aportes económicos que redunden en la gestión del patrimonio. Se vuelve a manifestar aquí el rol de articulador del Estado para atribuir responsabilidades y restablecer equilibrios con respecto al consumo patrimonial.

Parecería que el 'ser responsable' depende en mucho del marco normativo y regulador estatal que contiene y enmarca las acciones de consumo y gestión del patrimonio. Pero para este entrevistado la existencia de un consumo y gestión responsable es privativa de los actores locales, marcando así una nueva distinción entre los que

consumen el patrimonio: *“Yo no creo que la gente de fuera de la ciudad pueda tener un consumo responsable porque sin duda que quien conoce el lugar es quién lo puede cuidar y respetar.”*

La responsabilidad en el uso y/o consumo del Patrimonio Cultural está asociada a la identidad, al sentimiento de pertenencia, a la necesidad de preservar y valorar lo propio, su historia como comunidad, es decir al uso social. De hecho, algunos entrevistados mencionan la necesidad de predicar con el ejemplo respecto al cuidado, limpieza y preservación del patrimonio material de la ciudad.

La Comisión del Plan de Gestión (CPG)

Desde la CPG se considera, al igual que otros actores, que patrimonio incluye las dos dimensiones anteriormente referidas: material e inmaterial. Asimismo, aparece con claridad el sentido de identidad de una comunidad como elemento constitutivo del Patrimonio Cultural: *“...son todas aquellas cosas que nos definen en lo que somos. En realidad el patrimonio de un pueblo es lo que se trasunta como resultado de ese pueblo. Uno puede decir el patrimonio son las casas, pero el patrimonio no es sólo lo material. También hay un patrimonio inmaterial, es como el devenir, la sumatoria de conocimientos y de cultura que se han sumado, para que hoy seamos lo que seamos, seamos lo que somos, digamos.”*

En este sentido, es plausible considerar que el énfasis está puesto en el uso social del patrimonio.

Pensar en identidad implica preguntarse por aquellas bases simbólicas que hacen que determinados procesos, acontecimientos y objetos pasen a ser significativos o sean valorados como parte de la memoria colectiva y de la definición de lo que somos y hacia donde vamos. Pero, ¿es posible afirmar que existe una construcción identitaria con tales características?, ¿existe un proyecto compartido en Colonia del Sacramento?

Parecería difícil identificar a aquellos que consumen patrimonio inmaterial: *“El patrimonio material es mucho más sencillo de medir en cuanto quiénes son los que lo consumen, porque te diría que todos los turistas y toda la gente que anda alrededor, o todos aquellos que nos visitan, o andan por aquí, o todos aquellos que sin visitarnos, miran fotos o miran videos, o leen sobre Colonia. Lo más difícil para mí es medir quiénes son los que consumen el patrimonio inmaterial.”* El consumo virtual, señalado por el entrevistado, agrega un nivel nuevo al análisis sobre la gestión socialmente responsable y su consumo, que esta investigación no tiene planteado profundizar, pero que sí se entiende como un ámbito a ser indagado para complementar este tipo de estudios.

La dificultad aparente de medir el consumo patrimonial, deviene del propio concepto de inmaterialidad, pero no parece ser menos difícil medir el consumo material, sobre todo cuando ambos consumos se realizan en un mismo acto, en un mismo momento, las más de las veces. Por su parte, la distinción material-inmaterial sirve para recordarnos que patrimonio es esencialmente ‘construcción simbólica’, incluso de los objetos materiales sobre los cuales otorgamos un valor testimonial.

A su vez, por la dependencia que tiene el patrimonio inmaterial de la transmisión inter-generacional, el entrevistado distingue y realza un consumidor casi exclusivo del mismo: *“El patrimonio inmaterial, salvo las expresiones más obvias de cultura, como el canto o cosas por el estilo, las otras quedan muy reservadas particularmente para los habitantes de la ciudad. Me parece que todavía el consumo del patrimonio inmaterial no se ve, o se ve muy poco, y es uno de los temas, a mi criterio, en que el Uruguay tiene que trabajar mucho. En otros lugares el canto, la forma de hablar, las anécdotas, son parte de una explotación turística que aquí no se hace.”* El entrevistado ve en el patrimonio inmaterial una herramienta y una oportunidad para representar identidades locales, que puede entenderse como no suficientemente representadas por el ‘patrimonio material’, que es el que alcanza un uso turístico predominante en Colonia.

La vinculación que realiza este actor con respecto a los distintos tipos de patrimonio y su uso turístico pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias comunes entre la gestión del patrimonio cultural y la gestión del turismo. Estos señalamientos obligan tanto a reflexionar sobre los proyectos colectivos, los posibles obstáculos para la construcción de los mismos y los procesos identitarios, como sobre la articulación de las gestiones para sus distintos usos.

Otro aspecto a destacar respecto a la diferenciación establecida por este actor sobre el tipo de consumidor predominante del casco histórico, es que el perfil del consumidor-turista se distingue del perfil del consumidor-local, por impactar más claramente en la dimensión económica del fenómeno. En cambio, se considera que el consumidor local, aún el proveniente del sector empresarial, se vincula de manera más clara y fluida con los aspectos sociales y educativos del patrimonio.

En este sentido, el entrevistado aporta otras caracterizaciones dentro del perfil consumidor-turista, asociadas a la modalidad de consumo: *“La más obvia es el turista viene, ve la imagen, esta situación urbana tan particular, un urbanismo portugués con construcciones básicamente españolas, que le da la impronta tan atípica al Barrio Histórico, y el ambiente, la tranquilidad, las calles arboladas, la visión al río, en fin, toda esa cuestión. Hay otro que se interesa más en ‘de dónde vino’ y en la cultura que hay atrás. Hay otros que vienen porque estamos de moda. Es tan difícil saber cómo se consume el patrimonio porque depende de las personas que vienen.”* Posiblemente la diversidad de perfiles de turista expuestas esté en relación a la oferta turística, como a las expectativas con las que llega el consumidor-turista.

Para la CPG, los aspectos recién referidos están asociados a la forma en que se expresan los intereses de los distintos actores en la gestión y consumo del patrimonio: *“La falta de gestión, o la falta de una adecuada gestión y a veces la falta de visión a largo plazo. Eso implica de que hay visiones distintas, sobre cómo se gestiona el patrimonio, de cómo se le da rentabilidad o uso. Por lo tanto, a veces hay intereses encontrados entre las personas que venden o trabajan sobre el patrimonio.”*

Los intereses diversos pueden ser un obstáculo para la elaboración de estrategias compartidas, pero de su reconocimiento también depende la posibilidad de construcción de la misma. Posiblemente el límite de la expresión de los diversos intereses, lo constituya el agotamiento del recurso: *“El consumo responsable es aquel que... consume lo que sea sin agotar lo que está consumiendo.”*

Si el consumo responsable se asocia a la preservación del objeto de consumo, entonces, el consumo responsable se relacionaría a la gestión responsable de los actores, pero ¿cómo se controla desde la gestión «el agotamiento» del patrimonio cultural?, ¿cómo se vincula ese tipo de gestión responsable con la gestión del fenómeno turístico?

La Cámara Hotelera y Turística de Colonia (CHT)

Para el representante de la CHT, la noción de patrimonio también recoge la diferenciación analítica entre material e inmaterial. A pesar que esta es una postura compartida por otros actores, no se verifica la misma posición respecto del uso y responsabilidad frente a su consumo.

Para este actor los consumidores son todos aquellos que tienen un contacto con la cultura referida: *“Y, consumir, lo consumimos toda la comunidad no?, los que vienen de afuera, es como que vienen a ver qué pasa. Pero, digo, en realidad consumir, lo consumimos todos.”* Pero no todos valoramos de igual forma al patrimonio: *“Entonces, a lo mejor el que vive acá, no toma conciencia de la importancia, no?, de estar dentro de este patrimonio, no?”*

Parecería un contra sentido pensar por qué si los actores locales son parte constitutiva de ese patrimonio, son ellos mismos los que valoran negativamente con sus actos su propio patrimonio. Cabría preguntarse cuán sólidas son las bases identitarias en la comunidad local. A su vez, ¿la diversidad del patrimonio cultural local es objeto de consumo turístico y también de valoración social y educativa por parte de los operadores turísticos?

Sin embargo, los visitantes tampoco parecen ser una categoría homogénea de consumidores puesto que las motivaciones que los orientan hacia Colonia no son siempre las mismas: *“El que viene de afuera, digo, mirá, estadísticamente, por lo menos hasta ahora, hay un 70% de turistas que son argentinos, y los argentinos convengamos que no vienen tanto por el patrimonio, los argentinos vienen por la tranquilidad mentalmente, salen del loquero que es Buenos Aires, entonces, imaginate que en 50 minutos, toman un barco y se encuentran con un panorama totalmente distinto al que viven todos los días. /.../ El turista europeo, sí que viene en búsqueda del patrimonio porque, bueno, Colonia ya se conoce en el mundo.”*

Esta diferenciación sobre el perfil del consumidor-turista argentino, implica determinados usos e impactos sobre el patrimonio cultural local, donde posiblemente queden relegados los usos social y educativo del mismo.

Asimismo, este perfil diferencial puede explicar, en parte, cierta actitud pasiva del sector empresarial-turístico con respecto a la promoción de los usos sociales y educativos del Patrimonio Cultural, como en el involucramiento e identificación respecto a ciertas problemáticas patrimoniales, al no constituirse en el producto fundamental que busca su principal mercado de clientes.

A su vez, el consumo masivo no contiene para la CHT el riesgo que otros actores le atribuyen al mismo: *“...desde el interés de la hotelería de, bueno, de que el turista venga y se encuentre, no?, bueno, si vamos al caso, tendría que contar con una*

terminal portuaria distinta, no?, a la que tenemos, porque es la puerta de entrada al país. Colonia es el puerto de mayor entrada de pasajeros y la verdad que la terminal que tenemos hoy...”

Las obras de infraestructura que se realicen en la comunidad impactarían sobre la actividad turística. Pero los operadores turísticos ¿también se preguntan cómo impactarían sobre el patrimonio? Y dicho impacto ¿forma parte de la planificación estratégica a largo plazo de la actividad turística?

Al parecer, cuando el análisis de este actor se circunscribe al patrimonio en términos turísticos, se reduce a lo que necesita el turista y el propio hotelero, omitiendo todas las otras dimensiones que el fenómeno involucra.

El consumo responsable para la CHT debe estar sujeto a criterios que orienten las acciones respecto al patrimonio: *“Y consumo responsable sería cuidar ciertas pautas, también que se deberían establecer y que tampoco están muy claras, o por lo menos no están dadas, así abiertamente. Lo que me parece que la gente tendría que concientizarse, que bueno, de algunas cosas que hay que cumplir sí o sí si queremos que ese patrimonio permanezca intacto.”*

Ahora, ¿cuáles podrían ser esos criterios de procedimiento compartidos para que no afecten el patrimonio?, ¿sobre qué aspectos realizar esa concientización y qué rol ocupa la empresa en ese proceso?

La Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS)

Por las características propias de este actor, el uso social del patrimonio aparece con mayor claridad y jerarquización que en otros actores; de lo que se desprende que el principal consumidor del mismo es el habitante del barrio. En tal sentido, se puede apreciar el vínculo generado con el patrimonio, caracterizado por una especial relación de pertenencia y afectividad sobre el mismo: *“... Los pocos vecinos que quedamos en el barrio nos preocupamos por tener mejor calidad de vida y, a su vez, por el patrimonio, y no es que lo valoremos ahora porque está de moda, sino porque nosotros nacimos y nos criamos en estas casas, y en nuestro caso personal tenemos muchos familiares que han participado en muchas luchas de Colonia, entonces somos como las células del barrio.”*

La fuerte emotividad característica de este actor, muestra la naturaleza del vínculo patrimonial en términos de uso social. Es decir, en este caso el actor simboliza en determinados bienes culturales, historias y estilos de vida locales que configuran su identidad cultural.

Sin embargo, en este punto se debe reconocer la complejidad del fenómeno patrimonial en cuestión, puesto que también se configuran otros tipos de identidades culturales a partir del mismo objeto patrimonial. Las identidades locales comparten espacios con otras identidades surgidas de procesos históricos nacionales, regionales e internacionales. Dada esta característica, ¿en qué términos se puede desarrollar la gestión del patrimonio y del turismo para que se vean representadas todas estas identidades?

Parece incluso importante formular ciertas preguntas como comunidad, pues no existe una única respuesta a las mismas y por ende existen potencialmente consumos y consumidores diversos: *“Entonces, en primer lugar, tenemos que decirnos para qué queremos el patrimonio, por qué lo queremos, para qué nos sirve. Porque de repente lo que para mí me interesa a otro no. Ya lo vemos, Assunçao¹³ se interesó más por la parte portuguesa que por la parte indígena.”*

Esta posibilidad de identificar distintos destinatarios del patrimonio y sus perfiles se vincula a los intereses cognitivos e identitarios que tienen los gestores patrimoniales.

El representante de la CVBS entrevistado, cree que es posible articular un uso educativo no contradictorio con el económico, pero solo a partir de un cambio de valoración de la población: *“...si vos enseñás la valorización del patrimonio y enseñás a las capas inferiores, me refiero a los niños, y a la gente a valorizar el patrimonio para lo que sirve, que no sólo es una representación simbólica de tu cultura anterior, sino que también puede ser un bien sustentable en donde todos nos podemos ganar la vida, y que se puede dar a conocer el país en el extranjero. Si vos no concientizás a la población en lo que es el patrimonio difícilmente pueda haber gente que lo pueda cuidar.”*

Esta supeditación del uso económico al educativo parece ser un elemento importante para el tipo de vínculo (sustentable o no) generado entre la comunidad y el patrimonio. Sin embargo, la dialéctica cotidiana muestra que los elementos económicos, sociales y educacionales se alternan en su causalidad y efecto.

Ante la interrogante de quiénes y cómo consumen este patrimonio, se distingue entre dos tipos de consumidores: *“Lo primero que a mí se me ocurre responder es el turismo, o sea, el Patrimonio Cultural lo consume el turista, cosa que es cierta, y también incluyo a los que son de nuestro país. Pero también lo consume el habitante local. Nosotros también consumimos Patrimonio Cultural de alguna manera. Pero, también esa es una palabra que tenemos que tener ciertos cuidados y equilibrios, porque puede pasar lo que pasa en lugares turísticos; vos podés consumir el Patrimonio Cultural, pero el Patrimonio Cultural tiene que ser sustentable.”* Se manifiesta nuevamente la necesidad de equilibrar los usos patrimoniales. A su vez, en esta selección no se identifica con claridad diferentes tipos de consumidores a la interna de una comunidad (operadores turísticos, investigadores, asociaciones de defensa y promoción del patrimonio, entidades educativas, comerciantes, población en general) que tipifiquen formas diferentes de vincularse con ese patrimonio.

El turismo, al parecer, es una de las actividades que habría que controlar, por el uso económico indiscriminado que pudiera involucrar. Entonces, ¿el consumo patrimonial-turístico debe tener parámetros a partir de los que debería organizarse y orientarse? En este sentido, este actor entiende que el consumo debe tener determinadas características y límites: *“...que sea sustentable, que sea reciclable, que sea*

¹³ Fue presidente del Consejo Ejecutivo Honorario conformado en 1968 por el Poder Ejecutivo. Bajo su presidencia (1968-1999), se realizaron los trabajos de rescate patrimonial que culminaron en la Declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, en 1995.

preservable, que sea controlable. Controlar la capacidad de carga, porque muchas veces el patrimonio está vinculado al turismo.”

A su vez, la CVBS identifica que la población local ha comenzado a consumir el sitio patrimonial de forma más clara en los últimos años: *“Sí, Colonia lo consume mucho porque gente que antes no andaba mucho por el barrio ahora viene, y de repente a ver porque como ahora hay mucho turistas”*

El consumo patrimonial local parece verse estimulado a partir del desarrollo del fenómeno turístico, que obliga a una dinámica de la población distinta a la que la había caracterizado hasta ese momento. El cambio de actividades, los flujos de circulación y concentración turísticos, la oferta de eventos, son atractivos o llamadores que estimulan a que algunos actores locales se encuentren con parte de su patrimonio. Entonces, ¿se puede decir que la declaración de patrimonio mundial y el fenómeno turístico han favorecido este encuentro?

Con relación a los vínculos entre los distintos tipos de gestión patrimonial, este actor problematiza la relación entre los usos económico y educativo del patrimonio: *“... Todo el mundo habla de patrimonio, está lleno de cursos de patrimonio, hay muchos funcionarios públicos que viven custodiando el patrimonio, y el patrimonio histórico-cultural como el ambiental se viene abajo. No hay ni un mango para el patrimonio y todos esos funcionarios y toda esa gente que lucra con el patrimonio, lo usa como un medio de vida, o como un medio representativo para su persona, y no para laburar para él.”*

Desde esta perspectiva, ¿cuál es equilibrio entre los usos?, ¿cómo se articulan los intereses personales con los colectivos, o los públicos con los privados? Al parecer, tal articulación entre los usos depende del interés con que cada actor se acerca al patrimonio: el patrimonio como fin económico o el patrimonio como fin educativo y social. En términos de responsabilidad, ¿el problema se encuentra en la acción de ‘lucrar’ o en la omisión de ‘laburar’ para el patrimonio?

La Dirección de Turismo - Intendencia Municipal de Colonia (DT)

Además de la reiterada mirada que distingue al patrimonio en términos de material e inmaterial, la DT identifica otros aspectos sobre el patrimonio: *“Después, también se habla de lo que son los paisajes culturales; o sea es bastante difícil definirlo, pero yo creo que todo aquello que identifica y que se identifica como propio en determinada sociedad, y que de alguna manera se le da un valor que hace que se lo quiera mantener”* En esta conceptualización se reconoce el uso social del patrimonio, transformándose en un valor que permite su conservación.

Ante la interrogante acerca de quiénes consumen, aparece la reflexión sobre lo que se entiende por consumo, atribuyéndosele una connotación economicista al significado de consumir: *“...ahí entramos en la discusión de si el patrimonio es consumido o no; yo diría que en muchos casos es vivido, porque la palabra consumo ya tiene un tema polémico incorporado, y desde turismo es aún más complicado porque evidentemente hay una relación entre lo que es el recurso patrimonial y el producto turístico / .../ El que sea un producto turístico quiere decir que está puesto en valor como tal, que está acondicionado para la visita turística, que está promocionado, que está incluido en un circuito, en una guía, en un canal de comercialización.”*

La entrevistada maneja implícitamente la distinción entre los usos económico y social. El primero de los casos se asocia a la actividad turística y el segundo a lo vivencial. Posiblemente se reconoce cierta problematización entre los usos económicos y sociales del objeto patrimonial.

El propio lugar desde donde la entrevistada refiere su postura plantea un sesgo en la forma de identificar al consumidor, mostrándose que: *“Eso lo menciono porque la palabra consumo enseguida uno debería pensar en consumo-consumidor, y el consumidor sería el visitante, si es que me refiero a la Dirección de Turismo. En ese caso no todos los bienes patrimoniales pueden ser objetos de consumo... Entonces, después entramos en la discusión de si la propia sociedad está consumiendo o no su propio patrimonio...”* En dicha idea se puede inferir que desde el rol de la DT se aprecia que pueden existir bienes patrimoniales que no se utilizan como recursos turísticos. Tal representación puede estar inhibiendo que el consumidor-turista que pueda realizar un uso social y educativo del patrimonio, así como puede privar a la comunidad local de realizar un uso económico de ese patrimonio.

La intermediación de un actor que le asigne valor para transformarlo en un producto a ser consumido parece ser un elemento clave en términos económicos y, quizás, patrimoniales: *“...claro porque la parte consumo que implica que exista un consumidor, yo creo que hay un intermediario que le está dando un valor tal que lo está haciendo un producto susceptible de consumo; si no de pronto es algo propio, una manifestación que uno mismo la realiza.”* La figura del intermediario rescata y valora la acción de los empresarios que intervienen en la definición de lo que se consume y quiénes lo consumen. A partir de esto, ¿es posible legitimar el rol del empresario en la gestión patrimonial? Dicha legitimación, ¿estimularía una relación más responsable con todo lo que este fenómeno involucra?, ¿facilitaría el acercamiento de las prácticas empresariales que hacen un uso económico del patrimonio al marco de la RSE?

Al mismo tiempo, la Directora de Turismo rescata el papel del intérprete del patrimonio como otro actor relevante, redimensionando el uso educativo y haciéndolo accesible a los distintos consumidores y distintas modalidades de consumo. En ese sentido, cómo se perciba este patrimonio depende de las valoraciones que respecto al mismo pueda hacer el consumidor: *“Entonces, creo que ahí hay situaciones distintas, las que tienen determinada sensibilidad, una preparación, información, diferente que puede consumir los bienes patrimoniales, lo que es el Barrio Histórico, de determinada manera; y otras personas que se acercan de otra manera, y en ese caso la tarea de la interpretación o de cómo se acerca a ese patrimonio es bastante clave en ese sentido...”*

Este uso educativo que estaría desarrollando el intérprete se orientaría no sólo al visitante sino también a la comunidad local: *“...Creo que ahí se requiere un importante trabajo de interpretación del patrimonio, y de decir cómo esto puede ser comunicado o presentado al consumidor, puede ser el visitante o también a la propia sociedad civil, porque además cada público lo va a percibir de distinta manera, no podemos hablar de la misma manera a un niño que a un adulto. Evidentemente, esa manera de hacerlo puede estar influyendo en cómo se percibe o cómo se conozca ese patrimonio.”*

De esto se desprende la necesidad de una gestión responsable en términos de accesibilidad cognitiva de todos los posibles consumidores. Respecto de esta puesta en valor, cabe preguntarse por la gestión de los recursos vinculados a la interpretación y comunicación de este patrimonio y el rol del empresariado en estos procesos. Este último aspecto también cabría interrogarse acerca de quiénes interpretan y comunican el patrimonio hoy, si existe una concepción predominante en la gestión o conviven diferentes concepciones de funcionamiento y gestión.

El tema de cómo se consume el patrimonio también pasa, para este actor, por redefinir los usos o apropiaciones de estos espacios patrimoniales: *“Entonces, justamente, ver las medidas de protección, las medidas de gestión que merece cada bien según sus características propias, y bueno el tema de ponerlo en valor, de alguna manera poder darle un uso funcional que permita generar un ingreso o un uso para poder mantenerlo en condiciones.”*

Con esta propuesta se hace referencia a la virtual relación positiva que existe entre la conservación del patrimonio y su uso. Pero, ¿qué criterios son los idóneos para designar la reorientación del uso de estos espacios?, ¿cómo articular los usos patrimoniales con nueva gestión en el caso del patrimonio arquitectónico?, ¿sólo es posible pensar en un uso turístico de los mismos?

El Consejo Ejecutivo Honorario (CEH)

El concepto de patrimonio para el CEH está asociado a los usos social y educativo: *“El patrimonio es lo que se hereda del padre o la madre, según la acepción de la Real academia española. El Patrimonio Cultural son todos aquellos signos que la humanidad ha ido dejando y que marcan etapas distintas. [...] Es decir, todo aquello que sea intervención humana, en un espacio natural, es un patrimonio cultural que hay que mantenerlo. Es la identidad, lo que define a determinado grupo humano.”* Pero, como se había ya señalado, el significado de estas ‘herencias’ no son para todos los actores los mismos. Pero, ¿toda herencia patrimonial tiene el mismo valor social, educativo y económico?

La convivencia de diferentes lógicas de consumo patrimonial hace que este actor, representante de la gestión cultural, manifieste su desacuerdo con aquellas prácticas centradas exclusivamente en un uso económico-comercial del patrimonio por los actores empresariales; caracterizándolas como visiones ‘cortoplacistas’ de gestión: *“Lo que no han entendido y lo que creo que tienen es un interés cortoplacista de lograr dinero en el menor tiempo posible. Es decir, según yo creo, hacer del Barrio Histórico totalmente comercial para extraer de allí todo el capital que es posible, me parece que es matar la gallina de los huevos de oro. Es decir, se llenará de dinero este restaurante, este hotel, el otro con las actividades que plantea, pero corremos serios riesgos. [...] Entonces, pienso que los intereses fundamentales que atentan contra el Barrio Histórico son intereses comerciales. No todos los empresarios lo entienden así, pero sí algunos.”* El entrevistado no califica a todos los empresarios a partir de un interés exclusivamente lucrativo del patrimonio cultural, sin embargo existe un fuerte juicio a las prácticas empresariales dominantes.

El problema radicaría en que la sustentabilidad del proyecto económico depende de la sustentabilidad patrimonial. ¿La relación entre uso económico y sustentabilidad

patrimonial es unidireccional o se trataría de relaciones recíprocamente condicionadas? ¿Puede pensarse en la aplicación de criterios de gestión empresarial centrados en una lógica no cortoplacista?, ¿Cuáles son las condiciones que favorecerían la aplicación de estos criterios?

Según este actor, la conducta de los actores respecto al patrimonio depende del propio concepto de lo que es patrimonio y de cómo reconocerlo y reconstruirlo. Pero, ¿cómo reconocer y respetar las identidades patrimoniales producto de las particularidades de cada momento histórico?, ¿cómo darle valor al propio proceso sin suprimir las diferentes expresiones del patrimonio?

Para el CEH, el consumidor es identificado con el visitante y esta situación condiciona fuertemente las estrategias para ofrecer el producto patrimonial en términos turísticos: *“No sé quien lo consume. Supongo que toda la gente que venga y entiende algo. Yo creo que Colonia se ha planteado hasta ahora, en general, qué nos puede dejar el turismo, y yo creo que deberíamos cambiar el ángulo, por lo menos las autoridades deberían entender qué es lo que nosotros le podemos dejar al turismo, en cuanto al conocimiento y a cultura. Que la persona que entra al Barrio Histórico entienda, por qué es un barrio que fue nominado Patrimonio Cultural Mundial, y que salga de allí por lo menos entendiendo tres o cuatro conceptos mejores, o mejor de lo que entró. Eso es dejarle algo a alguien.”* Según el entrevistado del CEH la lógica económico-turística debe conjugarse con la lógica del uso educativo del patrimonio. Hacer compatibles estas lógicas requiere de un abordaje especial en la promoción del consumo patrimonial.

El consumo banal del patrimonio, ya mencionado por otros entrevistados, es identificado por este actor: *“Hay gente que viene sabiendo lo que va a ver y se va sabiendo y diciendo está bien. No en vano, ahora estamos en todos los circuitos de europeos de turismo que hablan del mundo, Colonia del Sacramento Patrimonio Mundial. O sea que ya vienen a ver. No sé que información dan. Aquí le damos muy poca o casi nada. Y hay otra gente que viene a ver el rinconcito, a ver la puesta del sol y a comprar un buzo. De esos hay de todo. A mí me parece que hasta esa clase de gente debería llevarse un conocimiento, porque además la gente que sabe lo que va a ver antes, lo aprecia mucho mejor cuando lo ve y, entonces, encuentra el detalle que sino no lo hubiera visto. Me parece que todavía se está consumiendo muy banalmente.”* Este es otro cuestionamiento a la gestión del uso educativo que se desarrolla en la comunidad anfitriona, con respecto al patrimonio local que se le brinda al visitante.

¿Se podría entender que, para este actor, potenciar el uso educativo del consumo patrimonial de los visitantes es una necesidad para acercarse a prácticas de gestión y consumo socialmente responsables?

La búsqueda de los equilibrios entre los usos puede ser la clave para desarrollar las condiciones necesarias para un accionar responsable. Al parecer la oferta turística y la gestión patrimonial no están aún preparadas para generar estos equilibrios.

Como ya se había señalado, este actor cuestiona las prácticas empresariales con respecto al uso económico del patrimonio, llegando a suponer que bajo un absoluto control del Estado la gestión sería significativamente diferente: *“Si el Estado fuera el dueño del Barrio Histórico en su totalidad, entonces manejaría el Barrio Histórico con un criterio totalmente diferente a si el barrio está en manos de un vecino, o de un*

comerciante, o de un empresario. Entonces, el manejo de eso sería sin ningún lugar a dudas mucho mejor.”

Estas ideas, además de otorgar al Estado un rol preponderante con relación a velar por los bienes públicos, manifiestan implícitamente la distancia con el sector empresarial.

En esta misma dirección, este actor afirma que los empresarios no han colaborado en la promoción de un uso responsable sobre el patrimonio: *“Yo nunca escuché a nadie decir ‘cómo podemos colaborar para ayudar a desarrollar el patrimonio, o para mejorar el patrimonio.’ Siempre la pregunta es al revés: ‘¿cuándo van a arreglar tal cosa?, para que yo pueda traer más gente y yo pueda vender más el producto que ofrezco’; en general suele pasar eso. Y si uno pone una medida, ‘vamos a flechar la calle para que pasen para allá’, nunca falta alguno que diga: ‘ah, pero entonces por mí comercio va a pasar menos gente’, etc., etc. Entonces, el patrimonio para algunos es un recurso, y para otros es una cosa que se debería conservar para que continúe siendo un recurso, un consumo responsable.”* Este actor considera que las demandas e inquietudes planteadas por el sector comercial con respecto al patrimonio cultural se orientan a satisfacer necesidades turísticas y no apoyan un criterio patrimonial. Se puede pensar que estas actitudes no son expresión de responsabilidad social, sino la expresión de intereses particulares. Por tanto, la RSE aún parece lejos de poder plasmarse como una realidad.

La Cámara Gastronómica de Colonia (CG)

El concepto de patrimonio para este actor aparece definido en primera instancia desde la dimensión social del mismo: *“...me parece que patrimonio es valorar y preservar todo lo nuestro y lo que viene de la historia.”* Sin embargo, por el perfil del entrevistado, el uso económico también tiene una influencia fuerte en su mirada global del tema patrimonial. Desde su posición, está en contacto con determinado perfil de consumidores e identifica determinadas demandas de los mismos.

A diferencia del sector hotelero, el público que reciben los gastronómicos parece ser distinto, por ende el perfil del consumidor-turista varía: *“Pero hoy por hoy tenemos que decir que el público que estamos recibiendo, el 90% es extranjero extra-región. Es decir, que son europeos, americanos, mexicanos, colombianos, digo, de todos los países de Europa están viniendo y ese público está deseoso de alimentarse de un plato clásico de la región; porque preguntan, los mozos nos dicen.”*

Aquí se revelan ciertas diferencias en los públicos del sector empresarial y esto sugiere posibles conceptualizaciones y problemáticas diferenciales en la apreciación del fenómeno. En este sentido, uno de los problemas señalados por este actor es adaptar la oferta culinaria a las supuestas expectativas de los extranjeros de conocer un plato típico. Se entiende que no existe suficiente preparación por parte de los gastronómicos para aprovechar el turismo cultural, consolidando la gastronomía como hecho patrimonial.

Con relación a los visitantes extranjeros, se los había señalado por los empresarios hoteleros como los más cercanos al consumo patrimonial, pero el perfil del visitante mayoritario (argentino) signa los intereses de este sector y la oferta del lugar a partir

de la demanda de 'paz y tranquilidad'. Al respecto, el representante de los gastronómicos considera: *"...yo en lo que no estoy de acuerdo es que siempre se sigue manejando la palabra, se sigue vendiendo a Colonia "paz y tranquilidad", paz y tranquilidad sí, eso lo vamos, lo tenemos que mantener siempre, pero también tenemos que ofrecerle cosas al turista, sino viene un día y se va."*

El producto turístico 'paz y tranquilidad' no siempre coincide con la estrategia comercial de los gastronómicos: *"Entonces, en eso tenemos que aprender a sincerarnos y a ver que es lo que queremos de Colonia: si queremos a un Barrio Histórico muerto, sin negocio, sin vecinos porque los vecinos no hay casi..."* Ninguna de estas estrategias de promoción turística se centran en la oferta patrimonial y no aparece la pregunta acerca de qué es lo que necesita el patrimonio por parte de los empresarios, para ser consumido responsablemente.

Esta situación presenta una serie de conflictos vinculados a los distintos tipos de consumo que se pretenden implementar en el sitio patrimonial. ¿Cómo articular otros tipos de consumo turísticos para generar un consumo turístico patrimonial equilibrado? El sitio patrimonial, ¿debe ser el centro operativo de todos los productos turísticos? ¿Qué responsabilidades le corresponden a los empresarios que operan en el Barrio Histórico en el diseño de los productos turísticos de Colonia del Sacramento? ¿Cómo se gestionan los conflictos internos entre empresarios a partir de productos turísticos diferentes?

Para la CG existe una gran identificación entre aquellos que consumen el patrimonio con los visitantes: *"...la mayoría de los que consumen son los visitantes. Primero, empezamos con los argentinos. Después, ahora que a los argentinos no les sirve mucho el cambio, han venido los extranjeros extra-región, que son europeos, americanos, toda la parte de Sudamérica. Y también tenemos que reconocer que poco a poco estamos siendo valorados también por el turismo interno, el Uruguayo, mucha gente de Montevideo es la que nos visita."*

La creciente participación de los turistas nacionales en el volumen de visitantes del sitio, señala un cambio respecto de quiénes consumen el patrimonio cultural de Colonia del Sacramento, y posiblemente de cómo se consume.

El cómo se consume está en directa relación con la visita: *"Y, visitando. No sólo visitan el barrio sino que... lo valoran en el sentido de irse con la impresión de... cómo una ciudad se puede cuidar..."* Podría entenderse aquí que conocer y acercarse al patrimonio cultural es una forma de desarrollar el uso educativo y social del mismo. Sin embargo, este uso educativo no es el que prima en el discurso general de este actor.

Asimismo, para este actor existe una forma de manifestar el consumo responsable respecto al patrimonio: *"Y consumo responsable es también que se sepa que a Colonia, cuando se viene a visitar, tiene que respetarse lo que hemos logrado hacer, y lo que vamos a lograr hacer si nos juntamos, y vamos a mejorar... porque si viene una persona, no tiene responsabilidad, te puede romper una calle para llevarse una piedra, o una pared. Me parece, digo, que tiene que saber todo lo que hemos peleado nosotros para lograr lo que tenemos."* La responsabilidad se estimula si se le muestra a quien consume lo valioso de un sitio patrimonial, como el posible compromiso de su población con él.

La idea que este actor señala sobre consumo responsable sugiere una singular concepción respecto a sus clientes y acerca de los servicios que el empresario gastronómico presta: *“Consumo responsable, por ejemplo, pienso que es el consumidor, no sé si estoy equivocado o no, viste, pero, que sabe lo que va a consumir y de antemano sabe a qué atenerse, después que hace ese consumo. Por ejemplo, nosotros, en nuestro sector tenemos problemas de eso, de ese consumo que muchas veces el visitante se confía, se confían de que sin mirar, por ejemplo, una carta, y después viene a decirnos que nuestro sector es un desastre, que cobra caro, que... Pero no la miró a la carta, y nos, repercute en todo. Responsable me parece también que es la persona que ve a donde entra a consumir.”*

Para la CG la responsabilidad de cerciorarse acerca del precio de los productos culinarios, es un rasgo distintivo de algunos visitantes pero de otros no; los problemas devienen cuando el consumidor no consulta la carta. Esta concepción de consumo responsable deja ver la escasa responsabilidad asumida por algunos empresarios en el tema -información brindada y transparencia en la fijación de precios-, transfiriéndole una cuota importante de la misma al consumidor sobre cuestiones que, en primera instancia, le corresponderían a la empresa.

Asimismo, se reconoce que no existe una política de precios: *Hoy por hoy no hay precios, no hay valores fijos de precios en lo que es la parte de gastronomía. Yo sería de la idea, porque cada vez que tenemos una reunión con la Intendencia Municipal nos dicen que han llegado muchas denuncias, y que son contados los restaurantes que tienen esas denuncias, son siempre los mismos. La Intendencia Municipal podría hacer también una lista de negocios que recomienda, que los que no recomienda o que tengan denuncias que no los recomiende...”*

La gestión transparente y coherente no es una discusión procesada al interior de la Cámara Gastronómica. Las regulaciones no existen, por tanto se intenta paliar esta situación a través de medidas externas que presionen a los empresarios pero que no los obliguen.

La transparencia en la forma de gestión, en la limpieza, en la calidad del servicio, en la información sobre los precios y claridad de la oferta alimenticia, son aspectos importantes para comenzar a definir una gestión responsable de una empresa gastronómica. La responsabilidad del consumidor pasa por exigir procesos y productos ofrecidos de calidad y que la relación precio-producto no sea desproporcionada. Estos elementos no han sido reconocidos en la entrevista realizada.

El Sindicato Único de Trabajadores Gastronómicos y Hoteleros del Uruguay (SUGU)

En el representante del SUGU se reconoce la tendencia a la identificación del uso social del patrimonio, al identificar su capacidad de contener la memoria de una comunidad: *“Patrimonio Cultural, y creo que se respecta a la parte histórica...”* A su vez, identifica principalmente al patrimonio arquitectónico como patrimonio cultural: *“...las cosas que quedaron por ejemplo, las casas, los edificios...”* Se denota en esta declaración una limitada participación de los trabajadores en la problemática.

La centralidad en el uso social, también lleva a que este actor considere que el consumo del patrimonio sea realizado por toda la comunidad: *“...consumimos todos, en general. Toda la ciudadanía consume la cosa histórica, es nuestro, pertenece a nosotros, es una forma de identificarnos pienso yo, con la cultura, con lo que pasó anteriormente, con la historia...”*

La construcción identitaria, basada en el hecho de compartir un pasado común, está en la centralidad de los aspectos patrimoniales, de lo que se deriva la directa vinculación con la comunidad como la principal consumidora. Pero, ¿toda la comunidad se siente identificada con la construcción simbólica del patrimonio que hoy es declarado de interés mundial?

La relación casi indisoluble de los usos sociales y educativos también se verifica en este actor: *“Informándose se consume también, tratando de interesarse cómo ocurrió, la cuestión de la restauración también, la gente que estuvo trabajando en eso. Puede ser en los museos...”* El consumo educativo sobre el patrimonio se sigue asociando a los procesos de reconstrucción patrimonial.

La responsabilidad en el consumo y la gestión del patrimonio, en el sentido antes señalado, también le corresponde a todos: *“Y consumo responsable pertenece a todos nosotros, de responsabilidad que tenemos también, en tratar de cuidar, en tratar de promover también, de informar también, eso creo que nos corresponde a nosotros también.”*

Aparece nuevamente el uso educativo como herramienta eficaz para la preservación del patrimonio.

Lo que se entiende por consumo responsable, desde la perspectiva de los trabajadores, se enmarca en la relación de servicio que entablan con el turista: *“Un consumo responsable sería poder, en la parte que me corresponde a mí que estoy en recepción, sería tener un buen trato con la gente, ser amable con el turista, informarlo, darle lugares de Colonia, o sugerirle lugares de Colonia que puede visitar, que hay lugares lindos, y esa sería una forma de comprometerse y contribuir también a la cuestión del patrimonio, no? Que se conozca y que la gente a su vez, la persona que lo está informándose, esté informada también.”* En estas ideas se define la responsabilidad en términos de la gestión que los trabajadores desarrollan como operarios de la empresa, pero no se especifica la forma en que los turistas consumen el patrimonio, así como no aparece una referencia explícita a la performance empresarial en la materia.

El entrevistado reconoce el uso económico que realizan las empresas directamente ligado al patrimonio cultural mundial: *“Pienso que sí, prácticamente Colonia se maneja con la declaración de Patrimonio que dieron de la humanidad, ha levantado mucho Colonia, y eso a las empresas le ayudado mucho. Es una forma de que la empresa, o por lo menos la empresa hotelera, es una forma de atraer turismo también, de promover. El mismo observa que para la empresa la declaratoria de Patrimonio Mundial opera como una importante ventaja comparativa. Este reconocimiento y estas ventajas, ¿también son percibidas como un beneficio por los trabajadores?, ¿cómo debería ser la gestión empresarial para que los beneficios de estas ventajas impacten en las condiciones laborales de los mismos? A su vez, este actor, ¿no se*

visualiza en una relación directa con el uso económico del patrimonio?, ¿cómo se percibe respecto a los compromisos colectivos en torno al mismo?

El Área de Cooperación Internacional - IMC (ACI)

La entrevistada de esta área municipal, define al patrimonio, fundamentalmente desde la perspectiva de su uso social: *«Tiene que ver con todo lo material e inmaterial, lo podés llevar al tema cultural directamente, dentro de la definición de cultura lo que tiene que ver con patrimonio es demasiado caro para Colonia porque es un Departamento crisol de comunidades y su población ha vivido muy apegada a sus tradiciones, entonces lo patrimonial es como muy natural, se identifica con personas, festejos, danzas. Con la recreación de lo que fueron sus ancestros, se identifican menos con la identidad uruguaya, es lo que se ve menos.»* Las múltiples identidades representadas sugiere, a la vez de una compleja articulación de las mismas, la diversidad de consumidores potenciales.

Desde esta apreciación, se distingue a los posibles consumidores del patrimonio local: *«Los consumidores de este tipo de propuesta son básicamente la población uruguaya, algo de la argentina y cada vez más la europea».*

Los consumidores posiblemente son reconocidos y distinguidos en función de los contingentes que llegan al Departamento.

En general, para este actor, la perspectiva del uso económico del patrimonio tangible es analizada de manera casi independiente, sin percibirse integraciones claras con el resto de las dimensiones del patrimonio: *«Lo asumo más a otras cosas no a lo patrimonial. Disfrutar de un bien patrimonial sin dañarlo, con lo tangible, preservarlo cuidarlo y en lo intangible creo que una forma de preservarlo es participar. Muchas veces se fracasa porque la gente no participa y se pierden las cosas.»*

El consumidor desde el perfil económico no aparece representado con claridad. La jerarquización de la perspectiva social del patrimonio se refuerza en la asociación del consumo responsable del patrimonio intangible con la participación de los consumidores, en tanto sujetos sociales.

En este planteo se puede apreciar que la perspectiva relacional de las dimensiones del patrimonio está poco desarrollada.

Junta Departamental: Edila del EP (EJD)

Para la entrevistada, al igual que otros actores ya mencionados, la distinción entre patrimonio tangible e intangible es necesaria para diferenciar los tipos de objetos a los que dirigir la mirada y, por ende, el consumo. Los aspectos intangibles del patrimonio (estilos de vida, costumbres) deben ser recuperados: *“Como docente, una cosa que el otra día estaba leyendo, hacer un relevamiento de terminologías o términos propios de esta zona, y que de repente son consecuencia de esos conjuntos de inmigrantes específicos que vinieron acá. Otra cosa que es muy atractiva y que dentro del patrimonio cultural intangible es el aspecto religioso. En este Departamento es muy poderosa la Iglesia Valdense, que es la primera iglesia protestante que se separa*

del catolicismo y que tiene ciertas características específicas que las imprimió en todo el Departamento.” La posibilidad de incursionar en los aspectos intangibles del patrimonio es muy amplia y diversa, e incluso caracteriza zonas o localidades del Departamento. Estas referencias a identidades territoriales expresan una conceptualización del patrimonio en sus términos sociales.

A su vez, se amplía el alcance del patrimonio al no circunscribirlo exclusivamente al casco histórico. Esta amplitud también requiere de una capacidad organizativa mucho más articulada. Pero, ¿qué actores tienen responsabilidades en tal organización?

La amplitud de la concepción de patrimonio y el claro interés por los aspectos intangibles del mismo, son claves para identificar el énfasis en los usos social y educativo. Esto, como ya se ha referido, se vuelve a asociar a la amplitud de los posibles consumidores: *“Yo creo que, te diría que inconscientemente, todos, pero sin saber que eso es patrimonio, sin entenderlo.”* Parece, para este actor, que la mayor o menor conciencia de la comunidad de su patrimonio en nada inhibe la posibilidad de su uso. Sin embargo, para que exista un uso educativo del mismo ¿no es necesario su reconocimiento?

En la identificación de los problemas respecto al patrimonio, la entrevistada reconoce diferentes niveles de información en los consumidores de la ciudad de Colonia con el resto del departamento: *“Y justamente, está faltando información. Y la falta de información no me preocupa tanto a nivel popular, porque ahí lo deberíamos encarar desde el punto de vista de la educación, y cada vez vamos creciendo más. O sea, vamos creciendo primero con la nominación de Patrimonio Mundial, eso ya nos puso en el tapete y más de uno se entró a preguntar y comenzó a verlo de otra manera. Se nota la diferencia de la gente, estoy hablando de la de Colonia, de la ciudad de Colonia con la del resto del departamento, en la aproximación al tema.”*

Los procesos de reconocimiento patrimonial llevan a diferentes necesidades en los distintos habitantes del departamento. Aparece, a su vez, un reconocimiento positivo de la declaratoria de Patrimonio Mundial en tanto ésta ha incrementado el interés por las cuestiones patrimoniales.

Uno de los desconocimientos más preocupantes para este actor es el de las autoridades departamentales, que son quiénes serían uno de los actores que tendrían el rol de controlar y gestionar eficientemente el patrimonio y sus distintos usos: *“O sea, nosotros justamente por este reconocimiento internacional estamos más expuestos también porque obviamente vienen inversiones de afuera más importantes o más interesantes, y quienes generalmente en esta etapa del gobierno departamental tienen que definir sobre esas inversiones, no manejan realmente el concepto de patrimonio, y como no lo manejan, no se han apropiado de él, no le dan el valor que tiene, y además de eso, no se han informado de las formas que se debería intervenir, entonces esta es la parte que más me preocupa.”* La pregunta entonces es: ¿cuáles son los saberes necesarios sobre el patrimonio para que realmente se contemple el equilibrio entre los distintos usos del mismo?

El uso económico debe ser controlado, pero no es este el diagnóstico que la entrevistada realiza sobre la situación patrimonial: *“Acá por el momento sigue siendo tierra*

de nadie. No hay preocupación, porque la preocupación, de pronto me parece, y lo que veo hasta ahora es 'hay qué bárbaro que vengan y se instalen en el área capitales porque van a significar dinero, porque va a significar trabajo, porque va a significar esto y aquello', pero no hacen una evaluación de costos y beneficios, que es lo que correspondería. Entonces, creo que en este tema están un paso más atrás todos los que integremos el gobierno."

La responsabilidad del gobierno está en enmarcar las acciones de los empresarios que, para este actor, centran su lógica en la búsqueda de máximos beneficios, sin integrar en su ecuación costo-beneficio, la necesidad de mantener los equilibrios necesarios entre los diversos usos patrimoniales.

Para este actor, ¿el gobierno tiene más responsabilidades que los propios empresarios en la promoción de una gestión responsable para el consumo patrimonial? Como ha pasado con otros actores, el perfil y posición desde los cuales analizan y gestionan la problemática patrimonial influyen a la hora de plantear los problemas y soluciones en la materia, así como en la atribución de responsabilidades.

Los actores y los usos-consumos patrimoniales: síntesis de las percepciones.

En términos generales se considera que los actores entrevistados son gestores, o potenciales gestores, del patrimonio. Desde esta perspectiva, es factible caracterizar tres tipos de gestores a partir de su vínculo con los usos patrimoniales: económico o educativo-social. Estos tipos son construidos a los efectos de facilitar el análisis y no deben entenderse como juicios valorativos, ni pretenden ser una versión acabada de la realidad. Se reconoce la existencia de matices en las gestiones de los actores estudiados, pero éstos no son significativos para esta propuesta analítica.

Se puede afirmar que los actores jerarquizan ciertos usos patrimoniales según su perfil. Este perfil se asocia a la actividad o función que cumplen de manera preferencial las instituciones que representan. Así, se encuentran aquellos actores colectivos vinculados a la «gestión económica», donde existe un predominio del uso económico por sobre los usos educativos y sociales.

Desde otra posición, se encuentran aquellos actores vinculados con la «gestión cultural» del patrimonio, para los que existe un predominio de los usos sociales y educativos por sobre el económico. Como tercera posición, se encuentra el grupo de «gestores estatales con responsabilidad política», los cuales tienen como función articular los intereses vinculados a los gestores económicos y a los gestores culturales. Este último gestor debe tener la capacidad de sintetizar dichos intereses, así como articularlos con los propios, vinculados a la lógica administrativa reguladora y de control, como a la búsqueda de legitimación y perdurabilidad de sus estrategias de poder.

Estos actores pueden incluso ser distinguidos por priorizar lógicas de gestión con alcances diferentes. Por un lado, los actores mayormente vinculados al servicio turístico manifiestan necesidades económicas que se asocian a estrategias de

gestión de corto plazo. Por otro, los actores vinculados a la gestión cultural del patrimonio expresan necesidades sociales y educativas que promueven estrategias de gestión de largo plazo. Finalmente, los gestores estatales, vinculados a la articulación política de los intereses de los diferentes actores, promueven estrategias que en primera instancia priorizan el alcance asociado a los períodos de gobierno y que eventualmente se manifiestan como políticas de Estado.

En cualquiera de estos ámbitos de gestión patrimonial, la gestión responsable del mismo supone considerar los equilibrios de estas tres dimensiones del patrimonio, así como apuntar al desarrollo de estrategias de largo alcance, para poder potenciar de forma integrada las dimensiones que aparecen como más débiles en cada actor.

En el análisis de la dimensión social del patrimonio se plantea uno de los problemas más complejos a resolver en los términos de gestión responsable establecidos. El patrimonio cultural de Colonia del Sacramento representa identidades locales, regionales, como extra regionales; razón a la que debe su declaratoria de Patrimonio de la Humanidad. Pero el proceso de construcción patrimonial del Barrio Histórico se gestó con la escasa presencia de la comunidad local y recuperando determinados valores identitarios. Paulatinamente, los actores locales han ganado espacios de participación en la gestión, ampliando y cuestionando las bases simbólicas e identitarias iniciales, expresadas en este fenómeno patrimonial de Colonia de Sacramento. De lo que se desprende que toda estrategia de búsqueda de equilibrios entre los diferentes usos supone afrontar esta compleja situación de fragilidad inicial.

Los actores vinculados con la gestión cultural expresan diferencias a la interna de la categoría e incluso manifiestan desconfianzas mutuas, producto tanto de cuestionamientos sobre la autenticidad y honestidad de los protagonistas, como de la falta de conocimiento de algunos sobre el fenómeno patrimonial. El desafío planteado para estos actores es la búsqueda de consensos sobre los criterios idóneos acerca de una gestión responsable, como la difusión efectiva de los mismos entre los distintos actores involucrados.

El actor estatal-político ocupa un lugar singular, como un referente clave de la gestión del patrimonio por casi la totalidad de los actores entrevistados. Para este actor bisagra, uno de los desafíos planteados es cómo facilitar que puedan ser expresadas las diferentes construcciones patrimoniales locales, regionales y extra-regionales, más allá del potencial turístico que estas puedan desarrollar.

Este tipo de desafíos también puede ser perseguido por los empresarios, intentando incorporar en su gestión los diferentes usos y los intereses de los distintos actores locales que co-participan en la gestión del patrimonio. En este sentido, las empresas si bien comienzan a organizar actividades, eventos o proyectos, éstos pueden ser entendidos como los primeros pasos hacia la búsqueda de ciertos equilibrios entre los usos patrimoniales. A su vez, es característico dentro de estos gestores económicos el hecho de no existir una percepción uniforme del problema, con lo cual las prácticas que desarrollan tienen diferencias visibles. Asimismo, se encuentran evidencias de ciertas dificultades existentes en la articulación de esfuerzos colectivos y en la concreción de proyectos comunes.

Como se dijo anteriormente, la RSE es un modo de gestión relacional, que implica estrategias validadas a partir de un reconocimiento de los intereses de los diferentes actores que se vinculan a su actividad. Las prácticas aisladas no caracterizan a este tipo de gestión, ni la ausencia de transparencia y honestidad. Desde este marco, se puede entender que de las expresiones de los diferentes entrevistados se deriva que muchos de los empresarios vinculados al fenómeno patrimonial se encuentran aun muy lejos de poder incorporar prácticas responsables. Otros comienzan a transitar este camino de responsabilidad y co-gestión.

IV. Las empresas y los usos educativo y social del Patrimonio Cultural

Las empresas, además de gestionar el uso económico del patrimonio cultural, ¿contemplan en su gestión los usos educativo y social del mismo?

Esta hipótesis es trabajada desde los distintos actores, intentando ver las percepciones acerca del rol esperado y efectivo de los actores empresariales respecto a los usos educativos y social, a partir tanto de las afirmaciones directas como a través de opiniones acerca de quiénes y cómo deben expresarse estos usos.

El Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI)

La estrategia para un uso educativo del patrimonio se vincula claramente con el rol de la educación formal: *“Pienso que un poco en las escuelas los chicos tengan una materia dedicada al patrimonio.”* El empresariado no es directamente considerado por el Grupo para impulsar este uso, aunque se le atribuyen otros roles vinculados a la preservación y mantenimiento del patrimonio: *“Por ejemplo, nosotros como comerciantes de esta zona, podemos hacernos cargo de la placita, de su cuidado, de su limpieza, de las flores...”*

Con relación al uso educativo, y también social esta entrevistada, desde su doble rol de empresaria e integrante de la ONG GADBHI, menciona: *“Yo trato de informar siempre que viene un turista, de que se sienta cómodo, algunas pautas más o menos le digo.”* Estos aspectos no profundizan en la particular forma de usar educativamente el patrimonio, sino que tan solo refieren a prácticas informativas espontáneas e individuales. Sobre estos aspectos otros actores harán referencia y profundizarán en la necesidad de formar al personal de servicio de las empresas para cumplir mejor con su función informativa y orientadora.

Ahora bien, cómo se desarrollan estos aspectos y los grados de especialización de esta función no son rescatados por este entrevistado, pero si se realizan consideraciones generales acerca del marco contextual en que se insertan estas prácticas: *“Y yo pienso que todos hacemos lo que podemos, porque en realidad esto nos vino de*

arriba y no fue que lo construimos nosotros. Es diferente ahora, cómo un sitio patrimonial se propone desde abajo, se construye desde la comunidad. Entonces, esto vino de arriba y es muy difícil. Nosotros estamos empezando a tomar forma, a querer hacer algo, pero pienso que todos con muy buena intención. De a poquito aprendiendo...

La forma en que contribuyen los empresarios al desarrollo del patrimonio es otro aspecto a considerar, puesto que se pueden apreciar grados diversos de preparación para la promoción, gestión y cuidado del mismo. Asimismo, se visualiza un proceso dinámico en las interpretaciones y articulación de roles, estrategias e intereses respecto los temas patrimoniales. Esta también constituye una vía de análisis a seguir profundizando.

La Asociación de Guías de Turismo (AGT)

Este actor tiene características especiales por cuanto está inserto en la gestión educativa como en la económica. Por ello, el hecho de articular los distintos tipos de usos es una cuestión básica de su labor profesional.

En este sentido, los guías locales han incursionado en actividades educativas con relación al Patrimonio Cultural y como orientación para el ejercicio de la profesión: *“Sí, trabajamos con la Escuela 1 o con los estudiantes de UTU, que hacíamos postas, por ejemplo, y los chiquilines que eran estudiantes de guía, bueno, ahí van practicando, siempre con uno de nosotros, y la gente podía acercarse a distintos puntos, y bueno, van a tener toda la información. Y después hemos salido, digo, a hacer divulgación.”* Esta estrategia permite sensibilizar en los significados patrimoniales, a la vez que podría estar permitiendo una promoción de la profesionalización de la actividad de guía. En este sentido, las distintas formas de uso patrimonial se estarían potenciando y referenciando mutuamente.

A pesar de estas experiencias y del rol que desarrolla este actor las soluciones fundamentales para el uso educativo, al igual que desde otros actores, deben inscribirse dentro de los ámbitos educativos formales. Pero las soluciones no son sólo educar a la población en general sobre los temas patrimoniales y turísticos, hay que sensibilizar también al poder político que articula y define estrategias patrimoniales: *“...hasta el vecino puede ser mucho tiempo sensible a reconocer y, quizás sin una formación académica, este, sepa, con distintas palabras, exactamente lo mismo y a veces la gente que está en los lugares, digamos, de poder, de decisión, quizás no están tan sensibilizados.”* El poder político viene, según el representante de la AGT entrevistado, asumiendo poco a poco la importancia de poner en valor el patrimonio de la ciudad.

La AGT considera que respecto al uso educativo, los actores empresariales han implementado algunas experiencias de capacitación. El sector hotelero es el más dinámico en este sentido, haciendo algunos aportes en la promoción de responsabilidades en el uso del patrimonio: *“...sé que, por ejemplo, hay algunos hoteleros que daban una cierta capacitación y, bueno, eso es una de las ideas también de la Asociación.”* La Asociación incluso, según la entrevistada, puede tener esta estrategia de capacitación a hoteleros y empleados como alternativa económica, fundamentalmente en períodos de crisis.

Con relación a la empresa y su contribución al uso educativo del patrimonio cultural se plantea la necesidad de atender al personal que trabaja para las mismas al referir que *“tiene que tener personal calificado”*, de modo de brindar al visitante una correcta orientación. Asimismo, el uso educativo de los guías va a depender de la permanente profesionalización de la actividad: *“En el caso de las guías es totalmente necesario periódicamente hacer un reciclaje, más allá que la palabra suene fea, pero reciclar conocimiento es fundamental.”*

Han existido iniciativas compartidas orientadas a la búsqueda de profesionalización de la actividad, cuando: *“... la Intendencia, por pedido de la Asociación, logró hacer un curso en el año '98, pero, bueno, a nivel interno, nosotros ya hace dos años que no tenemos actividades, pero, bueno, sería bueno volver a instrumentarla a nivel interno porque es necesario...”* Pero, estas estrategias han de continuar y extenderse a otros actores si se pretende que el uso educativo tenga un carácter de proyecto colectivo y que redunde en la propia gestión del patrimonio: *“Y bueno, esos serían planes a aplicar y no necesariamente insumen mucho tiempo ni dinero y se pueden hacer en el corto plazo Y, todos, todos los informantes “informales”, para llamarlos de alguna forma, no?, desde el mozo, el recepcionista, todos, tendrían que tener una capacitación. Eso se hace en base a sensibilizar al dueño, al comerciante, que después hagan un curso.”*

Educar a los empresarios también es clave puesto que éstos son constructores y decisores en el ámbito de la empresa de la estrategia y sentidos de un consumo patrimonial más o menos responsable. Este actor, sin embargo, no percibe que esta sea la actitud empresarial: *“Pero, no sé yo lo que te puedo decir, que todos los encuentros que hay, seminarios, charlas, nunca, o son muy contadas las veces que encontrás a los dueños y por supuesto que si el dueño no se motiva tampoco va a permitir o estimular a sus empleados que vayan, y por ese lado tendría que atacarse, me parece, para que, justamente, además de tener un conocimiento sobre patrimonio, haya un consumo responsable...”* Parece importante, entonces, trascender la inercia del ‘funcionamiento’ habitual, para incorporar una dirección clara y compartida en las prácticas de los distintos actores y en particular de los empresarios.

La Comisión del Plan de Gestión (CPG)

Las estrategias que se orienten a la educación y promoción de un consumo responsable deben ir dirigidas a diferentes actores locales, según la CPG: *“...Y sin dudas irían dirigidas hacia la IMC, la Cámara de Comercio, a la población en general, a la información que se le da a los turistas, hacia los niños, las escuelas.”* Nuevamente, podría plantearse a partir de estas ideas que la relación entre consumo responsable y la valoración del patrimonio, depende de las políticas de difusión y promoción centradas en el equilibrio de los usos patrimoniales (social, educativo y económico) Sin duda que la sensibilización parece ser una de las estrategias fundamentales o punto de partida sobre la cual basar la construcción de un proyecto colectivo: *“Ese ya es el primer paso, por lo menos en mi criterio, las cosas se comienzan a cambiar con un cambio de mentalidad. Después hay mucho camino para andar.”*

Ante la indagación acerca de cómo pueden colaborar los empresarios en el estímulo de los usos sociales y educativos del patrimonio, el entrevistado de la CPG identifica

la dificultad de concebir a este actor como partícipe de estas actividades: *“Y bueno, colaborando y participando en las actividades que están dedicados al tema patrimonial. Estamos desacostumbrados a eso.”* Como se ha señalado en el tratamiento de la primer interrogante, el rol de las empresas se define en una lógica totalmente distinta de la lógica patrimonial que promueve este actor. Predomina una visión categórica que inhibe a las empresas la incorporación de estrategias que promuevan un uso educativo del patrimonio. De esta forma, aparece una postura escéptica frente a la posibilidad de cambio de la lógica empresarial predominante, por ende de la posibilidad de desarrollo de RSE.

Uno de los aspectos significativos a la hora de intentar definir los vínculos y estrategias colectivas es el reconocimiento de la concepción que cada actor tiene de los demás. Esta concepción, formada a partir de las trayectorias experienciales de los vínculos entre los actores involucrados, habilitará o inhibirá la construcción de determinadas expectativas respecto de los roles de los otros y los propios. Esta tipificación del otro puede estar cargada de elementos estigmatizantes y estos etiquetamientos pueden, a su vez, oficiar como importantes obstáculos para la generación del cambio de los sentidos vinculares, pre-fijando posturas y decisiones.

Para que pueda darse la posibilidad de tales cambios, no sólo las empresas deben cambiar su ‘mentalidad’. Para poder avanzar en esta dirección deben reforzarse los lazos a partir de la colaboración y reconocimiento mutuo como actores legítimos de la gestión patrimonial; así como sedimentar a partir de ciertas experiencias compartidas la confianza y comprensión recíproca.

La Cámara Hotelera y Turística de Colonia (CHT)

Para el representante de la CHT, el uso educativo del patrimonio debe ser estimulado y principalmente le corresponde al Estado esta función: *“...me parece como que habría que trabajar más desde las escuelas, no es cierto?, como a concientizar a los niños de lo que realmente representa el patrimonio cultural que tiene esta ciudad, este departamento. Me parece que ahí se falla un poco...”* Que la capacitación acerca de la valoración del patrimonio forme parte de la enseñanza formal desde los primeros años de escolarización implica que los institutos de enseñanza estén insertos en la comunidad educativa y puedan apropiarse de los significados del mismo.

El papel de la educación ha de ser la propia defensa del patrimonio: *“...es importantísimo que el habitante del lugar se concientice, porque ese después va a ser el que va a defender, no es cierto? Asimismo, debe apuntar a su mantenimiento: “Y vos te das cuenta los fines de semana el estado que queda el Barrio, quedan bolsas, paquetes de cigarrillos tirados, tiran las cosas en cualquier lado, no les importa nada...”* Pero este actor no posiciona al sector como posibles co-responsables del fomento de estas actitudes.

Pero, parece ser que el mejor mecanismo para educar a los no locales es predicar con el ejemplo: *“Y se trabajaría también educando a los que vienen. Ese es un trabajo más difícil, pero digo, si los que estamos acá, estamos bien concientizados, bueno va marchar mejor así. Además, esto es así: acá en la Posada viste que está todo muy repipicucú. Entonces, cuando vos entrás a un lugar y lo ves así, vos pedís permiso;*

acá la gente dice «puedo agarrar esto?»” Desde esta óptica, si cada uno respeta lo propio, los otros también deberían hacerlo. En estas ideas no aparece una estrategia empresarial que apunte a la responsabilidad de la gestión en términos patrimoniales, puesto que predomina una actitud pasiva respecto a la promoción de los usos sociales y educativos.

En este sentido, como se ha señalado, para este actor la actividad de promoción de los usos educativo y social se ha desarrollado de manera indirecta o parcial, brindando apoyo logístico para la realización de actividades y eventos promocionales, organizados por gestores culturales locales.

La Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS)

La CVBS identifica ciertas prácticas irresponsables respecto a la promoción del uso educativo del patrimonio, al señalar que los problemas de este uso se profundizan cuando ciertos actores, que hacen de la promoción patrimonial parte de su profesión, no operan a la altura de lo que las circunstancias exigen: “...yo no te puede criticar porque no hayas hecho una buena planificación de educación y de concientización del patrimonio porque los dos estamos empezando. Pero el tema es cuando esas personas conocen dos palabras de patrimonio y se llenan la boca.” El problema se centraría, entonces, en que aquellos que se han dedicado a la enseñabilidad del patrimonio, lo han desarrollado más como un medio para la prosecución de beneficios personales y no como un objetivo de gestión, orientado a reforzar la capacidad de valorarlo, preservarlo y cuidarlo.

Este actor es más contundente a la hora de juzgar negativamente la gestión empresarial con respecto al uso educativo del patrimonio, fundamentalmente referido al patrimonio arquitectónico: “El consumo se usa desde el punto de vista turístico, lo ejecutan muchas veces mal. Con tal de vender este lugar, es lo que ha pasado, muchos hoteles acá han edificado una planta arriba, han tapado un rancho portugués de 1725, han tirado paredes de un muro que defendió a Colonia en el Sitio de Salcedo en 1735, los tipos lo tiraron abajo para hacer una habitación más, nada más. Entonces, ahí están haciendo usufructo del patrimonio, pero no conservando el patrimonio. Ellos hacen usufructo del nombre que lleva Colonia del Sacramento y lo que es en su contexto general, pero intra-muro de su negocio no respetan nada el patrimonio, el consumo del patrimonio es el dinero que les deja, nada más [...] En síntesis, cuando se habla de consumo del patrimonio se habla de explotación del patrimonio.”

En cambio, la situación no es valorada de forma tan negativa con respecto a la gestión del uso educativo del patrimonio inmaterial. En ese marco se identifica mayor capacidad de promoción, real y potencial, por parte de algunas empresas locales. “Los comercios algunos lo hacen, de repente dan charlas, algunos hacen candombe que es música popular nuestra, o a veces hacen algunas muestras fotográficas. Yo creo que sí, o sea, que el comercio no tendría que ser sólo un expendio de artículos, sean gastronómicos, artesanales, simplemente un expendio de artículos de bienes de consumo nada más que para lucrar con cosas que no tienen nada que ver con el patrimonio, o que sí tienen que ver [...] Y los que no tienen que ver con el patrimonio tienen que aportar algo extra de su rubro, como lo hacen algunos con muestras pictóricas del Uruguay, de artistas locales, muestras fotográficas que tienen que ver con

nuestro patrimonio, charlas culturales...". El entrevistado visualiza implícitamente cierta funcionalidad entre el uso educativo y social del patrimonio en la gestión de una empresa. La eventual ausencia de esta articulación entre los usos en las prácticas concretas de las empresas que operan en el medio, haría pensar en un posicionamiento de este actor aún más cuestionable frente a las mismas.

En definitiva, siguiendo esta forma de pensar la lógica de las empresas, ¿en qué grado éstas asocian las potencialidades que conlleva la promoción del uso educativo con la diversificación de su oferta comercial?, ¿el difundir, cuidar y usar de forma equilibrada el patrimonio no es una necesidad vital para las empresas que se vinculan al turismo cultural?

La Dirección de Turismo de la IMC (DT)

En principio el tema educacional aparece asociado a dependencias y organizaciones no directamente vinculadas a la actividad empresarial, entre otros, es el caso de la Dirección de Cultura de la IMC. Según la entrevistada, esta repartición municipal piensa en desarrollar el uso educativo del patrimonio: *"...la Dirección de Cultura está impulsando, o comenzando a impulsar, actividades a nivel de liceos, de UTU, un tema en torno al patrimonio, todavía falta ver cómo se instrumentaría, para sensibilizar a los chicos a través de instancias educativas."* Pero las actividades son circunstanciales y discontinuas en su planificación y ejecución.

Asimismo, se identifica a otros actores que promueven el uso educativo: *"Después, por ejemplo, algunas asociaciones puntuales como el GADBHI y la ATUT¹⁴, ellos organizaron el año pasado en celebración de los 10 años de la declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad del Barrio Histórico, una serie de charlas, y participé en algunas como oyente. Cada charla tenía un enfoque distinto, pero todas estaban vinculadas a dicha conmemoración, a través de la difusión de temas patrimoniales. También el Centro Politécnico organizó una charla el viernes pasado, justamente sobre el patrimonio industrial, que muestra cómo el tema tiene interés en distintas organizaciones."* Estos actores no se dedican exclusivamente al desarrollo de este uso, sin embargo en la gestión de actividades puntuales logran articular algunos apoyos provenientes de actores públicos y privados.

Estas experiencias en general se realizan con el apoyo logístico de los hoteleros y gastronómicos. Las mismas hacen pensar que el sector empresarial se vincula de una manera pasiva con la promoción del uso educativo, asociándose más a prácticas filantrópicas que a la RSE.

Por otra parte, para la entrevistada, el consumo responsable se vincula al uso educativo, planteándose el problema de aquel que pone en valor o intermedia la puesta en valor del patrimonio: *"Me parece que consumo responsable a veces va de la mano de lo que puede ser la sensibilización o de la educación en torno a lo que son los bienes patrimoniales, pero también el acercamiento que tenga ese consumidor desde la posición que esté, hacia ese bien patrimonial. Entonces en ese caso, creo que allí*

¹⁴ Asociación Departamental de Técnicos Universitarios en Turismo.

hay un rol de intermediario, hay alguien que está acercando a ese bien, que está facilitando una interpretación, una forma de entender, que es importante que busque ese consumo responsable. Pienso que de pronto pasa por entender lo que significa el bien, poder tener la posibilidad de entender y de tener acceso a la información, a los significados de ese bien, pero que evidentemente, alguien tiene que cumplir el rol de facilitar esa información, o de permitir leer o entender determinados bienes, o valor.” Pero estas ideas remiten a preguntarse por: ¿quiénes están capacitados o legitimados para officiar de facilitadores o intérpretes de estos bienes?, ¿las empresas reconocen e incorporan este rol dentro de su propia estrategia de gestión?

El uso educativo y social de la empresa se reconoce por este actor como algo connatural a las funciones de las mismas, vinculado a los intereses que devienen de la actividad turística a partir del recurso patrimonial: *“Yo mencioné esas empresas porque evidentemente mi vinculación con muchas de ellas es cercana y evidentemente hay muchas por lo que es hoy por hoy el perfil del barrio histórico, que es un recurso y producto turístico tan importante. Evidentemente para ellos es y debe ser de interés cuidarlo más allá del valor intrínseco que tiene, por que es -no quisiera usar este término- pero es materia prima, es lo que le ha permitido en parte desarrollar su actividad. Entonces, en ese sentido, creo que existe o que debería existir también una responsabilidad hacia la protección del bien y, evidentemente, hacia la sensibilización de la divulgación de ese bien y del cuidado de ese bien. Y en la sociedad, en ese sentido, creo que hay un diálogo importante.”* La consideración de la existencia de un diálogo entre los diferentes actores permite pensar en ámbitos de gestión integrados que se orienten a la articulación de los diferentes usos patrimoniales.

Cuando se avance con fortaleza sobre este terreno es probable que se pueda empezar a hablar de una estrategia de gestión responsable por parte de las empresas de forma comprometida con el objeto y/o medio de su actividad comercial. Así la perdurabilidad y continuidad de las estrategias empresariales depende de la solidez de sus planes, de los vínculos con los demás actores relacionados con los temas patrimoniales y turísticos, de la validación social de la comunidad, de la incorporación de los intereses de otros asociados a la empresa, entre otros.

Asimismo, la transparencia y confianza son pilares sobre los que las empresas han de construir su estrategia. Sin embargo, más allá de este actor, al parecer aún existen espacios de alta desconfianza e inconsistencia en la gestión empresarial que han sido señalados por otros actores.

El Consejo Ejecutivo Honorario (CEH)

Para el CEH la concientización acerca de lo que es patrimonio es considerada pre requisito para el desarrollo de una estrategia económica sustentable: *“...sí considero que debería hacerse es un encuentro, y una concientización de determinados actores sobre lo que es el patrimonio. Hay gente que lo entiende correctamente y hay gente que no. [...] Incluso desde el punto de vista de ellos, es mucho mejor tener por delante una empresa que dure treinta o cuarenta años, que tener una empresa que dure treinta o cuarenta meses.”* Para el representante de la gestión cultural del patrimonio el uso educativo potenciaría el uso económico que la empresa realiza del patrimonio. Indirectamente en esta idea existe por parte del actor de una legitimación de determinado

tipo de uso económico por parte de las empresas, la clave se encuentra en la comprensión 'correcta' del patrimonio.

Los riesgos de que exista un limitado entendimiento de lo que significa el patrimonio y fundamentalmente la declaración mundial puede ser uno de los factores que obliguen a mantener posturas de gestión de sitio más 'estrictas': *"Porque no sabemos lo que puede pasar, es decir, donde se dé un toque de alarma es posible que haya que empezar a ser mucho más estricto aún con una enorme cantidad de ordenanzas, que además hay una carencia muy grande al respecto, faltan muchas ordenanzas."*

El valor que se le atribuye a las ordenanzas es compartido por otros actores, incluso por el sector empresarial, fundamentalmente para que exista un marco de gestión claro y previsible.

Educar y conservar son dos acciones sobre el patrimonio reconocidas por este actor como importantes, pero en el momento actual, la segunda es condición de la primera: *"A mí me parece muy importante que se eduque y que todo el mundo entre y que haya un Centro de Información para el Visitante. Pero lo más importante es que tiene que estar bien conservado hoy. Porque la piedra que esta noche afanen, mañana ya no está; y eso es irremediable."* Para este actor también hay que comenzar a concientizar desde la educación formal: *"Empezar en las escuelas, seguir en liceo, desde el punto de vista curricular. Y no me refiero sólo a las casitas y a las calles, me refiero al candombe, me refiero al mate, a lo subacuático, a entender que si el río está lleno de monedas de oro no es cuestión de sacarlas para venderlas, sino entender que son otra cosa."*

El turista debería ser orientado en el uso educativo del patrimonio: *"Debería haber mucha más información disponible. No sé, yo opino que debe haber un Centro de Visitantes, lo mismo que hay en Anchorena, el ejemplo está a cuarenta quilometros. Uno va a Anchorena y entra y lo primero que hace es la guía lo mete y bla, bla, y el tipo ya sale con algo. Después recorre el Parque, lo mira, y después vuelve mira lo otro, pero cuando sale se va con un conocimiento que antes no tenía. Eso es lo que debe ser un Patrimonio Cultural."* El rol del intérprete como mediador entre el consumidor y el patrimonio ya ha sido reconocido por otros actores. Este actor no asigna necesariamente este rol de mediación para la interpretación del patrimonio a las empresas. Pero la forma en que se consolide esta dimensión educativa en el consumo patrimonial afectará de manera directa o indirecta sobre la actividad empresarial, tanto en la calidad del 'producto turístico-Colonia', como en el grado de satisfacción del cliente. Es decir, esta potenciación del uso educativo también involucra los procesos productivos de la empresa, incluyendo la capacitación de sus recursos humanos.

La Cámara Gastronómica (CG)

La participación que la CG encuentra respecto a los usos sociales y educativo del patrimonio, por parte del sector gastronómico se plasmaría en la realización de cursos para su personal: *"Nosotros hicimos el año pasado cursos para nuestro personal, en horarios que se podían adaptar, y este año estamos abocados a hacer un curso para esa misma gente. Por ejemplo, que le den un poco de historia del barrio, porque*

verdaderamente, debemos decir que es vergonzoso que el mozo no tiene ni idea de donde está trabajando, del barrio donde está trabajando. Le preguntan con entusiasmo, el turista, y el mozo tiene que correr a preguntarnos a nosotros qué contesta.” Los cursos al personal gastronómico permitirían brindar un servicio de información al turista, pero en esta idea está ausente la formación a nivel de los empresarios, para el desarrollo de una gestión fundamentada, también, en la dimensión educativa del patrimonio.

Estas actividades discontinuas no aparecen como parte de un plan de gestión consolidado de las empresas, por lo que no es posible hablar de RSE. Asimismo, no se identifica claramente en el análisis la incorporación de los intereses y necesidades de los trabajadores del sector para el desarrollo de estas actividades.

El Sindicato Único de Trabajadores Gastronómicos y Hoteleros del Uruguay (SUGU)

Para el SUGU, con relación al uso educativo del patrimonio la información turística no es suficiente: *“...Y eso tendría que ver con... En un centro de información... como hay también lugares en que se informa, no?... Pero más bien están para la información turística. Pero tendría que haber... cómo te podría decir, haber, en liceos o en UTU, también puede haber una clase o un curso nuevo que se dicte del patrimonio, tratar de promoverlo.”* Pero poco parece tener que ver la empresa con este uso.

Este actor identifica que la empresa para estimular el consumo responsable debería realizarlo a través de estrategias publicitarias: *“...y una empresa lo puede hacer con publicidad capaz que lo puede hacer, aportando publicidad, no sé,..., no tengo idea.”* El actor empresarial no parece ser vinculado a los usos sociales y económicos de manera clara. Además, esto puede ser interpretado como una señal respecto al escaso estímulo interno que la empresa desarrolla para incorporar la dimensión del uso educativo en la operativa laboral de sus empleados.

El escaso estímulo mencionado por parte de las empresas puede involucrar otros niveles de formación de los empleados, más allá de la dimensión patrimonial: *“Una empresa no te da ni para que vayas a estudiar, ni para que tengas un inglés básico para que puedas tratar al público, no te dicen ‘andá a hacer un curso que te lo paga el hotel y perfeccionate en inglés, o perfeccionate en computación’”* Para este actor, más allá de que las empresas exigen capacitación a sus empleados, éstas no brindan apoyo ni se interesan en que se perfeccionen en el servicio que prestan al consumidor-turista. Estas ideas, como ya se ha tratado, no son compartidas por algunos empresarios.

Finalmente, es importante aclarar que la mirada de este actor sobre el fenómeno estudiado no alcanza a incorporar los distintos niveles de complejidad e integración que el mismo presenta para los diversos actores estudiados. Por lo cual, esta situación configura cierta debilidad en el posicionamiento de este actor con relación a la auto-valoración y participación en la co-gestión del patrimonio cultural.

El Área de Cooperación Internacional – IMC (ACI)

La entrevistada no menciona elementos significativos que puedan caracterizar, desde su perspectiva, la gestión de las empresas respecto a los usos social y educativo.

Las pocas valoraciones que se hacen al respecto son de carácter general; expresando cierta imposibilidad de inversión directa, del sector empresarial, en los diversos usos del patrimonio cultural: *«El tema del patrimonio es de muy difícil financiamiento, si bien hay preocupación, al momento de operativizar la cuestión nos encontramos con dificultades de financiamiento. Sobre todo el Patrimonio Cultural, si vos pensás en puestas en escena, organización de eventos, todo eso supone un manejo de dinero que tal vez los actores involucrados no lo tengan.»*

A partir de estas ideas, cabe preguntarse sobre los efectos que podría tener esta escasa posibilidad de inversión en estos usos patrimoniales, en el equilibrio entre los mismos. Pensar en una gestión responsable es entender que la inversión en estos usos genera la posibilidad de desarrollo económico de la empresa. ¿Qué estrategias se deberían implementar para solucionar estas necesidades? ¿De qué manera el sector empresarial reinvierte en el patrimonio utilizado?

La Junta Departamental: Edila de EP (EJD)

La entrevistada le otorga un valor relevante a la información y educación: *“Y posibles soluciones, y no hay vuelta, todo pasa por informar, por educar, educar e informar.”* Pero la educación no es suficiente para proteger al patrimonio de ciertos intereses y acciones, aunque sigue siendo la alternativa más considerada: *“Sobre todo me parece que no pasa únicamente por poner normas, sino por formar a la gente, que tome conciencia del valor que tiene todo lo que puede considerarse patrimonio.”*

Los involucrados en la promoción de un consumo patrimonial responsable pueden ser varios actores, públicos o privados: *“...por un lado tendría que ser la comunidad, y en la comunidad toda la parte educativa que te venía mencionando. Por otro lado, los operadores privados, que te reitero que en los últimos años he visto, sobre todo los más vinculados al medio, que han ido creciendo, de pronto en muchas cosas no compartimos del todo, pero he visto, hay un cambio. Y la otra esfera es directamente la parte de gobierno, los operadores políticos, digamos.”* Se reconoce una paulatina preocupación de los actores económicos en las dimensiones educativa y social del mismo, y este cambio le otorga la posibilidad de ser identificado como un actor capaz de participar activamente del desarrollo de estos temas.

Esta participación no distorsiona el carácter propio de los actores empresariales, puesto que el interés en cuidar el patrimonio no es más que el propio interés de cuidar sus negocios: *“Mirá, yo pienso que cualquier empresa si tiene bien claro las ventajas que le puede traer el defender el patrimonio, pienso que haciéndolo, o sea, atrayéndole, ya sea abriéndole al turista, vamos a suponer en el caso sin ser un hotel, no sé, estoy pensando en un restorán que esté ubicado en un lugar que por las características puede ser considerado de valor histórico, entonces sí, además hace valer ese valor histórico, si tiene información escrita, porque lo destaca, porque dejó la pared al descubierto y no la revocó, y la dejó al descubierto y tiene alguien informado*

allí adentro y da información, para mí es un atractivo o atrae a un montón de clientes, que a ese empresario le va a servir como cliente. El gran atractor lo va a significar el hecho histórico, eso para los que vienen de afuera.” Que el patrimonio sea el único ‘atractor’ de sus negocios es un hecho discutido por los propios empresarios. Podría existir una diversificación del producto histórico-cultural a partir de ofrecer ‘paz y tranquilidad’, que es uno de los ‘atractores’ definidos como de los más deseados por los turistas.

Es evidente que los empresarios comienzan a desarrollar claros intentos por acercarse a la comunidad, incorporar nuevos conocimientos turísticos y patrimoniales, diversificar su oferta, participar en la definición de los productos turísticos, pero no se trata más que de algunos intentos por ahora en estado germinal.

Las empresas y los usos educativo y social del Patrimonio Cultural: síntesis de las percepciones

Aparece una idea bastante generalizada en la mayoría de los actores: los mismos visualizan al ámbito de la educación formal como la herramienta más sólida para promocionar el uso educativo del patrimonio entre los distintos sectores que se vinculan en la gestión y consumo del mismo.

La mayoría de los actores valoran como insuficiente la promoción y gestión del uso educativo por parte de las empresas. Se podría afirmar que existe una apreciación negativa en términos de participación empresarial en actividades asociadas a la promoción y uso educativo del patrimonio cultural. Como se ha visto en otras hipótesis, este problema se asocia a que existen actores con una fuerte desconfianza y escepticismo respecto a la gestión empresarial. A su vez, se observa en algunos de los actores, la construcción de cierta visión estereotipada, que termina reforzando la visión de incapacidad del sector empresarial para incorporar la estrategia mencionada.

A pesar de estas consideraciones, en los últimos años se han emitido señales por parte de algunas empresas que permiten generar en los demás actores, cierta expectativa respecto a su acercamiento y compromiso en la materia.

Las propias empresas parecen no visualizar en toda su magnitud las potencialidades comerciales que podrían surgir de una promoción más intensa del uso educativo del patrimonio, a partir del turismo cultural que desarrollan. Algunos actores no-empresariales entienden que dicha promoción del uso educativo no es ajeno a las funciones operativas de las mismas, y que además están directamente relacionadas al interés de cuidar sus negocios.

Esta insuficiente promoción del uso patrimonial, también alcanza a cómo el sector empresarial gestiona sus recursos humanos en la materia. Si bien existen intentos e iniciativas para introducir la promoción de este uso en las funciones operativas de sus empleados, éstas aún no son estrategias consolidadas.

La promoción de dicho uso en el sector quedaría limitada a prácticas filantrópicas, a través de los apoyos que realizan los empresarios a ciertos eventos organizados por otros actores, que sí promocionan el uso educativo del patrimonio.

Sin embargo, tanto estas prácticas filantrópicas como las eventuales actividades promocionales del uso educativo por parte de las empresas, no configuran RSE. Para un verdadero desarrollo de RSE aún falta camino por andar y no depende únicamente de los empresarios sino del sistema de actores en torno al patrimonio y la actividad turística.

V. Las empresas y la gestión socialmente responsable del Patrimonio Cultural

¿Los empresarios incorporan el concepto de gestión socialmente responsable en función del consumo del patrimonio cultural?

Esta pregunta es clave para indagar acerca de la gestión empresarial y poder vincular la RSE con el patrimonio cultural y consumo del mismo.

El carácter relacional de la RSE vuelve necesario la revisión de las diversas representaciones de los actores involucrados a la gestión patrimonial sobre este fenómeno. Los entendimientos de los actores permiten leer no solo las expectativas de rol de los mismos sino los vínculos entre las representaciones y las prácticas de gestión concretas.

El Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI)

Para el GADBHI la responsabilidad del consumo recae en todos los actores y los mismos deben ser parte del cuidado del patrimonio. Asimismo, se cree que por el simple hecho de que existe una relación económica importante entre el patrimonio y la actividad turística, el beneficio derivado de estas actividades debe generar la tendencia al cuidado del mismo. Sin embargo, esta tendencia no se plasma necesariamente a nivel concreto.

El consumo responsable es definido en función del tipo de uso económico que se hace del patrimonio: “...Pienso que cada uno es responsable de cuidar... y porque además fijate que yo no puedo matar a la “gallina de los huevos de oro”. Eso sería un consumo responsable, yo tendría que ser parte del cuidado de la ciudad.” Su cuidado ha de ser vigilado por todos, cualquier forma de abuso iría en contra de una gestión socialmente responsable. Las empresas, como parte integrante de ese todo, participan de este ‘deber ser’ respecto al patrimonio, pero no se les atribuyen responsabilidades directas. Las responsabilidades de la gestión recaen fuertemente en los técnicos: “Las estrategias las tienen que dar los técnicos que están preparados para eso...”

Sin embargo, no se sabe cuál es el diagnóstico hacia las empresas respecto a su gestión, puesto que este actor no ha realizado comentarios contundentes con relación a las mismas ni con relación al consumo patrimonial.

La Asociación de Guías de Turismo (AGT)

La representación del proceso de gestión del Plan Estratégico por parte de la AGT, como se ha planteado en la hipótesis inicial, es negativa en términos de convocatoria y participación de los diversos actores que se vinculan al turismo y patrimonio. Más allá que los propios hoteleros asumen haber invitado a toda la comunidad, ésta no parece ser la representación que otros actores se hacen de dicha convocatoria. Estas diferentes representaciones pueden impactar la credibilidad de los actores y en la posibilidad de co-participación en otras actividades, eventos o proyectos.

Los fundamentos en los cuales se basa la posición de la AGT respecto a la participación del proyecto que la Cámara Hotelera lideró, se expresan claramente: *“Y, porque cada uno de los actores recoge datos, información, que quizás el hotelero detrás del mostrador no obtiene. Más allá que el caso de las guías, que uno va trabajando sobre el campo y va viendo todos los problemas que pueden estar sucediendo en el barrio. Desde el transporte, desde la contaminación sonora, desde los vecinos, desde los feriantes, de los chiquilines que venden, de los perros, un montón de cosas. Y la gente detrás del mostrador o que salga a dar una vuelta, puede tener una óptica distinta.”* Desde la perspectiva analítica de la RSE, se puede entender que detrás de estas ideas aparece un reclamo clave: que el sector empresarial reconozca a los distintos actores locales en términos de ‘asociados’ externos a la empresa. Los mismos podrían aportar significativos conocimientos prácticos que permitan posicionar y potenciar el crecimiento económico de las empresas. Particularmente, se señala el permanente contacto de los guías con la realidad patrimonial y con los consumidores, principalmente turistas; lo que haría de ellos uno de los ‘asociados’ más idóneos para la consulta.

Asimismo, se agrega a la representación que se tiene de los hoteleros la predisposición de éstos a la participación de instancias organizadas por otros actores, como ser los talleres realizados por la Comisión del Plan de Gestión: *“Vos sabés, que yo no me acuerdo que haya nadie de ese taller de la Cámara Hotelera, no me acuerdo. Que tendría que haber estado, sí. Me acuerdo que estaba la Cámara Gastronómica, policías, estaban la Sociedad de Arquitectos, que también forman parte del Plan de Gestión y la Sociedad Ecológica San Gabriel, las guías, los técnicos. No recuerdo quienes más, la Cámara Gastronómica, los comerciantes del barrio mismo y vecinos y ex-vecinos.”* La representación atribuida a los hoteleros no es extensible a los empresarios en su generalidad, por lo que ha de suponerse la posibilidad de responder la pregunta guía atendiendo a las particularidades de cada ‘corporación de interés’ e incluso a la interna de las mismas es factible reconocer diferencias en la incorporación de aspectos referentes al consumo del patrimonio cultural en la gestión empresarial.

Pero los problemas de la gestión del patrimonio existen más allá de la órbita empresarial: *“El manejo, creo, que no existe un plan de manejo. Eh, puede ser la discusión, o no sé si la discusión o el conocimiento real, de todos los estratos sociales, de lo que es realmente el Patrimonio.”* Las debilidades en la discusión acerca de lo que es y qué patrimonio se quiere, enmarca las prácticas de todos los actores, y por ende la de las propias actividades empresariales.

Esa situación puede explicar la organización de determinados eventos por parte de actores vinculados al sector empresarial: *“...en el caso de la Semana de Colonia que tiene la Liga de Fomento de Turismo, que es una de las corporaciones importantes dentro de la Ciudad, o por lo menos que tenía mucho peso, que con el auspicio de la Intendencia viene realizando, eh, su escenario, que dificultan la circulación dentro del Barrio, más allá de todo el problema de contaminación sonora, de los equipos de amplificación que hay dentro del Barrio.”* El activismo y las necesidades turísticas sin una planificación armónica con el entorno patrimonial parecen ser un factor de riesgo para la preservación de éste, como de la propia sustentabilidad de la actividad turística.

La Comisión de Plan de Gestión (CPG)

Este entrevistado opina, como otros actores, que el Plan Estratégico realizado por la Cámara Hotelera y Turística fue básicamente un plan de turismo y fomento al comercio. Como el actor anterior, la CPG reclama la participación en el proceso de construcción del mismo: *“No participaron la parte patrimonial: el CEH, ni la Comisión Nacional de Patrimonio...”*

Esta ausencia no es considerada pertinente por el entrevistado: *“Obviamente, que el CEH, porque es la autoridad del tema patrimonial en el Barrio Histórico, y sin su aval no hay posibilidad de hacer nada, por lo tanto es imprescindible una consulta al mismo; y por supuesto que se le hubiera dado otro enfoque no sólo comercial ni sólo turístico...”* La ausencia se debe, entonces, a lo acotado de la propuesta que no incorporó en el análisis uno de los elementos centrales sobre los que se basa la oferta turística del sitio: el patrimonio cultural.

Más allá de los énfasis con que cada actor se maneja, los juegos de interés se resuelven entre ausencias y participaciones parciales en el tiempo o en el alcance de la propuesta. Estas ausencias también se ven representadas en los espacios de gestión de los actores culturales, donde no se le reconoce al actor empresarial un lugar de primera línea en la gestión del sitio patrimonial: *“Yo creo que un plan de gestión debe por lo menos estar básicamente orientado, dirigido por el CEH, que a mi criterio es lo más parecido a lo que la UNESCO determina como Comisión de Sitio, que son los que normalmente realizan la gestión. Sobre todo en particular porque en este CEH hay miembros de la comunidad, de las asociaciones, en fin es muy amplio en su representación, lo cual lo pide la UNESCO.”*

Las recomendaciones de la UNESCO reconocen la posibilidad de una integración variada para la gestión de los sitios patrimoniales. Se trataría de la implementación de una estructura organizativa acorde a las normativas vigentes, y acorde a las expresiones culturales y sociales locales. Pero, en esa pluralidad, ¿qué espacio ocupa el sector empresarial? El tipo de organización en la cual están nucleados actualmente los empresarios ¿es idónea para incorporarse a esos espacios? ¿Qué impactos tendrá para la gestión del sitio la participación directa del sector empresarial?

Los gestores culturales locales, como norma casi universal, no han incorporado en su integridad al sector empresarial en los ámbitos de gestión patrimonial. Esta situación, además, puede ayudar a comprender cierta actitud negativa en algunos empresarios, ya señalada, a la vinculación directa con la gestión patrimonial.

En este sentido, los intereses turísticos no siempre pueden estar en consonancia con la defensa del patrimonio para el entrevistado de la CPG: *“Mira la planificación que hizo la corporación turística con la IMC, está muy particularmente ubicada al turismo, y dejó de lado a mi criterio, cosas que el turismo solo no resuelve; por ejemplo, es imprescindible que el Barrio Histórico no se despueble, porque si no se va a transformar en un shopping. Ese pensamiento va a contra pelo con este otro. ¿Por qué? Porque se están instalando comercios continuamente para darle servicios a los turistas. La instalación continua de comercios para darle servicios al turista está haciendo que se vaya gente del Barrio, con lo cual desde mi criterio, es un enorme error estratégico que ahora como somos autoridad, estamos tratando de corregir desalentando la instalación de comercio. Pero a veces una visión parcial, o sólo interesada en fomentar el desarrollo del turismo, olvida otras cosas, porque esa es una visión a corto plazo.”* Estos aspectos, estarían indicando la frágil responsabilidad en la gestión empresarial como globalidad, con relación a una de las fuentes de su propia rentabilidad. Parece una condición *sine qua non* el hecho de que cualquier plan de gestión incorpore una visión global y de largo aliento.

La preservación y autenticidad del patrimonio no condice con todos los estilos de turismo: *“Cuando esto sea un shopping histórico nadie va a querer venir. O solamente va a venir aquel que le ofrecen una cosa y cuando llega se va a dar cuenta que está viendo una cosa que está sin vida. Esto tiene que ser un Barrio, un Barrio que tiene vida, que tiene gente, gente mejor o peor vestida, que no siempre es todo lo fashion que uno quisiera que fuera para la gente que viene de turismo.”*

La oferta turística debe verse limitada, puesto que de lo que se trata es de no desnaturalizar al patrimonio de la comunidad y los modos de vida locales. Estas tensiones que los intereses empresariales generan ¿pueden atender contra la propia base de sustentación de su actividad? O quizás, lo que está en juego sea la calidad y promoción de los usos educativos y sociales del patrimonio.

Pero, proteger al patrimonio de los excesos de determinados usos turísticos o económicos, implica para este actor apuntar a desalentar determinado tipo de comercio: *“...nosotros desalentamos los comercios pero no los de uso cotidiano, carnicerías tiene que haber, almacencitos. En el Barrio Histórico tenés restaurantes, podés comprar ropa, podés casarte, pero no tenés esas cosas de la vida cotidiana de barrio. Eso es lo que estamos tratando de fomentar.”*

Los comercios no asociados al turismo de manera directa no son rechazados por este actor, posiblemente por considerarlos menos nocivos para el entorno social y cultural. Asimismo, darle vida a las expresiones típicas de una comunidad parece constituir un principio de acción en la gestión patrimonial. Pero, ¿cómo mantener los equilibrios entre los intereses sociales y económicos del patrimonio? ¿Qué responsabilidades le caben al sector empresarial para alcanzar dichos equilibrios?

La Cámara Hotelera (CHT)

En principio, para la CHT lo específico de su actividad es la hotelería, según lo señalado por este actor, el turismo no forma parte de su ámbito directo de acción. Sin embargo, más allá de la especificidad declarada, esta corporación en los últimos

años se ha ocupado y participado en la gestión del turismo local. En este sentido, la gestión del patrimonio tampoco sería una competencia de este sector: *“Bueno, nos preocupamos mucho, digo, por ahí más allá de lo específico no?, porque bueno, lo específico nuestro es la hotelería, pero bueno, en esto de atraer al turismo, viendo un poco que no, como que estaba un poco dejado de lado...”*

Pero esta incursión de los hoteleros por los problemas de la gestión del turismo implicó niveles de organización, planificación, elaboración de estrategias consultivas y de sus diseños, sin antecedentes en su trayectoria como sector: *“Lo primero fue todo un trabajo de concientización, de la importancia que tenía el turismo no solo para la ciudad, sino para todo el departamento. Bueno, y una vez que los actores fueron entendiendo esto, entonces, a partir de allí empezamos a desarrollar distintas actividades. Pero, siempre tuvimos en claro de que no era nuestro, nuestra tarea, no? /.../ Y bueno, fundamentalmente estamos siempre muy codo a codo en todo lo que sea la promoción, no? Ahora nos vamos al Shopping Punta Carretas /.../ Y bueno, lo mismo si salimos a Buenos Aires, si vamos a Porto Alegre, o sea lo que sea promoción salimos juntos y, bueno, siempre, digo, la Cámara colabora porque es cierto que también a nosotros nos interesa esto”* Ser parte de la estrategia o colaborar quizás son dos posturas tomadas por la Cámara ante momentos o situaciones distintas: la primera sería una opción eventual por situaciones de crisis en el rubro, la segunda sería posiblemente una postura frecuente frente a cualquier propuesta que se oriente al desarrollo del turismo.

Los resultados positivos de incursionar en ese tipo de gestión más integral son reconocidos: *“... de ahí surgieron temas como, bueno, la seguridad, entonces, bueno, nosotros armamos una Comisión de Seguridad que, bueno, se reunió varias veces con el Jefe de Policía, con los Jefes, pedimos que, el Jefe de Policía, bueno, no nos podía solucionar las cosas, nos fuimos a ver al Ministro del Interior.”* Posiblemente, el transitar estos caminos conjuntos permita generar basamentos concretos sobre los que proyectar y reconocer las visiones y prácticas comunes.

A su vez, respecto al Patrimonio Cultural, la CHT también ha organizado y gestionado actividades en este sentido: *“Organizamos una, a ver, hicimos un relevamiento de lugares, no es cierto?, con contenidos, donde había obras de arte y demás y organizamos toda una recorrida por esos lugares. /.../ Dio bastante resultado. Después, hicimos toda la parte de señalética para el Barrio histórico, digo, hicimos no es ‘lo hayamos pagado nosotros’, no? Lo pagó el Ministerio de Turismo y la instalación la pagó la Intendencia, pero, digo, la iniciativa y toda la parte de diseño y demás, ahí también intervino la Cámara Hotelera. Después sí realizamos muchos eventos culturales, con el apoyo del Ministerio...”* Estas actividades señalan cierta relación de los empresarios hoteleros con distintos actores y su vinculación con la gestión del sitio, asumiendo un rol activo en las políticas de promoción del patrimonio en sus distintas dimensiones.

Parecería que el reconocimiento de los resultados positivos de dicha gestión, por parte de distintos actores, pone a la CHT en una nueva situación y comienza a exigírsele la continuidad de esa nueva dirección experimentada: *“...pero nosotros no tenemos, digo, autoridad como para decir involúcrense, no es cierto? Aunque, veo que las cosas es como que se dan al revés, como ellos ven que desde la Cámara, nosotros nos ocupamos de lo que nos tenemos que ocupar y de lo que se tendría que*

ocupar otro, entonces, es la gente que viene a buscar a la Cámara, no? De hecho, fijate que tenemos tantos socios activos, que son los hoteleros, como adherentes.”

Pero la CHT aún no ha asumido totalmente este nuevo escenario, predominado una línea tradicional de gestión, al considerarse que las demandas de intervención en determinados temas exceden los requerimientos «específicos» de la gestión empresarial. ¿Esta actitud no hablaría de una escasa maduración en la asunción de ese tipo de responsabilidades? Estos argumentos indican una concepción que aún está separada de la visión de gestión empresarial que es denominada como RSE.

Otra posible señal de la existencia de este predominio de la línea tradicional de gestión en esta corporación, es el desconocimiento que se dice tener respecto al funcionamiento de las instituciones que gestionan el patrimonio cultural -como es el caso de la Comisión del Plan de Gestión- denotando una falta de involucramiento en la gestión patrimonial. En esa línea de análisis, como se ha considerado anteriormente, el representante de la CHT no considera necesaria la participación del sector en la misma y sostiene que: “...*me parece que llega un momento en que se tienen que poner las cosas en su lugar y que cada uno se tiene que ocupar de lo que le corresponde.”*

Pero, ¿cuál es el lugar que le corresponde a cada uno respecto al Patrimonio Cultural de la comunidad? ¿La empresa no se considera parte de la comunidad y de la gestión de su patrimonio?

Como ya se ha señalado, el escaso involucramiento y conocimiento puede generar otros obstáculos para la articulación conjunta de actividades. El desconocimiento puede ser fuente de desconfianza, inhibiendo el acercamiento e incluso puede llevar a que perdure la estigmatización mutua entre los actores.

Asimismo, también este grupo de interés ha acompañado actividades promovidas por otros actores a través de diferentes formas de apoyo de las mismas: “...*lo que puede colaborar la Cámara, ya te digo, es a través de ceder hospedaje gratuitamente, que nosotros tenemos asignado un porcentaje de habitaciones que todo hotel tiene la obligación de ceder gratuitamente para eventos de este tipo, no es cierto?, siempre que sea sin fines de lucro no?, bueno, que haya una cierta propuesta. Y después, bueno, sí, a través de los socios adherentes, por ejemplo, que sé yo, los restaurantes, conseguimos comida para la gente, almuerzos o cenas. El aporte económico pasa por ahí.”* Estos apoyos señalan una postura filantrópica de las empresas, más que la integración de los proyectos sociales en la propia gestión empresarial. Además, hablar de RSE implica que las empresas incorporen en su gestión aquellos proyectos que tienen que ver con su propio rubro y que la integración de los mismos forme parte de un plan estratégico de acción de las propias empresas. Lo fragmentado de estas prácticas y el carácter reactivo de las mismas no aceptarían ser incluidas en la categoría de RSE.

Más allá de los posibles obstáculos y las ambigüedades en los criterios de gestión del sector empresarial, existe un reconocimiento de este entrevistado de que las soluciones efectivas deben ser colectivas: “*Mirá, la solución, así en términos generales, yo creo que pasa por que todos los actores involucrados se pongan de acuerdo y realmente se pongan a trabajar. No pasa por otro lado, no, digo, me parece que*

hechos aislados no tienen mucho éxito. Digo, me parece que todos se deberían concientizar y decir, bueno, no, esto que tenemos acá es invaluable, vamos a cuidarlo y, bueno, y que se pongan todos las pilas.” Es decir, que este diagnóstico que es compartido por otros actores, permite afirmar que se está frente a uno de los lugares comunes desde los que comenzar a actuar y reflexionar colectivamente, generándose sinergias que potencien a cada actor.

La Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS)

Los empresarios no parecen ser objeto de reflexión especial por parte de este actor, respecto a la gestión socialmente responsable. Para este entrevistado, como se ha señalado, el patrimonio tiene una arista «lucrativa». Parece ser que se reclaman prácticas más transparentes y honestas por parte de algunos actores que están directamente involucrados con el patrimonio. Ciertos profesionales aparecerían como un grupo a considerar en este análisis, en tanto son para la CVBS objeto de crítica, señalándose su mala praxis u omisiones.

En este sentido, es posible afirmar que para el entrevistado de la CVBS existen ciertos actores que son objeto de crítica o desconfianza y que no son precisamente los empresarios: *“Entonces, cuál es el problema que tiene el patrimonio cultural? Creo que es la gente que está encargada del mismo, pienso que podemos redondear por allí.”* Aunque, con relación a los sectores privados, la CVBS identifica ciertas asimetrías en los niveles de organización y funcionamiento de los mismos. Ello constituye un elemento significativo a la hora de entender y evaluar las estrategias y desarrollo de actividades gestionadas por los empresarios: *“Pero acá tenemos otro problema: queremos hablar de turismo, de patrimonio y resulta que la Cámara Hotelera, que integró en un principio la Liga de Fomento y Turismo se abrió, como que no quieren..., una cuestión de..., no sé que palabra poner, de pedantería o qué, a pesar que la Liga de Fomento y Turismo estaba conformada por la Cámara Hotelera, la Asociación de Guías, los Gastronómicos, las Agencias de Viajes, etc, un montón de actores. La Cámara Hotelera como que se abrió y ..., pero no importa, de última como que se puede abrir, es como que ellos son más como para estar bajo la Liga de Fomento y Turismo. Pero no hay una coordinación entre la Cámara Hotelera y la Liga de Fomento y Turismo. La Liga de Fomento y Turismo hace algo y la Cámara Hotelera no apoya, y viceversa. Entonces así nunca vamos a poder hacer nada, y estamos hablando de sectores privados.”*

La desarticulación en el sector empresarial en función de sus diferentes capacidades económicas y de gestión, es señal a veces de la falta de cultura colaborativa en el mismo y de cómo contemplar las distintas capacidades en función de objetivos comunes. También estos procesos de articulación de los actores privados deben ser leídos con relación a la historia de cada uno de los mismos y de sus vínculos.

La Dirección de Turismo de la IMC (DT)

La entrevistada expresa el vínculo estrecho que tiene el sector empresarial con el patrimonio cultural, a partir de la actividad turística que desarrollan a través del mismo: *“En lo que tiene que ver con el Barrio Histórico, una cosa que considero es que hay una importante presencia del sector comercial, me refiero en la realidad no en la*

Comisión, y que evidentemente por el desarrollo que ha tenido el Barrio ese sector comercial está muy vinculado a la actividad turística. Entonces, evidentemente tenemos hoteles, restaurantes, y dentro del comercio en general mucho comercio turístico, como venta de artesanías y souvenirs.”

Como se ha señalado en I.” *La interrelación de los actores...”* esta presencia de los empresarios en el Barrio Histórico lleva a que la DT valore la participación e involucramiento de los empresarios en la gestión de dicho patrimonio: *“...me parece importante que a ellos se los involucre, porque tienen una presencia importante, y bueno porque creo que es importante generar ese vínculo entre los temas patrimoniales y los temas turísticos o empresariales, o comerciales.”* Pero, ¿cómo incluir la participación de estos sectores en la gestión del sitio?, ¿qué responsabilidades le competen a este gestor público para propiciar el involucramiento del sector empresarial con la gestión patrimonial?

En este sentido, la entrevistada considera: *“Creo que lo ideal sería un vínculo permanente, creo que hay una coincidencia muy grande entre el patrimonio y el turismo, el turismo es una manera o un camino posible de revalorización de algunos aspectos patrimoniales. Y creo que también, evidentemente, al darle valor a un bien patrimonial como recurso turístico, el patrimonio se vuelve la materia prima de ese producto. Entonces desde mi punto de vista es un vínculo bastante necesario internamente.”*

Tal vinculación entre patrimonio y turismo lleva a ampliar e integrar los posibles actores involucrados en la gestión patrimonial. En este sentido, ¿los operadores turísticos tienen la legitimación suficiente para integrar los ámbitos establecidos de gestión patrimonial?, ¿los mismos manifiestan interés en integrar la gestión empresarial con la patrimonial?

Respecto a las «inquietudes» empresariales, la entrevistada señala: *“Creo que en ese sentido ha habido distintas inquietudes. En este momento menciono, por conocer opiniones de algunos empresarios, que no ha habido todavía un proyecto que se pueda decir el plan tal, o el proyecto tal, ojalá que en algún momento se dé, yo hace muy poquito que estoy. Pero sí me doy cuenta que en muchos de ellos existe esa sensibilidad o esa inquietud de poder decir «bueno, esto es necesario que sea de otra manera»”* La existencia de tal actitud empresarial y el reconocimiento por parte de algunos actores de la misma, configura una significativa base para el desarrollo de una gestión empresarial socialmente responsable.

Asimismo, el rol y las estrategias que este gestor público podría desarrollar en estas cuestiones, no aparecen definidas claramente. Se menciona la concreción de una unidad municipal que articule las distintas dependencias que internamente se relacionan con el Patrimonio. Pero, ¿cuál sería el vínculo entre esta unidad municipal y los actores externos que entienden sobre patrimonio? ¿desde la Dirección de Turismo municipal, qué estrategias pueden estimular el desarrollo de una gestión socialmente responsable, y en particular la referida al consumo patrimonial?

Los temas patrimoniales requieren de una gestión responsable para la DT: *“...el tema de seleccionar las actividades que se pueden promover en el Barrio Histórico, también cuando se debe decir que no, que el Barrio Histórico no se adecua a todo tipo de actividades, en ese sentido yo creo que manifiesta una conciencia o una preocupación,*

por las características propias y si consideramos que es un bien que merece un cuidado especial y una consideración especial, bueno, de pronto no todas las actividades que uno puede pensar realizar allí, sea conveniente realizarlas.” En esta idea se vuelve a manifestar una apertura hacia los actores empresariales, puesto que la ‘conciencia’ sobre el cuidado del patrimonio involucra a todos los actores, incluidos los empresarios.

Frente a las cuestiones que refiere a la promoción compartida del consumo patrimonial de forma responsable, la entrevistada menciona: *“Creo que sí, la parte de la responsabilidad existe, después por ejemplo hay distintas actividades. En algunos casos hay actividades consensuadas, o que participan varias organizaciones, y otras que pueden ser actividades llevadas por alguna de ellas, de carácter pro... Que en principio, yo creo, que quizás lo que noto que hay actividades un poquito más de la mano de lo que son las organizaciones vinculadas al patrimonio con lo que es, por ejemplo, la actividad turística, la actividad comercial, y los propios vecinos individuales que tienen, que están allí viviendo...”* La articulación de actores es vista como en aumento por la DT. Incluso la capacidad pro-activa de los mismos podría llevar a pensar en la existencia de un umbral básico para la co-participación responsable.

El Consejo Ejecutivo Honorario (CEH)

Para el CEH, al contrario que otros actores ya señalados, la convocatoria y participación general en el Plan Estratégico, por parte de la Cámara Hotelera, fue amplia. Esta situación le reconoce a esta corporación cierta capacidad de articular actividades y de relacionamiento e inserción en la comunidad.

Pero, a pesar de esta capacidad de inclusión, la elaboración del Plan no previó la incorporación de representantes de la gestión patrimonial. Esta ausencia se manifiesta de la siguiente forma: *“El Patrimonio Mundial tiene que tener unas características especiales, sobre todo porque es una cualidad o calidad que la ciudad puede perder irrecuperablemente. Eso es una cosa que hay que tener clara. Una vez que se pierde no se puede recuperar. Entonces, me parece que todo lo que sea hecho en Colonia del Sacramento sobre turismo, tiene que partir de la base que lo que primero que tenemos que hacer es defender el patrimonio cultural mundial que hay [...] Entonces, no puede hacerse un Plan Estratégico de turismo si no participa sustancialmente la gente encargada de patrimonio.”* Este argumento replantea la tendencia a la incapacidad, en los actores empresariales, de trascender el restringido ámbito de su acción tradicional, que no incorpora en su gestión objetivos sociales y culturales del entorno en que se encuentra inserta.

Para el entrevistado del CEH el lugar de las empresas en la gestión del patrimonio debe ser secundario: *“Creo que no es necesario que la CPG, tenga a todos los actores, si no se transforma en una asamblea y deja de ser operativa. Es más, deberían ser muy pocas personas que realicen un plan de gestión. Lo que sí deberían estar participando de una manera eventual o puntual en determinadas situaciones. Primero, para ver sus intereses; o sea, nadie puede poner unas reglas hoteleras si no habla con los hoteleros, no podemos poner una regla que impida el trabajo de los miniturismo si no le preguntamos antes a los miniturismo y no concordamos con ellos de qué manera pueden seguir trabajando.”*

La participación de las empresas, desde la óptica de este gestor cultural, se limitaría a un carácter consultivo para la implementación de ciertas medidas, y no exige de las empresas más que una forma de gestión tradicional.

A pesar de lo antedicho, el CEH entiende que la sustentabilidad del patrimonio depende de la gestión compartida y consensuada: *“Yo creo que todo es la concertación, que todas las partes entiendan que todas las partes son importantes. O sea, que no podemos decir ‘hagamos del Barrio Histórico un sitio sacrosanto, donde no circule nadie así conservamos los ranchitos para dentro de trescientos años.’ Eso sería absurdo. Pero, tampoco digamos ‘vamos a hacer del Barrio Histórico de Colonia ‘Las Vegas’, porque así viene toda la gente y nos deja mucha gaita. Esos son dos extremos totalmente opuestos, pero creo que se debe hacer una planificación y un uso correcto para que el Barrio Histórico cada vez más tenga mayores valores...”* En esta declaración subyace una crítica a determinados excesos del uso económico y al mismo tiempo, una legitimación del mismo dadas ciertas condiciones. El reconocimiento explícito del uso económico sería una condición necesaria para facilitar los procesos de transición de una gestión empresarial tradicional a una gestión empresarial socialmente responsable, señalados anteriormente en la corporación hotelera.

La Cámara Gastronómica (CG)

La CG reconoce la incapacidad del sector de ponerse de acuerdo frente a problemas prácticos, por ejemplo el tránsito en el casco histórico, dependiendo del gestor estatal-político para articular los intereses del mismo: *“Me refiero a que viene mucha afluencia de turistas y en ese sentido nosotros no íbamos a ponernos de acuerdo nunca si lo queríamos decidir entre todos los operadores, porque todos tenemos nuestros intereses...”*

Entonces, cabe preguntarse ¿por qué este sector no puede llevar adelante tal negociación interna?, ¿cómo superar la cultura del aislamiento?

Para lograr una gestión socialmente responsable de los empresarios que están ubicados en el Barrio Histórico, tiene que superarse esta cultura del aislamiento de la gestión e incorporar los intereses de los distintos ‘asociados’. En este sentido, para la CG, es difícil conjugar intereses entre actores diversos y auto-gestionarse; por ende parece ser que la RSE es un modelo de gestión que por el momento no es posible desarrollar.

Una forma en la que ingresan los problemas de la comunidad en los intereses de los gastronómicos es a través de la necesidad de mejora del mantenimiento del sitio: *“Y los puntos que queremos que se mejoren?, es todo del andamiaje del barrio, es decir, que las plazas estén más iluminadas, que hemos reclamado una y mil veces mejorar lo que es el sistema de residuos y basura muchas veces se nos echa en cara que hay muchos negocios dentro del barrio, pero también si no fuera por los negocios no hay baños, nosotros somos los que estamos recibiendo todo el servicio de gabinete higiénico, lo estamos absorbiendo todo los restaurantes y los negocios que estamos dentro del Barrio Histórico.”* Pero, los servicios sanitarios, la limpieza, la iluminación son servicios necesarios en cualquier sitio turístico, y son imprescindibles para el desarrollo de cualquier actividad social, más allá de la valoración patrimonial y de la capacidad de gestión de las empresas.

La CG ha manifestado su interés por participar en las instancias consultivas de la Comisión del Plan de Gestión: *“Fuimos convocados para un taller que se hizo, que fue muy amplio y fue mucha gente. Nosotros fuimos representando... y en cada mesa de taller tuvimos un representante de los Gastronómicos, quedamos muy entusiasmados, pero después se dijo que las conclusiones se nos iba a citar de vuelta, pero no fuimos más citados.”* La participación de los actores y el desarrollo de estrategias duraderas depende de la continuidad de las actividades y de la confianza entre los actores. ¿Es este señalamiento uno de los obstáculos al desarrollo de una gestión responsable por parte de las empresas?

Según el entrevistado de la CG, una forma de manifestar la responsabilidad empresarial pasa por respetar las ordenanzas respecto a la posibilidad de acondicionar los edificios patrimoniales para realizar en ellos un uso económico. Pero la debilidad de los controles es lo que hace difícil el cumplimiento de las mismas: *“Mientras que algunos esperamos igual dos o tres meses para un permiso, otras personas de repente te hacen una reforma en las horas de la noche. Como yo lo he visto, digo, las autoridades no sé si lo han visto, pero yo no estoy para denunciar.”* La responsabilidad para este actor es la manifestación de una práctica individual, pero esta actitud «voluntaria» no es representativa del sector y hace dudar de la consustancialidad de esta responsabilidad al no existir una postura colectiva de corporación y seguir firme la cultura del aislamiento.

Para la CG, la descoordinación del gestor estatal-político no permite a los empresarios prever sus actividades. En este sentido, la falta de reglas de funcionamiento puede inhibir la posibilidad de desarrollar gestiones empresariales transparentes y responsables.

La CG tiene poco tiempo de creada, lo que configura para este actor la existencia de una estructura interna débil. La capacidad de articulación de los intereses corporativos depende de la urgencia y gravedad de los problemas que atentan contra los intereses de los gastronómicos, pero no aparece como aspecto nucleador el interés común respecto al tema patrimonial y a la comunidad. Se trata de una organización más reactiva que pro-activa, lo que no permitiría la posibilidad de desarrollo de RSE en el mediano plazo.

El problema planteado para los distintos operadores turísticos que se encuentran en el Barrio Histórico, es cómo cooperar entre sí cuando se parte de diversos productos y potenciales consumidores. Como se ha señalado, la elaboración de estrategias coordinadas es hoy una expresión de deseo por parte de este entrevistado al considerar que *“...nos precisamos mutuamente, de pronto tenemos que ponernos a trabajar en conjunto para lograr...”*; pero sin duda que ésta constituye un inicio para su concreción. Aunque, más urgente parece la necesidad de un proyecto a la interna de los propios gastronómicos.

Recientemente comienzan los gastronómicos a plantear la ejecución de algún proyecto: *“Nosotros, en el primer año de juntarnos, un poco como que hemos estado en distintos temas que nos ha involucrado a todos los gastronómicos, pero no hemos intervenido en proyectos que ahora sí de repente queremos. Este año de repente como te decía queremos hacer algo, una fecha especial para poder..., por ejemplo revivir algo de la cocina española, de la cocina Suiza. Digamos, hacer eventos que*

sirvan para Colonia y para también el casco histórico.” Este comienzo puede entenderse como un compromiso creciente de estos empresarios respecto a la comunidad, su patrimonio y sus propios negocios. Sin embargo, pensar en actividades aisladas y sin estar relacionadas a un plan de gestión empresarial y patrimonial, no fortalece el camino hacia una RSE.

Entre los proyectos de este sector, está el poder ofrecer un producto que sea característico de la región: *“Nosotros, uno de los anhelos es poder impulsar una cocina regional, es decir que sea clásica del Departamento de Colonia. Eso va llevar tiempo, va a llevar marketing, va a tener que tener el apoyo de la IMC, pero sería lindo impulsar cuatro, tres o cinco platos, que sean clásicos dentro de todo nuestro Departamento...”* Sin embargo, hablar de RSE es diferente a la simple elaboración de proyectos, las políticas externas de la empresa deben ir acompañadas con políticas internas de gestión socialmente responsable. Por ello, la RSE debe entenderse como una «cultura de gestión» que abarca todas las actividades de la empresa.

La representación de los empresarios en la elaboración de la gestión patrimonial se reconoce como una necesidad por este actor. Los intereses trascienden entonces la propia actividad comercial o de servicio y comienzan a comprometerse con la gestión del sitio. Estas señales son importantes para comenzar a pensar en las bases sobre las que cimentar un paulatino avance hacia la RSE.

El Sindicato Único de Trabajadores Gastronómicos y Hoteleros del Uruguay (SUGU)

El SUGU es muy claro en afirmar que las empresas que se dedican al uso económico del patrimonio no son responsables: *“No creo que sean mucho las empresas que tengan la responsabilidad en cuestión del patrimonio. Eso es prácticamente del gobierno departamental, la misma gente de Colonia, pero no creo que las empresas. No creo que tengan mucho que ver con el tema del patrimonio”*

Descarta que las empresas se dediquen al patrimonio dentro de su gestión y deja de lado toda posibilidad de reconocerle a la empresa un vínculo con el patrimonio.

Pese a la poca participación de las empresas sobre el tema patrimonial, las exigencias a los empleados respecto a capacitación general para estar preparados frente a los turistas es uno de los señalamientos de este entrevistado: *“Hoy en día un hotel lo primero que te exige son idiomas, conocimiento de Colonia o del patrimonio, e infinidad de estudios.”* Pero, ¿qué piensa el propio Sindicato acerca de la necesidad de estar preparados para atender el fenómeno turístico y patrimonial?, ¿exige a sus empleadores la capacitación del personal?, ¿el sindicato tiene pensado colaborar con la capacitación de sus afiliados?

Sin embargo, pese a las exigencias de los empresarios en la contratación de personal con cierta calificación, los salarios no parecen acordes a las mismas: *“Y como te digo que te exigen estar preparado la remuneración que te dan no está acorde con lo que vos estás preparado y con lo que ellos te exigen para trabajar. Porque ellos te exigen excelencia en el trabajo, pero a la hora de pagar... te pagan como un peón común.”* Esta situación lleva a preguntarse por el valor que le dan estos empresarios

al personal que brinda los servicios de la empresa y que muchas veces son la cara visible de la misma.

Los trabajadores del sector se han organizado colectivamente de manera reciente y aún es muy débil su posición frente a sus empleadores y a la interna como sindicato. Este hecho, es reflejo de la postura empresarial respecto al tipo de vínculo establecido con sus trabajadores. Si las empresas no estimulan la participación de sus empleados, no los estimula salarialmente, ni son capacitados para desempeñar sus funciones, no existiría una relación entre las prácticas internas y externas de la empresa y por tanto no sería reflejo de una cultura de gestión socialmente responsable.

El Área de Cooperación Internacional – IMC (ACI)

Para el ACI la gestión de la empresa debe estar en sintonía con la comunidad: *«Cuando hablamos de empresa nos referimos a hoteleros, dueños de restaurantes, que tienen una vinculación directa con el patrimonio. Creo que tienen que moverse en unidad con el criterio de la sociedad en la que están»* ¿Esta simbiosis impactaría sobre la preservación del propio bien cultural? ¿Cómo la empresa puede incorporar en su gestión los criterios socialmente validados y lograr sus objetivos de ganancia e inserción? ¿Cómo este actor político-estatal puede facilitar estos procesos?

El tratamiento de los usos del patrimonio es tímidamente expresado por la entrevistada como parte de la problemática empresarial en los términos definidos como gestión socialmente responsable: *«De qué nos sirve tener un bellissimo Barrio Histórico, que estamos queriendo mostrar, atraer turismo, si después el servicio no es bueno, se atiende mal al turista y es tan caro que hace rechazar la oferta, tienen que tener criterio.»* Pero estos criterios no son señalados por la entrevistada. Sin embargo, es posible preguntarse si el marco de la RSE brinda criterios para el accionar de los empresarios de modo de tener una actitud responsable con sus consumidores, particularmente con el turista.

Se reconoce por la ACI cierta sensibilidad y compromiso de parte del sector empresarial respecto al rol responsable que debe desempeñar: *«Creo que está más serio el involucramiento, se trabaja más articuladamente porque es una cuestión de la que vivimos todos. El restaurante que está en un lugar patrimonial o el quiosco de La Calera, dependen de que vengan a ver el bien y si te descolocás con una propuesta que no está acorde te perjudica a vos y al bien. Si no hay una articulación sana... es una cuestión de sobrevivencia también.»* Este desempeño más responsable se asocia al reconocimiento de la estrecha relación entre el fenómeno patrimonial y la rentabilidad de la propia empresa. Como se ha dicho por otros actores, se percibe en general cierto grado de sensibilidad del sector empresarial con respecto al consumo patrimonial, pero esta situación aún no puede caracterizar a la gestión empresarial inserta en el fenómeno de consumo patrimonial en un marco de RSE.

La Junta Departamental de Colonia: Edila de EP (EJD)

La entrevistada recuerda que el uso económico del patrimonio por parte de los empresarios debe ser controlado desde el Estado. Esta postura se centra en que la

responsabilidad empresarial con respecto al consumo patrimonial no es una postura que se pueda dejar a la voluntad del sector, la misma depende de la implementación de normativas que condicionen su accionar. Para el marco de la RSE la actitud responsable voluntaria es condición necesaria para hacer referencia a este tipo de gestión.

Para este actor la gestión responsable está vinculada a términos como «sustentabilidad» y «sostenibilidad», los cuales no estaban incorporados en el lenguaje empresarial hasta unos años atrás. La escasa formación en este tipo de perspectiva del propio empresariado puede explicar las dificultades en el proceso de maduración de la gestión empresarial en términos de RSE.

El período de crisis macroeconómica que pasó el país y la región, es señalado por otros actores como punto de inflexión donde comienzan a visualizarse estrategias alternativas en las prácticas económicas habituales del sector empresarial y empieza a verse una mayor profesionalización de aquellos que operan con el turismo: *“Creo que en los últimos años, las cosas positivas que tuvo la crisis del 2002, es que la mayor parte de los operadores empezaron a buscar formación, porque por ejemplo tuvieron que salir a buscar los turistas que no venían solos. Además aparecieron en la oferta educativa, por ejemplo la Tecnicatura en Turismo, entonces ya se comienza a hablar de otra manera.”* Pero, ¿incorporar nuevos discursos es garantía de la existencia de prácticas orientadas en este sentido? Al parecer, tales ideas favorecen la orientación de la práctica en un sentido más pro-activo: *“...y de repente el cambio ha estado en los operadores privados, me refiero a empresarios ya sean hoteleros, gastronómicos y demás, que empiezan a ver las cosas con otro perfil; yo lo he notado.”*

Esta valoración se acompaña de la recepción positiva de las iniciativas desarrolladas por algunos de esos empresarios: *“...o sea los operadores privados me parece que deberían seguir y profundizar en cuanto a estrategias que vienen haciendo o han hecho, puntualmente yo creo que durante casi todos los años desde el 2002, antes no habían hecho ninguno; por ejemplo en talleres, trayendo distintas personas, convocando la Cámara Hotelera que en esta etapa es la más dinámica.”* Sólo de la continuidad y profundización de estas estrategias es que se puede comenzar a hablar de RSE y de un compromiso con el entorno que potencie su propia actividad empresarial.

Como ya se ha afirmado, los actores empresariales no son homogéneos y tienen una fuerte debilidad organizativa entre los diferentes subsectores. Para esta entrevista, existe un actor clave que debe resurgir: *“Para mi gusto la que tendría que asumir un rol que no lo tiene porque lo ha perdido, pero lo ha perdido por sus propios méritos, no por culpa de los demás, es la Liga de Turismo. Porque la Liga de Turismo a nivel local engloba a más operadores, no sólo a la Cámara Hotelera. Entonces se diversifican los temas y obligamos a sentarse juntos operadores turísticos que están en distintas actividades; por lo menos intercambian opiniones, y ven qué puntos tienen en común y en qué puntos se podrían acercar y demás.”* De esta profundización en la articulación de intereses también depende la posibilidad de desarrollo del marco para la implementación de gestiones empresariales socialmente responsables.

El acercamiento con la comunidad a través de un reconocimiento de sus distintos símbolos patrimoniales es otro de los pilares para un desarrollo empresarial inserto en los procesos socioculturales locales. Para este actor, muchos de los locales comerciales están cargados de pequeñas historias que sólo la comunidad recuerda y puede poner de manifiesto¹⁵. Esta es una necesidad y también una oportunidad de articular los intereses mutuos: *“Creo que también debe haber instancias donde esos empresarios den la oportunidad a la comunidad local a acercarse, a ver, a disfrutar, porque además le puede hacer aportes a la comunidad local, y enriquecer ese lugar...”*

Estos asociados y las empresas pueden estar beneficiándose de esta simbiosis entre el uso económico, educativo y social del patrimonio. Reconocer esta potencialidad puede consolidar un vínculo más estrecho entre los actores y comprender que la gestión empresarial responsable puede beneficiarlos a partir de la integración de los distintos intereses en juego.

Las empresas y la gestión socialmente responsable del Patrimonio Cultural: síntesis de las percepciones

En términos generales, se puede apreciar por parte de los actores no-empresariales una evaluación respecto a los empresarios, donde aparece un insuficiente reconocimiento de aquellos en su calidad de asociados, tanto internos como externos. Estas insuficiencias inhiben la generación de sinergias, capaces de potenciar los vínculos entre los diferentes actores y el desarrollo del consumo del fenómeno patrimonial en términos de gestión responsable.

Por otro lado, tampoco facilita dicho proceso la existencia de un marco de gestión del consumo patrimonial poco claro en términos de sus criterios y su difusión. La insuficiente comunicación e intercambio de posiciones y experiencias acerca de lo que es y qué consumo patrimonial se quiere, condiciona las prácticas de todos los actores, y en particular la propia gestión empresarial.

Para muchos gestores culturales prevalece una preocupación con relación a la actividad turística que se desarrolla sin una planificación consustanciada con el entorno y con los objetivos centrales de toda lógica de gestión patrimonial: su protección y conservación. A su vez, parte del sector empresarial se siente excluido de la planificación del consumo y gestión patrimonial por parte de los gestores culturales del mismo.

Los gestores estatales-políticos consultados tienen una postura más comprensiva de la gestión empresarial con relación a la gestión patrimonial. A su vez, para alguno de ellos, esta transformación debe ser acompañada por la implementación de normativas que regulen el accionar de las empresas.

¹⁵ Muchos de los edificios que hoy funcionan como locales comerciales en el Barrio Histórico hasta la década del '70 fueron conventillos del Barrio Sur.

El sector empresarial local presenta heterogeneidades en los tipos de organización como en los grados de maduración de una cultura de gestión empresarial relacional y responsable. En los últimos años se aprecian parciales acercamientos de las empresas a dichas prácticas. El sector protagonista de estos acercamientos reconoce los resultados positivos alcanzados, como así también lo hacen sus potenciales asociados.

Sin embargo, la falta de cultura colaborativa y las asimetrías en los niveles de organización y funcionamiento de los sectores privados, pueden constituir importantes obstáculos para la generación de sinergias que habiliten la multiplicación y difusión de estos avances. Se puede afirmar que la trayectoria y cultura asociativa del sector empresarial condiciona las posibilidades de desarrollo de una gestión empresarial socialmente responsable.

La percepción de exclusión y auto-exclusión en la gestión del consumo patrimonial señalada por parte del sector empresarial, asociada a la fragilidad de los procesos de involucramiento de éstos, favorece el predominio de una concepción de gestión empresarial tradicional, alejada de una visión de gestión denominada RSE.

Algunos de los tipos de involucramientos promovidos por el sector empresarial a veces no son más que prácticas filantrópicas de las empresas, o la promoción de proyectos sociales aislados, que no se incorporan en una estrategia de gestión interna y externa integral. En este sentido, por ejemplo, la postura empresarial respecto a sus trabajadores pone en cuestión la integralidad de la gestión. Por estas razones y por lo discontinuo y reactivo de estas prácticas, se vuelve a descartar la posibilidad de hablar de actitudes propias de la RSE.

A pesar de ello, este incipiente desarrollo de estrategias externas y en menor grado de las internas, hace pensar en señales de incorporación paulatina de criterios de gestión responsables, pero aún falta mucho camino para que estas sean sistemáticas y constitutivas de la gestión empresarial. Este desempeño más responsable se asocia al reconocimiento de la estrecha relación entre el fenómeno patrimonial, los intereses de los distintos actores vinculados y los intereses propios de la empresa.

Consideraciones finales

El presente trabajo señala importantes puntos para seguir pensando y actuando en función de las particularidades contextuales y de las dinámicas entre los actores involucrados.

Un primer nivel de reflexión que amerita señalarse es la «participación» que los actores tienen en la gestación de un proyecto de desarrollo compartido, entre otras cosas, basado en criterios de gestión socialmente responsables en torno al consumo del patrimonio cultural de Colonia del Sacramento.

En este sentido, dos factores claves a observar son: el proceso de interrelación e interdependencia de los actores involucrados y la generación de espacios para la participación. En el presente estudio se evidencia el insuficiente desarrollo de estos espacios y las dificultades de generación de vínculos consolidados y basados en la confianza mutua.

Los entrevistados incluyen en su visión la necesidad de una mayor interrelación con los distintos actores. Asimismo, tanto desde los discursos como desde las prácticas parece ponerse el énfasis en algún actor con el que han tenido proyectos en común. De este modo, las dinámicas predominantes se presentan más con un carácter bilateral, omitiéndose algunos actores vinculados a la temática que no aparecen como relevantes para los mismos.

Desde la perspectiva de los gestores culturales existen hondas desconfianzas para habilitar espacios de participación al sector empresarial en la gestión del consumo patrimonial. En general estas desconfianzas se asocian a temores sobre los posibles impactos negativos que podrían generarse sobre el patrimonio cultural y al desconocimiento del propio valor que pueda tener la participación de estos actores. Los espacios otorgados son discontinuos y se reducen a un carácter consultivo.

A su vez, se aprecia una fuerte valoración discursiva acerca de la necesidad de la presencia comunitaria, pero esta se realiza con cierta vaguedad, tanto sobre lo que se concibe como 'presencia' y 'participación', como sobre el alcance de la propia concepción de 'comunidad'.

Los grupos comunitarios organizados se han dinamizado en los últimos tiempos y han generado vínculos, con cierto grado de estabilidad, principalmente con los gestores culturales y políticos-estatales. Pero estos vínculos no están enmarcados en un plan de acción consensuado y explícito.

En este sentido, algunos grupos se han relacionado con el sector empresarial fundamentalmente a partir de búsqueda de apoyos económicos para la concreción de eventuales proyectos, sin generarse relaciones estables. Es así que, los vínculos entre las asociaciones civiles -organizaciones no gubernamentales relevadas y las corporaciones- se presentan muy débiles en cuanto a la valoración de la construcción de espacios de cooperación entre ambos tipos de organizaciones. En las prácticas concretas aparecen pocos indicios de una interrelación que denote una significativa valoración del trabajo conjunto.

La continuidad de los vínculos establecidos por los gestores políticos-estatales está condicionada por los tiempos de gobierno que cada administración tiene. Esta situación, y la fragilidad de los tipos de relaciones observadas, condicionan los grados de institucionalidad de las alianzas o proyectos.

El Estado no interviene de la misma forma en todos los temas que tienen que ver con el patrimonio, hasta el momento se ha puesto más el énfasis en la relación 'turismo-patrimonio cultural' que en la relación 'comunidad local-patrimonio cultural'.

Existen multiplicidad de dependencias municipales que atienden esta problemática. De esta manera, se produce una superposición y hasta contradicción de las prácticas concretas. También genera un conflicto entre los tiempos burocráticos, los tiempos comerciales y los tiempos de la sociedad civil. Asimismo, la fragmentación y superposición en la toma de decisiones lleva a un mal uso de los recursos y obstaculiza el desarrollo de un consumo responsable del patrimonio cultural.

Los distintos actores perciben como un obstáculo para el desarrollo de una gestión y consumo socialmente responsable del patrimonio cultural, la escasez, el desconocimiento y la obsolescencia de las normativas legales.

Desde la perspectiva de los sindicatos, éstos recién se están agrupando y buscando sus espacios de participación a nivel interno y externo; por tanto, no existen experiencias de co-participación. Las propias corporaciones empresariales no han estimulado la participación de los mismos en la gestión empresarial.

En el sector empresarial aún faltan consolidar estructuras organizativas que le permita agrupar y articular los intereses particulares de los distintos sub-sectores. En este sentido, la Cámara Hotelera se presenta como el sub-sector más dinámico, con una gestión más desarrollada en términos de experiencias acumuladas, estructura organizativa, capacidad de iniciativa y ejecución de proyectos, y co-participación en instancias colectivas. A pesar de ello, la interrelación con sus trabajadores, con los gestores culturales y los grupos comunitarios organizados, es débil, discontinua y sin bases sólidas y consensuadas. En el caso del sub-sector Gastronómico, éste casi no cuenta con experiencias de co-participación en ninguna de las dimensiones en que ésta es analizada, esto se asocia a un menor tiempo de existencia como estructura corporativa.

Un segundo nivel de análisis que puede brindar elementos significativos para la comprensión del fenómeno es la «generación de liderazgos en la planificación e implementación de estrategias colectivas». Dentro de los gestores existen actores u organizaciones más dinámicas y propositivas que otras.

Los gestores culturales aparecen como un actor centrado en su propio espacio de acción y entendimiento del fenómeno patrimonial, sin fomentar vínculos amplios y permanentes con otros actores y, en particular, con los gestores económicos. Hasta el momento, no se observa la implementación de estrategias elaboradas, ni iniciativas claras de articulación de los diversos intereses, para que estos puedan ser considerados como un actor en condiciones de liderar acciones colectivas con miras a la consolidación de un consumo responsable.

El gestor político-estatal es percibido por el resto de los actores como el responsable de dirimir y procesar los conflictos que emergen de la pluralidad e incluso de la contradicción de intereses de la sociedad civil. Por este motivo, aparece con la legitimidad necesaria para liderar las estrategias colectivas orientadas al desarrollo de una gestión y consumo socialmente responsables del patrimonio cultural. Sin embargo, hasta el momento no ha podido consolidar dicho rol por su propia estructura y cultura organizativa. En este sentido, este actor ha comenzado la implementación de cambios en la lógica organizacional para liderar las estrategias colectivas.

En particular, en el sector empresarial estudiado, la corporación de interés de los hoteleros se podría considerar como el más cercano a la capacidad de liderazgo para el desarrollo de un proceso de gestión responsable, al tener experiencia en iniciativas y co-participación con otros actores. Sin embargo, el sector empresarial no es considerado un referente en el consumo y gestión socialmente responsable del patrimonio por los demás actores.

Un tercer nivel de análisis es la «continuidad de criterios y de políticas de gestión patrimonial responsable». Desde esta perspectiva, el sector empresarial no ha tenido una performance estable y sistemática. La discontinuidad y el aislamiento de las escasas acciones que estos han emprendido en ese sentido, configuran una de las características del sector que genera fuertes obstáculos para el desarrollo de una gestión responsable.

Al mismo tiempo, existen discontinuidades en la gestión patrimonial que llevan adelante algunos de los responsables de la misma (tanto de los gestores culturales como político-estatales), fundamentalmente en lo que respecta a la elaboración, aplicación y difusión de los criterios de gestión patrimonial. Esto último refuerza las prácticas aisladas o escasamente participativas y los vínculos discontinuos entre los actores.

Un cuarto nivel de análisis es la «cultura de gestión» de los actores empresariales y no empresariales. Estos aspectos constituyen un factor central en la comprensión del fenómeno y en la posibilidad de proyectarse hacia una cultura de gestión empresarial socialmente responsable.

Los actores vinculados a la gestión cultural del patrimonio intentan desarrollar estrategias de gestión de largo plazo asociadas a la necesidad de promoción y preservación patrimonial, pero no han alcanzado aún una estructura dinámica que acompañe los requerimientos para una gestión y consumo socialmente responsable. Diversos actores señalan la posibilidad de una cultura de gestión más participativa y plural con la nueva integración del CEH.

Los gestores político-estatales desarrollan estrategias de mediano alcance, asociado a los períodos de gobierno. Su cultura de gestión se ve debilitada por la fragmentación y superposición en la toma de decisiones antes señaladas.

Predomina en el sector empresarial una cultura de gestión tradicional, caracterizada por un limitado involucramiento armónico con el entorno socio-cultural. La gestión interna y externa de las empresas no se enmarca en estrategias de largo plazo y

tampoco aparece una actitud pro-activa del empresariado con relación a la búsqueda de los equilibrios entre los diferentes usos-consumos patrimoniales. En este marco, las prácticas filantrópicas o el apoyo a proyectos socio-culturales son una de las características más frecuentes que adquieren los vínculos de éstos con el resto de los actores.

A pesar de considerar que la RSE es un modo de gestión aún no plasmado, se puede percibir la existencia de ciertas condiciones para seguir desarrollando el proceso de construcción y consolidación de prácticas empresariales validadas socialmente desde la lógica de la RSE. La sistematización de experiencias, las redes vinculares ya existentes y las que se proponen profundizar, los proyectos colectivos de mejora realizados y el legado patrimonial que se posee, constituyen importantes señales para creer que la cultura empresarial se puede orientar en el mediano plazo hacia una RSE.

Para el largo plazo, los diferentes actores visualizan al ámbito de la educación formal y la sensibilización como herramientas idóneas para consolidar una cultura de gestión y consumo cimentada en criterios de responsabilidad social.

Bibliografía consultada

Amaro, M. y Laroca, A., *“Encuentros y desencuentros en RSE: puntos de partida de prácticas posibles”*, IDEAS, 2006.

Anuarios e informes estadísticos del Ministerio de Turismo

Blixen, D., *“De prostituta a señora. Historia reciente de Colonia del Sacramento”*, Ed. Del Caballo Perdido, Montevideo, 2005.

García Canclini, N., *“Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad.”*, Ed. Grijalbo, México DF, 1989.

Giddens, A., *“Modernidad e Identidad del Yo”*, Ed. Península, s/d, 1993.

Jokilhto J. y Feilden B., (ICCROM, UNESCO, ICOMOS), *“Manual para el manejo de los sitios del Patrimonio Mundial Cultural”*, 1995.

Lash S. y Urry J., *“Economías de signos y espacios”*, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1998.

Prats, LL., *“Antropología y Patrimonio”*, Ed. Ariel, Barcelona, 1998.

UNESCO, *“Colonia del Sacramento Patrimonio Mundial”*, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1: Pauta de entrevistas realizadas

La pauta que a continuación se detalla, fue aplicada de manera general a los actores entrevistados; existiendo algunas variaciones en alguna de las entrevistas en las que algunas no se aplicaron y/o se incluyeron nuevas preguntas en función del desarrollo de la misma. Esta pauta se realizó para poder tener referencias claras desde dónde comparar las respuestas de los informantes calificados y, de esta forma, tener patrones comunes para intentar analizar las preguntas hipotéticas del estudio, pero solo ofició como orientación general.

La pauta de entrevista modélica, incluyó las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivos se buscaron cuando la Cámara Hotelera y la IMC gestionaron el Plan Estratégico?
- Los actores que no participaron, ¿fueron convocados para participar de alguna instancia de la gestión del Plan? ¿Qué actores fueron? ¿Qué instancias implicaba?
- ¿Considera que existió algún actor relevante que debió participar o tener una mayor participación en alguna de las instancias? ¿Por qué?
- ¿Qué objetivos busca la Comisión del Plan de Gestión? ¿Qué actores lo integran?
- Los actores que no participan, ¿fueron convocados para participar de alguna instancia del Plan? ¿Qué actores son? ¿Qué instancias implica?
- ¿Considera que existe algún actor relevante que debería participar o tener una mayor participación en alguna instancia? ¿Por qué?
- ¿Qué proyectos, eventos o actividades ha organizado su institución respecto al patrimonio cultural? ¿Ha convocado a otros actores? ¿En qué instancias?
- ¿Qué actividades, proyectos o eventos sobre patrimonio cultural organizado por otros actores ha sido convocada y ha participado su institución? ¿En qué instancias?
- ¿Cuál es el espacio institucional (real y/o posible) más eficaz para la gestión del patrimonio cultural?
- ¿Qué tipo de vínculo tiene o tendría su institución con tal espacio institucional?
- En función de todo lo conversado, ¿Qué entiende por patrimonio cultural?

- ¿Quiénes y cómo consumen este patrimonio?
- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene hoy el patrimonio cultural de Colonia?
- ¿Cuáles son las soluciones posibles a esos problemas?
- ¿Qué entiende por consumo responsable?
- ¿Qué estrategias se deberían desarrollar para generar un consumo responsable del patrimonio cultural? ¿Hacia quiénes se dirigirían? ¿Qué actores estarían involucrados en este proceso?
- ¿Cómo entiende que la empresa puede estimular el uso educativo y social del patrimonio cultural?
- ¿Cómo promueven otros actores el consumo patrimonial? ¿Existen estrategias compartidas? ¿Qué se necesita para apuntar a la promoción conjunta de un consumo responsable?
- ¿Qué rol ocupa o debería ocupar el Estado respecto a la gestión y consumo socialmente responsable del patrimonio cultural?

Anexo 2: Personas entrevistadas por organización

Susana Rodríguez

Grupo de Amigos del Barrio Histórico (GADBHI)

Solange Bermúdez

Asociación de Guías de Turismo (AGT)

Walter Debenedetti

Comisión de Plan de Gestión (CPG)

Carlos Camarotti

Cámara Hotelera y Turística del Departamento de Colonia (CHT)

Carlos Pos

Comisión de Vecinos del Barrio Sur (CVBS)

Andrea Schunk

Intendencia Municipal de Colonia: Dirección de Turismo (DT)

Maren Greising

Intendencia Municipal de Colonia: Área de Cooperación Internacional (ACI)

Román Presno

Consejo Ejecutivo Honorario de las Obras de Preservación y
Reconstrucción de la Antigua Colonia del Sacramento/ MEC (CEH)

Andrés Sobrero

Cámara Gastronómica de Colonia (CG)

Félix Cisneros

Sindicato Único de Gastronómicos y Hoteleros del Uruguay (SUGU)

Liliana Chevallier

Edila del Encuentro Progresista. Junta Departamental de Colonia (EJD)

