

Oportunidad de Gestión Empresarial para la Administración, Conservación y Explotación Turística Sustentable de Sitios Patrimoniales en Panamá

Business Management Opportunity for the Management,
Conservation and Sustainable Tourism Exploitation of Heritage
Sites in Panama

Eva Lisary González Pinilla

Universidad de Panamá, Facultad de Humanidades, Panamá
evalisary@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-1437-106X>

Damián Espino Castillo

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
damespino14@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-9577-6431>

Recibido: 15/02/2023

Aceptado: 12/04/2023

RESUMEN

Luego de varios años de haber escrito dos artículos sobre sitios históricos y patrimoniales en Panamá: uno que trata de los caminos reales y otro acerca de los búnkeres militares construidos por los norteamericanos en la antigua “Zona del Canal”, ha llegado el momento de señalar las oportunidades existentes para la gestión del patrimonio histórico, lo cual nos lleva a formularnos la interrogante: ¿Cómo el patrimonio histórico con potencial turístico en Panamá puede ser gestionado por la empresa privada, para su descubrimiento, investigación, conservación y explotación sustentable?, ya sea con fines lucrativos o no, con tal de ser debidamente administrados, alejados de los vaivenes políticos o de la desidia de las cuestionables administraciones gubernamentales.

Palabras clave: gestión empresarial, patrimonio histórico, sitios patrimoniales, potencial turístico.

ABSTRACT

After several years of having written two articles on historical and patrimonial sites in Panama: one that deals with the highways and another about the military bunkers built by the North Americans in the old "Canal Zone", the time has come to point out the existing opportunities for the management of the historical heritage, which leads us to formulate the question: How the historical heritage with tourism potential in Panama can be managed by the private company, for its discovery, investigation, conservation and sustainable exploitation? whether for profit or not, as long as they are duly managed, away from political ups and downs or the negligence of questionable government administrations.

Keywords: Business management, historical heritage, heritage sites, tourism potential.

Introducción

Antecedentes del problema

Cada vez son más las iniciativas privadas para gestionar los bienes públicos, o sea, propiamente del Estado. Y los bienes patrimoniales de un país o una región no son la excepción. Desde hace varios años, se conoce de casos en que las empresas privadas están gestionando bienes patrimoniales, ya sea “históricos” y/o “culturales”, para alivianar la carga del Estado en sus diversos procesos administrativos.

En España, por ejemplo, son varias las empresas especializadas que se encargan de la administración del patrimonio histórico para su explotación turística, como lo es el caso de la empresa DNA Turismo y Ocio, con sedes en las ciudades de Madrid y Barcelona, cuya visión es la siguiente:

Gestionar el patrimonio histórico y natural para conservarlo como activo turístico. Creemos que el patrimonio es el principal factor de competitividad y diferenciación de los destinos. Nos ilusiona aportar una visión novedosa y eficiente en la gestión del patrimonio y los destinos, con la responsabilidad de aportar al desarrollo sostenible y responsable de las economías y las sociedades. (DNA Equipo, 2023).

Entre los clientes y servicios de DNA Turismo y Ocio, está la gestión integral delegada del jardín histórico del Parc Samà, de Barcelona, la gestión de visitas culturales y turísticas a la Catedral, Museo Diocesano y el Santuario de Nuestra Señora del Sagrado Corazón, ubicados en Tarragona, ciudad portuaria de la región de Cataluña, en el noreste de España.

Otra empresa como la anterior es InSitu, cien por ciento catalana, que trabaja “...con la voluntad de dar servicios al mundo local, en el ámbito del patrimonio cultural y el turismo. ... con la idea de que el patrimonio cultural es imprescindible para el desarrollo económico del territorio, ... y para la preservación de su identidad cultural” (Insitu, Empresa, 2016). Entre sus servicios y clientes están los siguientes:

- Espacios de interpretación patrimonial, en museos (De Cercs, de Maricel, Del Cau Ferrat), y en iglesias como la románica de Arán.
- Protección, conservación y restauración patrimonial, en lugares como la Noria del Canal de Pinyana, la Necrópolis de la Tossa de Baix, Necrópolis de Escalç, Molino de Tèrmens, entre otras.
- Investigación patrimonial, como en el municipio barcelonés de Vilada (patrimonio cultural), y en el Río Ondara (patrimonio etnológico).
- Creación de ruta turísticas, como las realizadas en los valles del río Set, río Corb, el valle del Municipio de Vinaixa; así como en los municipios catalanes de Artesa de Segre, Plans de Sió y Alpicat.
- Señalización turística, como en los diferentes patrimonios históricos, culturales y naturales en los municipios catalanes de Vilanova del Camí, del Baix Segre, Pla D’Urgell, Vals del Horts, entre otras 12 municipalidades.
- Proyectos de planificación turística, como los realizados en los Paisatges de Onent, en el Proyecto Feder, en el Pallars Jussá, en el Prat de Comte y en Montcada i Reixac.

Figura 1.

Infraestructuras creadas por InSitu para el “Centro de Interpretación de las Pinturas Rupestres del Cogul”, en donde se observan las pinturas rupestres de la Roca dels Moros, en el Cogul de las Garrigues, Catalunya.



Fuente: In-Situ

Cultania es otra empresa que se dedica a ofrecer casi todos los servicios ofrecidos por la señalada anteriormente, pero establecida en Santa Cruz de Tenerife. Se preocupa por todo tipo de patrimonio en el archipiélago canario. Como ellos mismos así se identifican, “Cultania es una empresa canaria, radicada en San Cristóbal de La Laguna (Tenerife, Islas Canarias), especialista en patrimonio y turismo cultural” (Cultania, 2022, p. 2).

Una empresa algo diferente a las anteriormente señaladas es Terryconsultores, la cual desarrolla su actividad en los ámbitos de la cultura, la gestión del patrimonio, el turismo y el desarrollo local, en proyectos efectuados en España y en diferentes países de América Latina y el Caribe, “ofreciendo soluciones creativas a los retos a los que se enfrentan los Grupos de Acción Local (GAL), ayuntamientos, comunidades (pequeñas y medianas), empresas (públicas y privadas) y emprendedores que requieren de un acompañamiento continuo para la toma de decisiones, con eficiencia y eficacia” (Terry G. & Terry M., 2019). O sea que, más que gestionar el patrimonio histórico y turístico, tramita el diálogo, acercamiento y coordinación entre todas las partes involucradas (entidades públicas, privadas o comerciales y comunidad), para el desarrollo de la región, a través del turismo.

Para el caso de Latinoamérica, es poco lo que se ha logrado encontrar en cuanto a empresas gestoras del patrimonio histórico para su explotación turística. Muy curioso es el caso en Perú, país en el que, desde el mes de abril de 2015, las empresas pueden administrar bienes de patrimonio cultural, autorizados por el Ministerio de Cultura, en donde se logra “...otorgar a entidades públicas o privadas la administración del Patrimonio Cultural de la Nación” (Bozzo, 2015).

Según explicaba en ese entonces la ministra de Cultura, Diana Álvarez-Calderón: “El patrimonio arqueológico podrá ser gestionado, tanto por entidades públicas como por privadas, que podrán brindar una serie de servicios básicos en sitios arqueológicos... los bienes arqueológicos seguirán siendo propiedad del Estado” (citada por Bozzo, 2015). Entre estos servicios están los de limpieza, seguridad, cafeterías, restaurantes, baños, museos de sitio y otros servicios turísticos. En cuanto a la inversión, esta puede ser hecha por el privado, por el Estado o en conjunto; y su tiempo de concesión sería de 10 años.

En el caso peruano, por gestionar el patrimonio histórico, las empresas generarían ingresos de la venta de los boletos de entrada a los recintos patrimoniales. Pero, más recientemente, es el caso argentino con su “Ley de Patrocinio”, en donde se puede realizar una gestión totalmente diferente a las efectuadas por las citadas empresas en los párrafos anteriores. Trata de que la citada ley, a partir de 2019, permite que empresas privadas de las respectivas ciudades aporten dinero para la “[...] restauración de entornos urbanos, edificios, monumentos, fuentes ornamentales, esculturas y toda clase de bienes muebles o inmuebles de interés histórico, artístico o cultural” (Clarín.com, 2022). Pero ¿qué ganan estas

empresas? “A cambio, las empresas pueden difundir sus marcas o productos... colocando publicidad en las mallas protectoras de los andamios” (Clarín.com, 2022).

Como se notará, la gestión empresarial es temporal, por cuestión de días o hasta meses, mientras que sus ingresos serían generados indirectamente por la publicidad mostrada en el andamiaje.

Figura 2.

Remodelación al monumento a Bernardo de Irigoyen, en la Plaza Rodríguez Peña, en el centro de la ciudad de Buenos Aires, financiada por la marca de autos Chevrolet.



Fuente: Diario El Clarin (Web).

Están las empresas que gestionan el patrimonio histórico sin fines de lucro, o sea, que todos sus ingresos se destinan exclusivamente a la preservación para la presentación del bien que administran. Por lo regular, son organizaciones denominadas a sí mismas como “patronatos”. Tal es el caso en Chile, de la Corporación de Conservación y Difusión del Patrimonio Histórico y Militar, institución sin fines de lucro, destinada a “apoyar al Ejército de Chile y a otras organizaciones interesadas en la preservación y difusión del patrimonio histórico y militar de Chile” (Quiénes somos. Corporación de Conservación y Difusión del Patrimonio Histórico y Militar, 2023). Esta Corporación, cumple su cometido por medio de proyectos relacionados con el patrimonio material o inmaterial, la investigación y/o la promoción de actividades culturales, en cada una de las instalaciones (edificios) militares del Ejército, algunos de los cuales son considerados patrimonio histórico de dicho país.

En Panamá, se tiene el clásico caso de un patronato para la preservación, presentación y divulgación de un conjunto monumental histórico y de patrimonio mundial, como lo es el Patronato Panamá Viejo. Este patronato se describe en su sitio web como una “[...] organización privada de interés público, autónoma y sin fines de lucro ... tiene a su cargo la administración, conservación, mantenimiento, desarrollo y custodia del Sitio Arqueológico de Panamá Viejo”. Entre los objetivos de este patronato están el de preservar el conjunto monumental de Panamá La Vieja, como un parque arqueológico, centro de actividades

científicas, educativas, interpretativas y culturales “...sin perder su imagen de ruina” (Conócenos, 2023).

De cómo se maneja la gestión del patrimonio monumental de Panamá La Vieja a través de un patronato

Figura 3.

Vista de las ruinas de la torre de Panamá La Vieja. Un poco más adelante, las instalaciones del Museo de la Plaza Mayor Samuel Lewis García de Paredes.



Fuente: Tourism Panama

El Patronato Panamá Viejo, es una entidad de carácter privado y sin fines de lucro fundado en 1995 y constituido por instituciones privadas y gubernamentales, como lo son el Club Kiwanis de Panamá, Fundación Rilemo, Banistmo, Ministerio de Cultura, Alcaldía de Panamá, Autoridad de Turismo y la Comisión Nacional de Arqueología y Monumentos Históricos.

Para el funcionamiento del Patronato, la misma cuenta con una jerarquía tal como la de una empresa, constituida de la siguiente manera:

- **Junta Directiva:** es la autoridad máxima del Patronato. Tiene el control absoluto y la dirección plena de las distintas actividades que conlleva su funcionamiento, ostenta el máximo nivel administrativo del patronato la cual la conforman diversos puestos bajo la representación de las diferentes instituciones que la integran (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

Patronato de Panamá Viejo

Presidencia	Club Kiwanis de Panamá
Vicepresidencia	Ministerio de Cultura
Secretaría	Autoridad de Turismo de Panamá
Tesorería	Banistmo
Vocales	Fundación Rilemo, Club Kiwanis de Panamá, Alcaldía de Panamá, y la Comisión Nacional de Arqueología y Monumentos Históricos

Fuente. Elaboración Propia.

Como parte de la Junta Directiva, ésta cuenta con instancias de asesoría para sus tomas de decisiones, siendo estas:

- Comisión de Finanzas: responsable de asesorar en todo lo que guarde relación o esté vinculado con la gestión u obtención de los recursos económicos.
- Comité Técnico: responsable de asesorar en cuanto a la evaluación y aprobación de los proyectos de conservación e intervención arquitectónica y de investigación arqueológica para el Patronato.

Posteriormente, vienen los departamentos, siendo estos lo siguientes:

- Dirección Ejecutiva: es la que dirige todas las operaciones del patronato. Más específicamente, la misma atiende y administra su funcionamiento diario y es la responsable de la programación, planificación y coordinación de los distintos proyectos, actividades y tareas que se realizan.
- Departamento de Arquitectura: es el responsable de la conservación de los monumentos del sitio tomando en cuenta los criterios del Plan Maestro relativos a la mínima intervención, documentación, reversibilidad, distinguibilidad y compatibilidad de materiales y técnicas. Se trata de un departamento especializado y fundamental en el tema de restauración y conservación de los monumentos.
- Departamento de Arqueología: es el responsable de planificar, promover y realiza programas de investigaciones arqueológicas para el conocimiento y comprensión del Conjunto Monumental. Así mismo, labora en coordinación con los profesionales de otros departamentos en la producción de materiales educativos formativos, informativos y científicos.
- Laboratorio de Conservación: es el encargado de la curaduría de la colección de objetos arqueológicos que custodia la Institución. Como los esfuerzos de los hallazgos de los proyectos científicos debiesen de ser tratados, protegidos y conservados, fue necesario que se estableciera este laboratorio como complemento

de los distintos trabajos arqueológicos de prospección a realizar, para el tratamiento, conservación y restauración de los hallazgos de metales, cerámicas y restos óseos.

- Departamento de Promoción: es el departamento encargado de publicar en su sitio Web y en sus redes sociales campañas educativas, horarios de atención, fotos y videos del complejo monumental.
- Departamento de Educación: es el departamento encargado de coordinar y realizar tanto los recorridos generales a los monumentos y al Museo de la Plaza Mayor Samuel Lewis García de Paredes; además también de coordinar los talleres didácticos.
- Departamento de Contabilidad: es el responsable de la entrega puntual de los balances de todos los movimientos contables del Patronato a la Contraloría General de la República.
- Departamento de Mantenimiento: es el encargado de mantener todas las instalaciones, tanto las propias monumentales, del museo, y administrativas, en perfecto estado para su visita y comodidad, manteniendo de las áreas verdes, las calles bien trazadas, vigilando que no exista ningún tipo de desechos, y tratamiento de la basura.

Las operaciones del patronato se realizan a través de una serie de trabajos de acuerdo a la planificación existente en su plan maestro, en donde se han establecido las pautas conducentes a sus objetivos de conservación, mantenimiento, desarrollo y custodia del patrimonio arqueológico. Estas operaciones se pueden dividir principalmente en cuatro, siendo las siguientes:

- Investigación: la misma se realiza a través del departamento de Arqueología, operación necesaria para el conocimiento y comprensión de la historia y los procesos asociados a la conformación del sitio en sus diferentes dimensiones históricas: prehispánica e hispanoamericana. Estos trabajos se rigen bajo normas de investigación, los lineamientos de acción, las buenas prácticas y los términos de referencia que orientan el trabajo del departamento y la colaboración con otras instituciones. Producto de la investigación, se cuenta con una serie de colecciones, siendo estas las de “referencia” (objetos, ejemplares o muestras), la general (restos culturales, debidamente registrada en una base de datos), y la de “osteología” (restos humanos asociados al Sitio Arqueológico, ya sea procedentes de contextos prehispánicos o coloniales, igualmente registrados en una base de datos).
- Conservación: operaciones que se realizan a las ruinas de cada uno de los 19 monumentos que están presentes en el conjunto monumental, bajo la responsabilidad del departamento de arquitectura y conservación de bienes inmuebles, la que establece, coordina, dirige, propone y ejecuta los programas de conservación y

consolidación de los monumentos, al tiempo que supervisa el estado de conservación de cada uno de ellos.

- Educación: operación llevada a través del Departamento de Educación, en donde se busca promover el conocimiento crítico del valor histórico, arquitectónico, arqueológico, patrimonial y natural del Sitio Arqueológico, a través de la educación y con estrategias lúdicas y participativas.
- Publicación de estudios: a través de su propia revista, Canto Rodado (de edición anual), el patronato realiza una serie de publicaciones, crea un espacio para la difusión del conocimiento producido a partir de estudios sobre el patrimonio. Estas publicaciones se dan con el apoyo de una empresa que no forma parte del patronato, siendo esta el Grupo SUCASA.

En cuanto al financiamiento del patronato para la ejecución de todas sus operaciones y proyectos, el mismo tiene varias fuentes:

- Subsidio estatal: el cual se le entrega cada año, por parte del gobierno, y que está dirigido a cubrir los gastos básicos de operación de la organización, que son esencialmente los salarios del personal, los programas de mantenimiento de áreas verdes, arqueología y conservación preventiva.
- Autogestión: son los fondos que se obtienen de la venta de boletería a la entrada al Sitio Arqueológico, la venta de libros y recuerdos (souvenirs) en la tienda del Museo de la Plaza Mayor Samuel Lewis García de Paredes, así como de la realización de eventos en algunos de los sitios patrimoniales (ruinas). Con esta fuente de ingresos se cubren aquellos programas de difusión y divulgación de los valores del sitio, los eventos, la atención a los visitantes, y todo aquello que se relaciona con la imagen y las relaciones públicas del Patronato.
- Donaciones: por parte de fundaciones, empresas privadas, personas naturales, los cuales se consideran “patrocinadores”.
- Acuñación de monedas: las que por lo regular son conmemorativas, y de circulación corriente, y que llevarán una imagen del Conjunto Monumental. Esta fuente de ingresos es temporal; y consiste en un acuerdo con el Gobierno Nacional, establecido mediante Ley de la República, en el que éste entrega al Patronato el señoreaje que produciría cada moneda, que, al final, es la diferencia entre el valor real de la moneda y el costo de acuñación.

Las últimas dos fuentes de ingresos son las que solventan proyectos de gran envergadura, como la intervención de conservación a las ruinas, y los proyectos arqueológicos realizados dentro del conjunto monumental.

Planteamiento del problema

Sucede que no solo existen bienes históricos considerados por sí mismos como patrimonio por sus naciones. También pueden existir bienes históricos, pero sin interés alguno de ser considerados como “patrimonio”. Este es el caso, en Panamá, de todos los bienes revertidos de uso militar de la antigua época y Zona del Canal de Panamá, ya sean bases militares, fuertes, estaciones navales o búnkeres. Muchos de estos inmuebles formaron parte de la historia del país el cual lo construyó (Estados Unidos), pero, igualmente, generaron una lucha histórica por la soberanía total del país en el que se construyeron (Panamá). Solo por esa razón (entre otras), ya dichos bienes forman parte de la historia panameña, sin embargo, no se han querido considerar como “bienes de patrimonio histórico” por parte de las autoridades panameñas encargadas de así declararlas, ya fuera el antiguo Instituto Nacional de Cultura (INAC) o el actual Ministerio de Cultura.

Los bienes revertidos a Panamá, señalados anteriormente, además de ser patrimonios históricos en potencia, tienen, igualmente, la capacidad de ser un producto turístico. De por sí, se tiene comprobada la validez de gestión empresarial de antiguas instalaciones militares norteamericanas convertidas en zonas turísticas. Está el caso de los negocios acantonados en la ahora denominada Calzada de Amador, en donde antes estuvieron las instalaciones militares de Fort Amador y Fort Grant, lugar en que se encuentran diferentes tipos de empresas como restaurantes, bares, un antiguo centro de convenciones, terrenos para espectáculos al aire libre, museos, diferentes tipos de puertos, tiendas de recuerdos (souvenirs) y hasta agencias de viaje para circuitos turísticos en el área.

Figura 4.

Vista de la zona de restaurantes en el centro comercial y marino Isla Perico Food Port & Market Place, una de las zonas que forman parte de la Calzada de Amador.



Fuente: Blog Magia en el Camino.

Con lo anterior se quiere demostrar, que sí se puede considerar a los bienes revertidos de uso militar construidos por los norteamericanos como patrimonio histórico de Panamá, por la historia, no solo militar, sino de la lucha por la soberanía nacional. Además, pueden considerarse de explotación turística sostenible, como en los casos existentes ya citados, los cuales, lamentablemente, son muy pocos.

Existen muchos bienes de este tipo en desuso, ya sea porque están ahora en terrenos privados de inversionistas cuyos planes no son de explotación turística u otros que están perdidos en la selva, sin ninguna planificación urbana a futuro. Inclusive, existen otros que han sido destruidos por los propios panameños, habiéndose perdido la oportunidad de explotarlos turísticamente.

Ajenos a estos inmuebles, dejados por los militares norteamericanos durante el siglo XX, también se conoce de algunos bienes, sitios históricos y muchos más por investigar, construidos durante la larga época colonial (construidos por los mismos españoles) que corren la misma suerte: están perdidos en la selva, forman parte de terrenos privados a merced de sus dueños o se encuentran a la vista de todos (como patrimonio histórico) ante la desidia de las autoridades nacionales, deteriorándose y hasta desintegrándose.

Por lo esbozado en estos últimos párrafos, se plantea la situación a estudiar a manera de pregunta: ¿Cómo el patrimonio histórico con potencial turístico, y demás bienes con posibilidad para ser considerados patrimonio histórico y a la vez turístico, en Panamá, pudiera ser gestionado por la empresa privada, para su estudio, descubrimiento, investigación, presentación, conservación y explotación turística sustentable?

Objetivo

Este artículo pretende responder a la pregunta planteada en el párrafo anterior: proponer la gestión empresarial para la administración de cualquiera de los muchos activos que conformen el patrimonio histórico y con fortaleza de serlo en Panamá; desde su descubrimiento hasta su explotación turística.

Esto significa que una empresa privada puede gestionar el descubrimiento de un potencial sitio a considerar como patrimonio histórico en Panamá, del cual se conozca su existencia por estudios, más aún no su descubrimiento, o gestionar sus actividades arqueológicas y de investigación; como igualmente también pudiera gestionar bienes ya considerados como patrimonio histórico, para su posterior presentación y preservación; como también, la administración del mismo para su explotación turística; ya sea en cualquiera de los casos, con o sin fines de lucro, con tal de que le permita generar ingresos bajo su explotación turística responsable.

Enfoque teórico

Una vez planteado el problema y el objetivo por perseguir en este artículo, se procede a revisar diversos conceptos que permitirán entender su realización.

Lo propuesto en este artículo es una gestión empresarial del patrimonio histórico, por lo que se debe empezar por comprender la palabra “Gestión”. De por sí, la palabra gestión es utilizada para referirse a “...todo conjunto de acciones o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o el cumplimiento de un deseo” (Martínez, 2022).

Hay que aclarar que, muchas veces, se confunde la palabra gestión con diligencia, cuando esta última es parte de una gestión, ya que es el realizar un mero trámite; o como se diría aquí en Panamá, “un mandado”.

Luego, conviene comprender el término “Gestión Empresarial”. Para ello, el autor Ucha (2011, citado por Suárez-Espinar, 2018) lo define como “aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados (directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros) y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio (Suárez-Espinar, 2018).

Si se compara esta definición con la aportada por Martínez (2022), como aquella actividad que “busca mejorar el rendimiento y competitividad de una empresa o negocio”, es obvio que lo que se busca con este tipo de gestión es la eficiencia para maximizar beneficios económicos.

El término más completo por analizar en este enfoque teórico es el de “Gestión Empresarial Turística”, el cual, habiendo conocido lo que es una gestión empresarial, al sumarle el componente turístico, se convierte en “...el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de confort y ocio que difiere de una simple administración (Ramírez 2003, citado por Álava C., 2015, p. 18). Cuando esta definición se explica como el emprendimiento de una persona, coordinando con otras, se trata de la delegación de funciones de un administrador a sus subalternos para la operatividad de la empresa; y el sentido de dicha definición, el cual es el lograr resultados de confort y ocio, es precisamente la gestión turística (viajes, hospedaje, gastronomía y demás atenciones de atracción, para la buena experiencia del turista). Véase, que no se ha mencionado como definición que este tipo de gestión es la relacionada exclusivamente con la administración de la industria hotelera y de viajes, ya que el turismo es mucho más que hospedaje y viajar de un lugar a otro.

Pero, si se estira mucho más el término a “Gestión Empresarial Turística Sostenible”, ya se estaría explicando el sentido de la gestión empresarial, pero con un contenido sostenible

turísticamente hablando, no solo para el bien de la sociedad, sino para supervivencia en el tiempo, al influir positivamente en sus beneficios económicos (Martín R., 2018, p. 109).

Un último término que merece ser mencionado, fuera de la cuestión empresarial, es el de “Gestión del Patrimonio”, ya que es el patrimonio el que se busca gestionar como empresa. Como lo definiera el autor Carretón (2015), “el objetivo básico y principal de la Gestión del Patrimonio es el de proteger y difundir. Ya que, ...patrimonio histórico es un legado de nuestro pasado, y nuestro deber es conservarlo para disfrutarlo y legarlo para las futuras generaciones.”

Resultados y discusión

A continuación, se presentan una serie de sitios históricos, los cuales son o tienen potencial para su explotación turística. Véase que se muestran diferentes cuadros en tres tipos de sitios históricos: Dos de ellos no son considerados como patrimonios históricos por parte de las autoridades panameñas (Ver Tabla 2.

Tabla 2.

Sitios patrimoniales considerados como históricos por el Estado panameño y con potencial turístico

GRADO DE CONOCIMIENTO	SITUACIÓN DEL BIEN	UTILIZACIÓN TURÍSTICA
Conjunto monumental histórico de Panamá Viejo.		
Total, por libros de historia y UNESCO.	Bajo investigación, protección, conservación y restauración patrimonial.	Total, sustentable.
Conjunto monumental histórico del Casco Antiguo de la ciudad de Panamá, incluyendo todos sus anteriormente considerados monumentos históricos nacionales.		
Total, por libros de historia y UNESCO.	En protección, conservación y restauración patrimonial privada ¹ .	Total, turismo de masas.

Conjunto monumental histórico de Portobelo, incluyendo todos sus anteriormente considerados monumentos históricos nacionales.		
Total, por libros de historia y UNESCO.	Bajo investigación, próximo a restauración ² para su posterior protección y conservación patrimonial.	Parcial ³ .
El Castillo de San Lorenzo el Real de Chagres		
Total, por libros de historia y UNESCO.	Bajo investigación y restauración, para protección, conservación y restauración patrimonial, para su próxima protección y conservación patrimonial.	Parcial ⁴ , sustentable.
Casco Antiguo de la ciudad de Colón		
Parcial ⁵ .	En deterioro.	Muy poca ⁶ .
Conjunto monumental histórico de Calidonia y Ancón, incluyendo todos sus anteriormente considerados monumentos históricos nacionales.		
Parcial ⁷ .	En desidia.	Muy poca ⁸ .
Mausoleo al General Omar Torrijos Herrera y área circundante		
Parcial ⁹ .	Conservado.	Muy poca ¹⁰ .

Fuente. Elaboración propia.

¹ Por “privada”, significa que se trata de un bien patrimonial (edificio), de entre todos de los que están dentro del conjunto monumental histórico; y la inversión es privada, ya que pertenece a inversionistas o propietarios, no al Estado, pero responsabilizándose por su preservación histórica. A diferencia del Conjunto Monumental Histórico de Panamá Viejo, que sí está a cargo de una sola empresa.

² Según Patrimonio Histórico del Ministerio de Cultura, los Fuertes de San Gerónimo y San Fernando se encuentran en periodo de confección de pliegos de cargos y especificaciones técnicas; el Fuerte de Santiago de la Gloria en periodo de adjudicación, y el edificio de La Aduana en proceso de restauración (Aguilera, 2022).

³ Cuando se trata de una utilización turística “parcial”, quiere decir que dicho sitio no está siendo explotado totalmente ni todo el tiempo bajo profesionales del turismo.

⁴ Entre los trabajos de restauración del fuerte se permiten visitas turísticas guiadas y controladas.

⁵ Solo conocido por actuales y anteriores residentes de la ciudad de Colón.

⁶ El Casco Antiguo de la ciudad de Colón no es un atractivo turístico, dada sus infraestructuras y peligrosidad.

⁷ Solo conocido por actuales y anteriores residentes de estos barrios, y pocos residentes de otros sectores de la ciudad de Panamá.

⁸ Los barrios de los corregimientos de Calidonia y Ancón no son un atractivo turístico, dada sus infraestructuras y peligrosidad.

⁹ Solo conocido por seguidores del General Omar Torrijos Herrera y por panameños nacidos en las décadas de los años 70 y 80.

¹⁰ El área circundante al Mausoleo es parte de la Calzada de Amador, atractivo turístico para nacionales y extranjeros, pero el lugar exacto no es un atractivo turístico para extranjeros.

Tabla 3.

Sitios coloniales sin considerarse patrimonio histórico por el Estado panameño y con potencial turístico¹¹

GRADO DE CONOCIMIENTO	SITUACIÓN DEL BIEN	UTILIZACIÓN TURÍSTICA
Camino Real		
Total, por libros de historia.	Con tramos entre conservados, en gran parte deteriorados y otros destruidos por el crecimiento de la ciudad capital.	Muy poca. Solo para investigaciones.
Camino de Cruces		
Total, por libros de historia.	Con tramos entre conservados, en gran parte deteriorados y otros destruidos por el crecimiento de la ciudad capital.	Muy poca. Solo para investigaciones.
Camino del Virrey del Perú		
Muy poco ¹² .	Casi desaparecidos por la selva, con pocos tramos descubiertos.	Ninguna.
Camino de La Gorgona		
Muy poco.	Casi totalmente desaparecido por la selva, con pocos tramos descubiertos.	Ninguna.
Camino de Chagres		
Muy poco.	Totalmente desaparecido.	Ninguna.
Camino de Chorrera		
Muy poco.	Totalmente desaparecido.	Ninguna.
Camino empedrado de la Mina Francesa en el Parque Nacional Soberanía		
Muy poco.	Casi desaparecidos por la selva, con pocos tramos descubiertos.	Muy poca.
Ruina de la Capilla de Cárdenas o “de la Palangana”		
Muy poco.	Casi desaparecida por la selva, con las pocas ruinas en pie a punto de desplomarse.	Muy poca, por curiosos de la historia.
Ruinas del antiguo poblado de Venta de Cruces		
Muy poco.	Gran parte desaparecida bajo el Lago Gatún; otra desaparecida por la selva, solo se aprecian las pocas ruinas del piso de la iglesia que allí una vez hubo.	Muy poca, por curiosos de la historia.
Fuerte de San Rafael de Terable de Chepo		
Muy poco.	Casi desaparecido por la selva, con algunas de sus ruinas en pie.	Muy poca, por curiosos de la historia.
Convento de San Vicente de Bique¹³		
Muy poco.	Entre medio de un poblado, con algunas de sus ruinas en pie.	Muy poca, por curiosos de la historia.

¹¹ Sitios dados a conocer en una investigación anterior por uno de los autores, cuyo artículo se titula “Visión en Retrospectiva de los Caminos Reales y su Posible Exploración Turística” (2021).

¹² De estos sitios coloniales no considerados como patrimonio histórico, los muy poco conocidos lo son tan solo por historiadores e investigadores.

¹³ y ¹⁴ Sitios históricos que tratan de ser divulgados y propuestos para su conservación por parte del Movimiento Pro-Rescate de la Historia y la Cultura de Panamá Oeste.

GRADO DE CONOCIMIENTO	SITUACIÓN DEL BIEN	UTILIZACIÓN TURÍSTICA
Casa Fuerte de “Tranquillas” o de La Mitra¹⁴		
Muy poco.	Casi desaparecido por el monte que le rodea, con algunas de sus ruinas en pie.	Muy poca, por curiosos de la historia.
Puerto español de La Trinidad¹⁵		
Muy poco.	Desaparecido bajo el Lago Gatún.	Ninguna.
Fuerte del Santísimo Sacramento de la Trinidad¹⁶		
Muy poco.	Desaparecido bajo el Lago Gatún.	Ninguna.
Fortaleza de Gatún¹⁷		
Muy poco.	Desaparecido bajo el Lago Gatún.	Ninguna.

Fuente. Elaboración propia.

^{16,17} y ¹⁷ Estos sitios históricos son producto del análisis y estudios realizados por el Ex Mayor Puleio, por medio de mapas coloniales, de la época de la anexión a Colombia y del Ejército de los Estados Unidos a principios del siglo XX.

Tabla 4.

Instalaciones militares norteamericanas revertidas a Panamá; para nada consideradas como patrimonio histórico por el Estado panameño, teniendo gran potencial turístico¹⁸

GRADO DE CONOCIMIENTO	SITUACIÓN DEL BIEN	UTILIZACIÓN TURÍSTICA
Instalaciones militares y búnkeres de Fort Kobee		
Total.	Excelente; en conjunto con la antigua Base Aérea de Howard, es parte de la actual zona residencial, industrial y logística de Panamá Pacífico. Su área de playa alberga dos grandes hoteles Resort.	Casi total. Aunque los dos búnkeres ahí existentes, son parte de planes turísticos ¹⁹ .
Instalaciones militares y búnkeres de Fort Amador y de Fort Grant		
Total.	Pocas instalaciones dañadas ²⁰ , muchas instalaciones en excelente estado.	Casi total, turismo de todo tipo ²¹ .
Instalaciones militares y búnkeres de Fort Sherman		
Poco.	Tan solo el área de Shelter Bay está acondicionada turísticamente ²² .	Poca.
Instalaciones militares y búnkeres de Fort Randolph		
Poco.	En Peligro. El proyecto portuario Panama Colon Container Port se construirá en la antigua base naval de Fuerte Randolph (Nuevos Proyectos, 2023)	Muy poca, por curiosos de la historia.
Búnker de Mount Hope o Monte Esperanza		
Muy poco.	En desidia.	Ninguna.
Búnker de Espinar		
Muy poco.	En desidia ²³ .	Ninguna.
Búnker del Parque Natural Metropolitano		
Poco.	En desidia.	Ninguna.

Fuente. Elaboración propia.

¹⁸ Sitios dados a conocer en una investigación anterior por uno de los autores, cuyo artículo se titula “Antiguos Búnkeres Militares Norteamericanos Ubicados en las Entrañas del Canal de Panamá para Fines Turísticos” (2021).

¹⁹ En el antiguo “Fort Kobee” se instalaron dos cañones de tipo naval de 16 pulgadas en dos búnkeres, Battery Haan y Battery Murray (Solano, 2022), “...espacio que Panamá Pacífico proyecta utilizar para presentar eventos culturales y artísticos” (Arjona, 2013).

²⁰ Entre las pocas instalaciones dañadas en toda la Calzada de Amador, están tanto las revertidas por los norteamericanos como las construidas por los panameños recién el traslado a nuestro país del “Fort Amador”.

²¹ Existen edificios, terrenos y puertos destinados al Estado, a investigaciones marinas, residencial y talleres marinos.

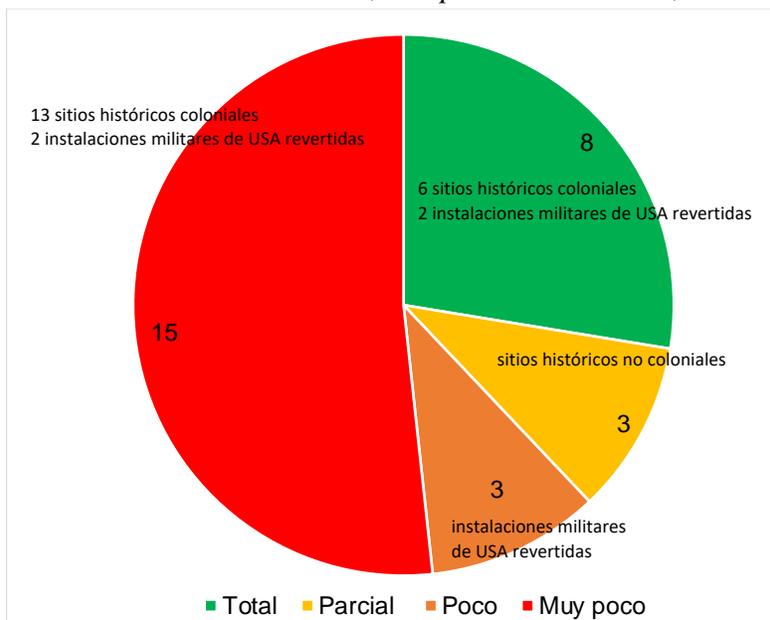
²² Mientras que las áreas con los edificios residenciales, la pista, búnkeres y áreas selváticas, aun se mantienen en planes de “Restauración y Rehabilitación para el Turismo” (ATP, 2019, p. 332), después de ser considerada como “la joya de la corona” en el Plan de Acción del año 2000, considerándose a la fecha con más potencial, al estar operativo el tercer puente sobre el Canal de Panamá (ATP, 2019, p. 266).

²³ Este búnker era desconocido para muchos, hasta que se dio a conocer por la tristemente denominada “Masacre del Búnker” del 17 de julio del 2020, “...por el asesinato de siete jóvenes en un búnker de la Segunda Guerra Mundial en el antiguo Fuerte Espinar (Fort Gulick), cercano al lago Gatún, en Colón” (Redacción Crítica, 2020).

Una vez realizado el anterior análisis a cada uno de los 29 sitios históricos señalados en las tablas mostradas, a continuación, se realizan otros análisis más profundos en cuanto a su grado de conocimiento, y su utilización turística.

Figura 5.

Cantidad de sitios históricos, con potencial turístico, conocidos por los panameños



Fuente: confeccionado por los autores

Cabe señalar que, para este análisis, se sumaron los sitios analizados en las tablas 2 y 3, por ser todos de carácter histórico (sean “sitios patrimoniales” o así no considerados por Ley por el Estado panameño), pero se restaron de la tabla 1 los tres últimos sitios por no ser categorizados “históricos coloniales”, al haberse fundado el corregimiento de Calidonia en 1915, así como el establecimiento del corregimiento de Ancón, cuando apenas era una comunidad por los norteamericanos en 1914 y el Mausoleo al General Omar Torrijos haberse erigido en 1981.

La Figura 5 señala que, de los 29 sitios históricos analizados:

- Solo ocho son conocidos totalmente por los panameños, de los cuales dos de ellos son instalaciones militares norteamericanas revertidas a la nación.
- Los tres sitios precisamente no considerados como “históricos coloniales” (pero sí “Patrimonio Histórico” por Ley), son conocidos “parcialmente”, en gran medida por los ciudadanos que viven en la ciudad capital y demás distritos adyacentes; a diferencia del Mausoleo al General Torrijos, que lo más seguro sea conocido por los “torrijistas” o por muchos miembros del Partido Revolucionario Democrático “PRD”.

- Son tres los sitios considerados como “poco conocidos” por los nacionales, siendo estas las antiguas instalaciones militares norteamericanas revertidas al Estado; dos de ellas en la ciudad de Colón y sus alrededores, y la otra solo reconocida por algunos ciudadanos de la Capital.
- La mayoría de estos sitios históricos (15 en total), son “muy poco conocidos” por la ciudadanía, siendo dos de ellos instalaciones militares norteamericanas.

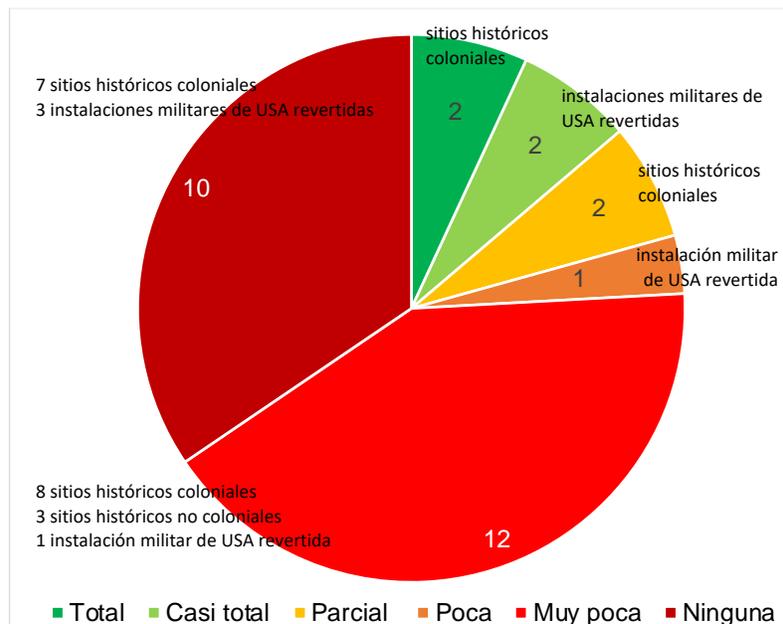
La razón por la cual se consideran “parcialmente” conocidos los conjuntos monumentales históricos de Colón, Calidonia y Ancón, y no “totalmente”, es que al ser sectores pertenecientes a la ciudad, no son percibidos como sitios turísticos por carecer de seguridad, falta de mobiliario urbano, de señalización turística, así como la desidia por parte de las autoridades encargadas de restaurar, conservar y promover instalaciones históricas como edificios, terrenos, locales o demás inmuebles con potencial turístico; a pesar de que existen atractivos turísticos debidamente adaptados y mantenidos, como la Cinta Costera, el Mercado del Marisco en Calidonia y la Calzada de Amador en Ancón.

En cuanto a las tres instalaciones militares consideradas como “poco conocidas” ya que, por mucho tiempo, estuvieron limitadas las visitas por su condición de territorio “extranjero”. En el caso de Fort Sherman y Fort Randolph, al momento de su reversión, se visualizaron para planes integrales de inversión en determinadas áreas y solo los curiosos de la historia nacional o los antiguos residentes norteamericanos tenían acceso a ellos. Respecto al búnker del Parque Natural Metropolitano, solo se conoce su parte exterior, más no su interior.

En cuanto a los 15 sitios históricos muy poco conocidos por parte de los panameños, podemos decir que esto es así, por las escasas referencias existentes en la historia nacional. Solo los interesados en la historia colonial o en la de las relaciones de Panamá con Estados Unidos han averiguado, a través de mapas, documentos históricos y otras fuentes bibliográficas (en su mayoría extranjeras), su historia, para incentivarse en visitar presencialmente estos lugares.

Figura 6.

Cantidad de sitios históricos utilizados turísticamente



Fuente: confeccionado por los autores

A continuación, se analizarán los 29 sitios históricos señalados en cuanto a su aprovechamiento turístico.

- Existen dos sitios históricos utilizados turísticamente, siendo estos los conjuntos monumentales históricos de Panamá Viejo y el Casco Antiguo de la ciudad, ambos con el título de “Patrimonio Mundial de la Humanidad” por la UNESCO. Existe una gran diferencia entre el primero, que tiene una utilización total, controlada, con visitas guiadas y limitada capacidad de carga. Administrado por la empresa gestora de ese atractivo turístico (Patronato Panamá Viejo), lo que lo convierte en un turismo sustentable. Mientras que, en el Casco Antiguo, se da un turismo de masas, al ser un espacio abierto y sin ningún tipo de control para turistas y visitantes.
- También son dos los sitios históricos utilizados casi totalmente de forma turística, siendo estos los lugares en donde antes se albergaban las instalaciones militares: la de Fort Kobbé, en donde ahora están los hoteles resorts de playa, en el lugar conocido como “Playa Bonita” (“The Westin” y “Dreams”); y las de Fort Amador y Fort Grant, las que juntas son parte ahora de la Calzada de Amador, con una gran cantidad de hoteles, restaurantes, viviendas de lujo, puertos de cruceros, marinas de veleros de lujo y de pesca deportiva, centros de convenciones y museos, entre otras atracciones.
- Son dos los sitios históricos utilizados turísticamente de forma parcial, siendo estos Portobelo y su conjunto monumental de fortificaciones coloniales, y el Fuerte San Lorenzo, ambos considerados patrimonios mundiales por la UNESCO; parcialidad que pueda darse a razón de la cantidad de sus visitas turísticas, ya sea por el limitado

número de habitaciones en toda la provincia de Colón (1,652, de las 35,130 que habían en todo el país hasta el año 2019, antes de la Pandemia de Covid-19), o por la cantidad de empresas promotoras turísticas en la provincia (43 de 1,088 en todo el país), lo que le generó una proporción turística en el año 2019 de menos del 0.09% en comparación con otras regiones turísticas del país (ATP, 2019, pp. 31, 33 y 61).

- Tan solo es una instalación militar norteamericana revertida a los panameños, Fort Sherman, la que se considera utilizada turísticamente como “poca”, por el escaso conocimiento que se tiene de su único atractivo turístico: Shelter Bay Marina, que alberga una marina de veleros, un restaurante y hotel.
- Los sitios históricos cuya utilización turística son considerados como de “muy poca”, según este estudio, son 12, siendo estos:
 - los conjuntos monumentales históricos de la ciudad de Colón, de los barrios de Calidonia y Ancón, por ser sectores urbanos de vivienda, no precisamente turísticos; y el Mausoleo del General Torrijos, por ser solo de peregrinaje para los “torrijistas”;
 - apenas una instalación militar norteamericana revertida a los panameños (Fort Randolph), tan solo visitada por conocedores de la historia de las relaciones entre Panamá y los Estados Unidos; y
 - ocho de los sitios históricos coloniales no considerados como “Patrimonio Histórico” por Ley por el Estado panameño; de los cuales los caminos “Real” y “De Cruces” sí son del conocimiento general; mientras que el camino empedrado de la “Mina Francesa”, las fortificaciones de Chepo, Arraiján y Chorrera, las ruinas de “la Palangana” y de “Venta de Cruces”, nunca se señalaron en los libros de texto de historia escolares, por lo que apenas se conocen por investigaciones privadas divulgadas por medio de las “redes sociales”.
- Por último, los sitios históricos para nada utilizados turísticamente”, según este estudio, suman 10, siendo ellos tres antiguas instalaciones militares revertidas a Panamá, cuatro caminos coloniales de los que apenas se conocen su existencia (ya sea por exploraciones “in situ” o por sus estudios por medio de referencias bibliográficas), y tres construcciones inundadas y borradas de la historia debajo del Lago Gatún; sin ninguna posibilidad de explotar turísticamente.

Conclusiones

Habiendo analizado una serie de sitios históricos, algunos en plena explotación turística y conocidos mundialmente, y otros con gran potencial, se puede concluir que Panamá, indistintamente de sus pocos 75,517 kilómetros cuadrados de superficie terrestre, cuenta con un gran inventario de lugares aptos para seguir explotando todo tipo de turismo.

En este artículo se ha planteado que existen un gran número de sitios interesantes, por su calidad histórica, no solo para el país, sino por lo que en algún momento representaron para el mundo entero.

Para poder estudiar y seguir buscando, descubrir, presentar y preservar para disfrutar turísticamente muchos más sitios históricos de los que se conocen y de los que aún ni se sospecha de su existencia, siempre se recurre a las iniciativas que tenga el Estado, a través de sus dependencias encargadas (Turismo, Cultura, o Patrimonio Histórico), no solo para analizar, planificar y administrar más proyectos turísticos, sino para promoverlos al mundo. Sin embargo, debemos abrir nuestro horizonte, como acontece en Europa y en parte de Latinoamérica, donde existen iniciativas privadas, reguladas por el Estado, a las que se les permite gestionar todas las actividades necesarias y pertinentes para la administración de un sitio histórico considerado como patrimonial; no solo como negocio con sus beneficios económicos, sino también para la preservación del propio bien, tanto por su importancia histórica como turística.

Si se insiste en señalar a las iniciativas estatales en el caso de Panamá, se puede admitir que el Gobierno de turno se ha estado preocupando por preservar el patrimonio histórico y mundial (hasta considerado “en peligro” por la desidia de anteriores administraciones gubernamentales), inclusive en la búsqueda de más hallazgos históricos en los sitios de estudio, como lo son los trabajos de la restauración del Castillo de San Lorenzo Real de Chagres, “...cuya inversión está cerca de los 5 millones de dólares” (EFE Servicios, 2023), a terminarse para el primer trimestre del presente año; y de las restauraciones de la Casa Aduanal y las fortificaciones de Santiago de la Gloria, San Gerónimo y San Fernando, ubicados en Portobelo, los que deben completarse en septiembre de 2025 (Aguilar, 2022), gracias a un Programa para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural de Panamá, con financiamiento de 107 millones de dólares, por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Noticias, 2017), ya que se busca con estos proyectos proponer ante la UNESCO la denominada “Ruta Colonial Transístmica”, en la que se incluye los sitios históricos del Castillo de San Lorenzo, el Camino de Cruces, el Casco Antiguo, el Sitio Arqueológico de Panamá Viejo, Portobelo y el Camino Real.

Ante estas iniciativas, mejor aún, el Estado panameño podría alivianar su carga, si permitiera a la empresa privada la gestión del patrimonio histórico de forma integral, desde su análisis, estudio y descubrimiento, a través de gestiones arqueológicas (de necesitarse), hasta su administración general, para una gestión más eficiente, que atraiga a más turistas, y que a la vez fomente la exploración y posterior propuesta de inclusión de más sitios históricos del país como patrimonio, generando una mayor actividad, tanto estudiosa, arqueológica y propiamente turística.

Como se señaló en la introducción de este artículo, ya existe una comprobada gestión patrimonial de forma exitosa por parte de la empresa privada, como es el Patronato Panamá Viejo; pero en nuestro país se pueden emular también iniciativas señaladas, como las de Europa, Perú y Argentina, que permitan generar un nuevo impulso empresarial, en pro de la economía del país.

La iniciativa, el incentivo y la motivación por parte de personas, como las de panameños conservacionistas y exploradores de estos caminos, como Adrián Benedetti, Christian Strassing, Oris Nicholson, Paolo Sanfilippo, Stanley Heckadon, Milton Solano y Luis Puleio (entre otros), y de organizaciones que siguen y les consultan a los señalados ciudadanos, ¡ya existen! Solo falta el apoyo, de forma legal, por parte de los gobiernos, para que estas iniciativas que no puedan gestionarse como Estado (por falta de “presupuesto”, de “personal” o por meras trabas burocráticas) sean permitidas a los particulares, y así poder desarrollar en nuestro país empresas como DNA Turismo y Ocio, InSitu, Cultania, Terryconsultores y el ejemplo nacional que ofrece el Patronato de Panamá Viejo.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, J. (2022). ¿Cómo avanza el proyecto para rescatar las ruinas de Portobelo? . Obtenido de TVN Noticias: https://www.tvn-2.com/contenido-exclusivo/avanza-proyecto-rescatar-ruinas-portobelo_1_2004052.html
- Aguilera, J. (2022). ¿Cómo avanza el proyecto para rescatar las ruinas de Portobelo? Obtenido de TVN-2.com: <file:///Users/ernestourena/Documents/Eva%20González/Trabajos%202023/Paper%20Bunkers%20y%20Cm's%20reales/¿Cómo%20avanza%20el%20proyecto%20para%20rescatar%20las%20ruinas%20de%20Portobelo%3F.webarchive>
- Álava C., D. A. (2015). Gestión comercial turística en la Ruta del Río Ciudad de Quevedo ([https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZlWAwQhSP24J:https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3911&cd=22&hl=es&ct=clnk&gl=pa&client=safari+ed.,+Vol.+88\).+Quevedo,+Ecuador:+UNIANDES](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZlWAwQhSP24J:https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3911&cd=22&hl=es&ct=clnk&gl=pa&client=safari+ed.,+Vol.+88).+Quevedo,+Ecuador:+UNIANDES)).
- Arjona, E. (2013). ¿Recuerdan las bases militares? Obtenido de En Exclusiva: <https://www.enexclusiva.com/06/2013/historia/recuerdan-las-bases-militares/>
- ATP. (2019). Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá, Actualización 2020-2025. Panamá: Autoridad Panameña de Turismo.
- BID Noticias. (2017). Panamá mejorará la conservación y gestión del patrimonio cultural y natural con apoyo del BID. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2017-12-19/patrimonio-cultural-y-natural-en-panama%2C12018.html>
- Bozzo, C. (2015). Patrimonio Cultural: ¿cuál será el papel de la empresa privada? Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/peru/patrimonio-cultural-sera-papel-empresa-privada-221829-noticia/?ref=ecr>

- Carretón, A. (2015). Los cuatro pilares de la gestión del patrimonio. Obtenido de Patrimonio Inteligente: <https://patrimoniointeligente.com/los-cuatro-pilares-de-la-gestion-de-patrimonio/>
- Clarín.com. (2022). Monumentos con sponsor: hay ocho en restauración con fondos de empresas privadas. Obtenido de Clarín: https://www.clarin.com/ciudades/monumentos-sponsor-restauracion-fondos-empresas-privadas_0_a7WCkcIxyb.html
- Conócenos. (2023). Obtenido de Patronato Panamá Viejo: <https://www.patronatopanamaviejo.org/conocenos/#el-patronato>
- Cultania. (2022). Dossier de presentación 2023 (<https://cultania.com/> ed.). San Cristóbal de La Laguna, Tenerife: Cultania.
- DNA Equipo. (2023). Obtenido de DNA Turismo y Ocio: <https://dna.es/equipo/>
- EFE Servicios. (2023). Panamá apuntala potencial cultural y turístico de fortificaciones caribeñas. Obtenido de Diario La Estrella de Panamá: <https://www.laestrella.com.pa/nacional/230221/panama-apuntala-potencial-cultural-turistico-fortificaciones-caribenas>
- González Pinilla, E. L. (2021). Antiguos búnkeres militares norteamericanos ubicados en las entrañas del Canal de Panamá para fines turísticos. Revista Contacto, 1(1), 60–77. Recuperado a partir de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/contacto/article/view/2207>
- González Pinilla, E. L. (2021). Visión en retrospectiva de los caminos reales y su posible exploración turística. Revista Contacto, 1(2), 88–111. Recuperado a partir de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/contacto/article/view/2407>
- Insitu, Empresa. (2016). Obtenido de Insitu Patrimonio I Turisme: <https://www.in-situ.cat/es/empresa/>
- Martín, J. G. y de Arango. (2013). Panamá Viejo: una experiencia exitosa de gestión patrimonial. Obtenido de Open Edition Journals: <https://journals.openedition.org/revestudsoc/7664>
- Martín R., I. (2018). Gestión sostenible de empresas y destinos turísticos: la nueva economía. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, Versión digital N°1989(6417), 103-122.
- Martínez, A. (2022). Definición de Gestión. Obtenido de Concepto Definición De: <https://conceptodefinicion.de/gestion/>
- Nuevos Proyectos. (2023). Obtenido de Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center: <https://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/projects>
- Panamá Viejo. (2023). Obtenido de Panamá vive por más: <https://es.tourismpanama.com/lugares-para-visitar/ciudad-de-panama/panama-viejo/>
- Quiénes somos. Corporación de Conservación y Difusión del Patrimonio Histórico y Militar. (2023). Obtenido de Corporación de Conservación y Difusión del Patrimonio Histórico y Militar: <https://www.cphm.cl>

- Redacción Crítica. (2020). ¡Mató a 7 en búnker de la 2da. Guerra Mundial! Obtenido de Diario Crítica: <https://www.critica.com.pa/sucesos/mato-7-en-bunker-de-la-2da-guerra-mundial-583692>
- Solanilla, M. (2022). Informe de Práctica profesional realizada en el Conjunto Monumental de Panamá La Vieja. Universidad de Panamá.
- Solano, M. (2022). Defensas del Canal de Panamá Cómo los Estados Unidos prepararon el Canal de Panamá para la Primera Guerra Mundial. Obtenido de Instituto Smithsonian: <https://storymaps.arcgis.com/stories/f2517dd9595f4b7e9ecc72cb7997fd2e>
- Suárez-Espinar, M. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. FIPCAEC, 3(3), 44-64.
- Terry G., J., & Terry M., A. (2019). Nosotros. Terryconsultores. Obtenido de Terryconsultores: <https://www.terryconsultores.com/equipoprofesional/>

Conflicto de interés

Los autores de este trabajo declaran no tener conflicto de interés.

Información adicional

La correspondencia y las solicitudes de materiales sobre este escrito deben dirigirse al autor al correo electrónico proporcionado.

Las impresiones y la información sobre permisos están disponibles en el siguiente enlace:

https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/contacto/acceso_reuso