

## **Participación empresarial en la gestión del patrimonio cultural**

### **Resumen**

El presente artículo entrega conceptos y definiciones prácticas a la hora de participar en la gestión del patrimonio cultural. A su vez, señala la motivación que pueden tener las intervenciones de privados y la forma en que pueden hacerlo, justificando sus intereses privados.

El documento comienza con una breve descripción de lo que se entenderá por participación en la gestión del patrimonio cultural. Luego se analiza el rol de los principales actores, explicando con mayor detalle el rol de las empresas, utilizando para ello la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial. Finalmente se presentan algunos criterios que permiten identificar qué empresas que podrían tener más interés en invertir en el patrimonio cultural.

Palabras claves: patrimonio, gestión empresarial, responsabilidad social empresarial.

### **1. Introducción**

En este artículo se analizan las diferentes formas de participación que se producen en el ámbito de la gestión cultural, considerando el punto de vista práctico, la visión empresarial y nuestro ordenamiento jurídico.

Se basa en la participación de distintos actores en torno al objeto patrimonial, los que se relacionan con el objeto y entre ellos, con distintos intereses. Asimismo, se describen los modos en que pueden participar estos actores: el Sector Público, las personas, las instituciones sin fines de lucro y las instituciones con fines de lucro (empresas).

Finalmente se analiza en detalle cómo las organizaciones con fines de lucro, llámese empresas, pueden participar en este proceso que beneficia a la sociedad, cumpliendo sus objetivos de lograr ventajas competitivas y obtener rentabilidad.

## 2. Participación en la gestión del patrimonio cultural

Para comprender el fenómeno de la participación en la gestión del patrimonio cultural se debe señalar qué se entiende en este documento por participación y por patrimonio cultural. La participación es el proceso de intervenir en alguna forma de acción colectiva que tiene cierto grado de organización y que nace de alguna decisión colectiva. Y patrimonio cultural es el conjunto de bienes culturales acumulados, tangibles e intangibles.

Esta intervención en el conjunto de bienes acumulados, que es organizada y nace de la decisión colectiva, puede tener distintos alcances, dependiendo del objetivo buscado y la frecuencia de intervención. Los que podríamos clasificar en cinco: 1) Identificación, 2) Protección, 3) Conservación, 4) Restauración y 5) Uso y Valorización.

1. **Identificación:** Es el proceso, abierto a toda la comunidad, en el que valora explícitamente algún tipo de bien que considera patrimonial.
2. **Protección:** Es el proceso continuo de amparo de los objetos o actividades culturales a través de instrumentos legales y administrativos.
3. **Conservación:** Es el proceso continuo de mantenimiento y mejora de los objetos culturales y actividades necesarios para la expresión y consolidación de la ciudadanía.
4. **Restauración:** Es un proceso puntual que tiene como fin recuperar y revelar los valores estéticos e históricos del monumento y se fundamenta en el respeto a la esencia antigua y a los documentos auténticos.
5. **Uso y Valorización:** Se trata de una acción específica de modificación o intervención en un objeto patrimonial, realizada con la finalidad de otorgarle una funcionalidad o un nuevo uso, similar o distinto a aquel con el que fue concebido originalmente, con el objetivo de generar un beneficio social que a la vez puede complementarse con un beneficio económico.

## 3. Principales Actores en la Gestión del Patrimonio Cultural

A partir de estas formas de participación en la gestión del patrimonio cultural, se pueden identificar distintos actores, los cuales son: Sector Público, las personas, las instituciones sin fines de lucro y las instituciones con fines de lucro. A continuación se explica cómo cada uno de ellos puede participar en este ámbito.

### **3.1. Sector Público**

Participa principalmente estableciendo un régimen de protección a los bienes que determine; entregando fondos directos e indirectos a organismos e instituciones; otorgando asistencia técnica por medio de organismos técnicos especializados; y patrocinando actividades e instituciones que realicen tareas relacionadas al patrimonio cultural.

### **3.2. Personas**

Identifica un objeto patrimonial cultural e intenta realizar alguna intervención de las mencionadas precedentemente para beneficiarlo (Por ejemplo: restauración). Generalmente a través una persona natural, o un grupo de personas,

### **3.3. Instituciones sin fines de lucro**

Concurren a través de personas que tienen interés en un objeto patrimonial cultural e intentan realizar alguna acción para favorecerlo, para lo cual conforman algún tipo de organización sin fines de lucro. Asimismo, este tipo de instituciones pueden tener como objetivo administrar y entregar recursos a otras.

### **3.4. Instituciones con fines de lucro**

Las organizaciones con fines de lucro, pueden tener distintas motivaciones para participar en el ciclo de gestión del patrimonio cultural. Lo anterior se refleja, en cuanto a que dichos entes se pueden constituir en: a) fuentes de recursos financieros por motivos filantrópicos, b) fuentes de recursos financieros por motivos filantrópicos y empresariales conjuntamente y, c) fuentes de recursos financieros por motivos netamente empresariales.

A continuación, se hará un análisis con mayor detalle acerca de la participación de estas instituciones en la gestión del patrimonio cultural.

- a) En la primera categoría, de fuentes de recursos financieros por motivos filantrópicos, se consideran aquellas organizaciones que realizan donaciones a otras organizaciones sin fines de lucro o a personas naturales, con el objetivo de apoyar la protección, conservación, restauración y la puesta en valor. En esta materia, el Estado ha intentado estimular este tipo de transferencia de recursos a través de leyes que permiten deducir del pago de impuestos

un porcentaje importante de los montos donados con fines culturales a organizaciones sin fines de lucro.

- b) En la segunda categoría, de fuentes de recursos financieros por motivos filantrópicos y empresariales, se consideran las organizaciones que realizan donaciones o participan directamente en el manejo de objetos patrimoniales con un fin patrimonial y empresarial, en consecuencia existe por una parte un interés de proteger, conservar, restaurar y poner en valor, pero además, se busca obtener una mejoría financiera a partir de la intervención y explotación del objeto en cuestión. Estas organizaciones pueden basar su actividad en una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial. Se puede mencionar como ejemplo el hermoseamiento del entorno de un edificio institucional.
- c) En la tercera categoría, fuentes de recursos financieros por motivos netamente empresariales, se consideran las organizaciones que participan directamente en el manejo de objetos patrimoniales por motivos de interés empresarial, y posiblemente también patrimonial, es decir, el principal interés está en obtener una mejoría financiera a partir de esta intervención. En esta categoría estarían las empresas que se dedican a restaurar edificios patrimoniales u obras de arte.

La tabla 1 muestra en forma sintética las diferencias entre las distintas intervenciones en los bienes culturales, así como los principales actores que participan en cada una de ellas.

Tabla 1 – Intervenciones en el patrimonio cultural

	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Actores</b>
<b>Identificación</b>	Valorar explícitamente un bien patrimonial	Una vez	Personas, Instituciones sin fines de lucro y Estado
<b>Protección</b>	Amparar los bienes a través de instrumentos legales y administrativos	Proceso continuo	Estado
<b>Conservación</b>	Mantener y mejorar	Proceso continuo	Personas, Estado e Instituciones sin fines de lucro
<b>Restauración</b>	Recuperar y revelar los valores estéticos e históricos del bien	Una vez o varias veces	Personas, Estado, Organismos sin fines de lucro e Instituciones <u>con</u> fines de lucro (a, b y c)
<b>Uso y Valorización</b>	Otorgar una funcionalidad o un nuevo uso, generando un beneficio social que a la vez puede complementarse con un beneficio económico	Una vez o varias veces	Personas, Instituciones sin fines de lucro e Instituciones <u>con</u> fines de lucro (a y b)

En este análisis no profundizaré en las empresas tipo a) que tradicionalmente han sido fuente de recursos, ni en las empresas tipo c) que desarrollan actividades técnicas y especializadas. Me enfocaré en las empresas tipo b) que son una interesante fuente de recursos financieros que requiere apoyo especializado para intervenir.

No obstante, antes de continuar con el análisis de la participación de empresas en la gestión del patrimonio cultural, es necesario detenerse y definir el enfoque actual de Responsabilidad Social Empresarial, debido a que, como veremos más adelante, es una importante motivación de las empresas a invertir en su entorno y en los intereses de sus *stakeholders*<sup>1</sup>.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como se entiende hoy, es extremadamente distinta a los principios que dieron inicio a esta práctica. Actualmente, el enfoque utilizado en las empresas, es incorporar la RSE con el objetivo de aumentar su rentabilidad y contribuir al logro de sus objetivos estratégicos, y para esto, debe ser parte integral de la estrategia de negocios, planificarse y cuantificarse.

Cabe señalar que esta visión es muy distante del enfoque tradicional, relacionado con la filantropía. Según este enfoque las empresas responden a la comunidad en la cual trabajan apoyándola mediante acciones caritativas. Ello, debido a que es ético que parte de los beneficios sean re-invertidos en la comunidad de donde proviene la riqueza.

Asimismo, existe otro enfoque ligado a la comercialización que presenta la RSE como una posibilidad de acercar la empresa a la comunidad y ganar presencia como otra de tantas estrategias de marketing, denominado marketing social, y que a veces puede estar asociado a una causa en particular.

De este modo, el enfoque actual es un cambio de paradigma, que visualiza a la RSE como una manera de mejorar la competitividad y sustentabilidad de las empresas, integrándola a las demás funciones propias de la empresa, surgiendo una interacción y búsqueda de beneficios recíprocos y compromisos empresa - entorno. Cabe señalar que este enfoque no se contrapone a los más tradicionales, como el filantrópico y el marketing social, sino que los mejora e integra a la estrategia del negocio.

---

<sup>1</sup> *Stakeholder* es una persona, grupo o entidad que impacta directa o indirectamente en las actividades del negocio. Los *stakeholders* o grupos de interés consideran a la comunidad, empleados y sus familias, accionistas, proveedores, gobierno, etc.

Estudios e investigaciones internacionales han encontrado correlación positiva entre las prácticas de responsabilidad social en las empresas y su rentabilidad. Esto ha llevado, por ejemplo, a que la Comisión de las Comunidades Europeas haya declarado expresamente<sup>2</sup> que la Responsabilidad Social Empresarial debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de calidad.

De esta forma, se espera que una empresa responsable frente a la sociedad, genere beneficios estratégicos desde los siguientes puntos de vista:

- **Comercial:** mejora la imagen pública y reputación de la empresa, facilita el acceso a los mercados globales, aumenta las ventas al diferenciar productos y servicios, fideliza a los clientes;
- **Legal:** mejora el entendimiento de los requerimientos legales y exigencias de los reguladores, reduce la presión de las agencias fiscalizadoras;
- **Laboral:** facilita el reclutamiento de personal de primer nivel y la retención de talentos al incorporar elementos valóricos como factor de cohesión e identificación con la empresa;
- **Financiero:** incrementa la confianza de los accionistas, mejora la calificación de riesgo, facilita y abarata el acceso a financiamiento.

En este contexto, la Responsabilidad Social Empresarial puede ser definida como: Una visión de negocios que integra en la estrategia empresarial el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, para mejorar su competitividad.

#### 4. Empresas en la Gestión del Patrimonio Cultural

Ahora, si se identifica cómo debería actuar una empresa bajo este paradigma en la gestión del patrimonio cultural, puede señalarse lo siguiente:

- **Identificación:** Una empresa podrá identificar un bien patrimonial, directa o indirectamente, para lo cual debería enfocarse, principalmente, en los intereses de sus *stakeholders* (clientes, accionistas, empleados, etc.). De esta forma la empresa contribuirá a mejorar su imagen, reputación y relaciones con sus *stakeholders*.

---

<sup>2</sup> Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, julio 2001.

- **Protección:** No existen acciones directas para proteger el patrimonio cultural identificado, pero indirectamente se pueden ejercer acciones de protección, por medio de la intervención ante otros organismos, entre otros, el Consejo de Monumentos Nacionales.
- **Conservación:** Se producen acciones en la medida que estas entidades actúen en forma directa, o bien, indirectamente apoyen a otros entes que realicen acciones vinculadas con la conservación del patrimonio cultural.
- **Restauración:** Se producen acciones en la medida que estas entidades actúen directamente, o bien, indirectamente apoyen a otros entes que realicen acciones vinculadas con la restauración del patrimonio cultural.
- **Uso y Valorización:** En este punto es conveniente diferenciar entre las motivaciones, mencionadas anteriormente, que puede tomar una empresa en este ciclo. Las empresas filantrópicas tipo (a) deberían buscar principalmente una puesta en valor social. Por otra parte, las empresas del tipo (c) intentarán obtener un beneficio privado, que no excluye a uno social, de su intervención, por lo cual se puede decir que para este tipo de empresas, la valorización es el punto de partida para las actividades anteriores. Por su parte, las empresas de tipo (b), podrán estar en un punto intermedio entre (a) y (c), o bien, en determinadas circunstancias tomar el papel de alguna de ellas.

Así como se destacan las distintas formas en que puede participar la empresa, se debe enfatizar la necesidad de que las empresas cuenten con apoyo y asesores especializados en identificar, proteger, conservar, restaurar y valorizar el patrimonio cultural.

O bien, desde el otro punto de vista, las organizaciones interesadas en el patrimonio cultural podrán incentivar a algunas empresas a invertir en determinadas actividades, fundamentando esa inversión en el enfoque de RSE, es decir, en los beneficios que obtendrá la empresa debido a la lealtad de sus clientes, mejor reputación, mejor relación con los organismos reguladores, identificación de sus funcionarios con la empresa, etc.

Además, se debe mencionar que las inversiones que realice la empresa no siempre deben ser en dinero en efectivo. Normalmente, para usar y valorizar una zona o edificio patrimonial se requiere de insumos, personas, publicidad y servicios anexos. Y se debe recurrir a empresas que tengan ventajas sobre otras para entregar los recursos necesarios. Por ejemplo, si se requiere pintar un edificio, es más conveniente solicitar a una empresa que produce o importa pinturas que realice una donación, a solicitar a una empresa que realice una donación para

comprar pinturas. El resultado puede ser similar, pero a la empresa que produce pinturas le es más fácil entregar lo solicitado y comunicar su donación a los *stakeholders* que desee.

## 5. Identificación de empresas

Finalmente se puede señalar que la intervención en el objeto patrimonial puede ser producto de una motivación de la propia empresa, de sus *stakeholders*, o bien, de otras empresas del tipo (c). Dentro del conjunto de *stakeholders* pueden considerarse, asimismo, empresas, estado, instituciones sin fines de lucro, organizaciones de la sociedad civil, comunidad, etc.

Para que los distintos *stakeholders* puedan identificar a empresas que se involucren en esta intervención, a continuación se presentan una serie de criterios que se pueden considerar para detectar qué empresas invertirían en patrimonio cultural.

Para detectar las empresas candidatas se deben utilizar criterios, considerando sus áreas de interés, las áreas de interés de sus *stakeholders*, su capacidad de inversión y sus proyecciones de negocio. A continuación se presentan criterios complementarios de elegibilidad:

- **Tamaño de la Empresa:** Determina la solvencia y capacidad de inversión.
- **Presencia Física en la zona:** El nivel de activos inmovilizados determina interés por que la zona alcance mayores niveles de desarrollo.
- **Mercado Principal:** Determina la relación entre el éxito de la zona y los resultados de la empresa.
- **Compromiso explícito con el desarrollo de alguna zona:** Determina niveles de involucramiento valórico o sentimental con la zona.
- **Compromiso explícito con la Responsabilidad Social Empresarial:** Determina niveles de involucramiento de los ejecutivos con la visión de RSE.
- **Principales stakeholders:** La empresa se involucrará con mayor motivación en las causas e intereses de sus *stakeholders*.
- **Incentivos gubernamentales:** Se debe estimular la participación de empresas para lo cual se pueden utilizar incentivos del gobierno para la inversión, tal como la ley de donaciones con fines culturales y el Programa Puerto Cultura de CORFO V Región.

Al aplicar estos criterios de manera conjunta, se pueden determinar las empresas que tienen mayor probabilidad de invertir en patrimonio cultural.

## 6. Conclusiones

Este documento presenta una visión integral de cómo pueden participar distintos actores en la gestión del patrimonio cultural, enfatizando en el rol que pueden cumplir las instituciones con fines de lucro. Se diferencian las motivaciones que pueden tener las empresas, destacando las empresas que tienen una visión de Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial, además de ser un nuevo enfoque de negocios que integra en la estrategia empresarial el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, como un medio para mejorar su competitividad, es una gran oportunidad para que los países en vías de desarrollo logren alcanzar mejores niveles de vida.

Sin duda, que las organizaciones de la sociedad civil tienen que aprovechar esta corriente y acercarse a las empresas con una nueva óptica, ya no únicamente con una perspectiva de caridad, filantropía y mecenazgo, sino con fundamentos empresariales y que destaquen el mejoramiento de su competitividad.

### **Rodrigo Alfaro Arancibia**

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica de Valparaíso

Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Valparaíso

Académico de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (P.UCV)

Consultor del Centro de Estudios y Asistencia Legislativa (CEAL-P.UCV)

Consultor de VINCULAR Responsabilidad Social Empresarial (P.UCV)

Fono 273830; Fax 273838; e-mail: [rodrigo.alfaro@ucv.cl](mailto:rodrigo.alfaro@ucv.cl); web: [www.eii.ucv.cl/pers/ralfaro](http://www.eii.ucv.cl/pers/ralfaro)