



INFORMACIONES:  
subdere.gov.cl

# Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión para el Patrimonio Cultural Inmueble

2018

[www.recuperandopatrimonio.cl](http://www.recuperandopatrimonio.cl)



**CHILE LO  
HACEMOS  
TODOS**

**GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE MODELOS  
DE GESTIÓN PARA EL PATRIMONIO CULTURAL INMUEBLE**  
2018

© Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Registro de Propiedad Intelectual N° A-296068

ISBN 978-956-8468-56-9

**Coordinación y edición**

Programa Puesta en Valor del Patrimonio

**Textos**

Claudio Cabezas Capetillo, autor principal

Alejandra Cortés Tapia

Fidel Angulo Mansilla

**Diseño**

Fernando Cantillana Parette

IMPRESO EN CHILE

---

Guía Metodológica para la Elaboración  
de Modelos de Gestión para el  
**Patrimonio Cultural Inmueble**

---

2018

---

---

# INTRODUCCIÓN

---

# INTRODUCCIÓN

La investigación y teoría relativa al patrimonio cultural en su gran mayoría trata temas de conservación y puesta en valor, y en contrapartida, se ha dedicado poca investigación a la temática de la gestión del patrimonio desde el punto de vista administrativo.

Considerando la alta relevancia que tiene la gestión de los bienes patrimoniales para garantizar su sostenibilidad en el tiempo, la Subsecretaría de Desarrollo Regional que ejecuta el Programa Puesta en Valor del Patrimonio ha dedicado un esfuerzo importante al desarrollo de esta temática, con dos objetivos principales: definir e implementar mecanismos de gestión para cada inmueble intervenido por el Programa y evaluar la gestión de esos inmuebles a partir del mecanismo implementado.

Para el cumplimiento del primer objetivo, la SUBDERE desarrolló la “Guía metodológica para la elaboración de modelos de gestión del patrimonio cultural inmueble” (Cabezas, 2010) , cuya primera versión se publicó en el año 2010.

Este documento representaba un primer esfuerzo por sistematizar y estandarizar conceptos y herramientas que pudieran ser aplicables a inmuebles patrimoniales de diversa naturaleza. Conscientes de lo anterior y en base a la

experiencia práctica que se fue adquiriendo con la ejecución del Programa, esta guía fue objeto de diversas mejoras y adaptaciones que se plasmaron en una nueva versión publicada en el año 2014 denominada “Modelo de gestión del patrimonio cultural inmueble, conceptos y orientaciones para su formulación” (Cabezas, 2014).

Hoy cuando se cumplen 10 años de ejecución del Programa Puesta en Valor del Patrimonio, presentamos la nueva versión de esta guía, basada en los documentos anteriores, pero que, de forma más concreta y directa, entrega los lineamientos que se deben seguir para la elaboración y validación de los modelos de gestión de los inmuebles patrimoniales que interviene el Programa.

Esperamos que este documento se transforme en una herramienta que facilite el trabajo de los consultores, unidades técnicas, unidades de gestión y profesionales asociados al Programa Puesta en Valor del Patrimonio, pero también esperamos que pueda ser de utilidad a cualquier persona o institución vinculada a la gestión de inmuebles patrimoniales.

---

**Programa Puesta en Valor del Patrimonio**  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

---

# TABLA DE CONTENIDOS

---

# TABLA DE CONTENIDOS

## **CAPÍTULO I**

### MARCO CONCEPTUAL

8

1. GESTIÓN PATRIMONIAL .....	9
2. FUNCIONES PATRIMONIALES .....	9
3. USO DEL INMUEBLE .....	11
4. VALORACIÓN CULTURAL .....	13
5. CAPACIDAD DE CARGA .....	14
6. INTERÉS SOCIAL .....	14
7. NORMATIVA .....	15
8. PUESTA EN VALOR .....	15
9. MODELO DE GESTIÓN .....	15
10. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN .....	16

## **CAPÍTULO II**

### CONTENIDO DE UN MODELO DE GESTIÓN

18

1. MARCO DE GESTIÓN .....	19
<b>1.1 IDENTIFICACIÓN DEL INMUEBLE</b> .....	19
1.1.1 Descripción	
1.1.2 Ubicación	
1.1.3 Propiedad	
1.1.4 Protección legal	
<b>1.2 VALORACIÓN CULTURAL</b> .....	23
1.2.1 Valores culturales	
<b>1.3 CONTEXTO Y EXPECTATIVA</b> .....	23
1.3.1 Entorno	
1.3.2 Expectativas	
1.3.3 FODA	
2. FUNCIONALIDAD .....	24
<b>2.1 USO</b> .....	24
2.1.1 Uso actual	
2.1.2 Uso propuesto	
<b>2.2 SERVICIOS</b> .....	26
2.2.1 Servicios	
2.2.2 Programación de servicios	

<b>2.3 BENEFICIARIOS</b> .....	26
<b>2.4 BENEFICIOS ESPERADOS</b> .....	27
<b>3. FUNCIONES PATRIMONIALES</b> .....	27
<b>3.1 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN</b> .....	28
<b>3.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	28
<b>3.3 PROCESO DE DOCUMENTACIÓN</b> .....	28
<b>3.4 PROCESO DE INTERPRETACIÓN</b> .....	29
<b>3.5 PROCESO DE PRESENTACIÓN</b> .....	29
<b>4. INSTITUCIONALIDAD</b> .....	29
<b>4.1 IDENTIFICACIÓN DEL ADMINISTRADOR</b> .....	29
4.1.1 Descripción del administrador	
4.1.2 Descripción de la unidad de gestión	
<b>4.2 ORGANIZACIÓN</b> .....	30
<b>4.3 RECURSOS</b> .....	31
4.3.1 Recursos disponibles	
4.3.2 Recursos extraordinarios	
<b>5. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN</b> .....	33
<b>5.1 PLAN DE GESTIÓN</b> .....	33
5.1.1 Visión	
5.1.2 Objetivos	
5.1.3 Matriz de gestión	
<b>5.2 PLAN DE MANTENIMIENTO</b> .....	34
5.2.1 Política	
5.2.2 Objetivos	
5.2.3 Contexto	
5.2.4 Planificación	
<b>5.3 PLAN DE SEGURIDAD</b> .....	36
5.3.1 Análisis de riesgos	
5.3.2 Política	
5.3.3 Objetivos	
5.3.4 Contexto	
5.3.5 Medidas preventivas	
5.3.6 Medios disponibles	
5.3.7 Protocolos de emergencia	
<b>5.4 PLAN DE DIFUSIÓN</b> .....	39

6. PRESUPUESTO .....	40
<b>6.1 INVERSIONES</b> .....	40
<b>6.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS</b> .....	40
<b>6.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS</b> .....	41
<b>6.4 FLUJO DE FONDOS</b> .....	41
7. ANÁLISIS DE ESCENARIOS .....	42
<b>7.1 SITUACIÓN ESPERADA</b> .....	42
<b>7.2 SITUACIÓN OPTIMISTA</b> .....	42
<b>7.3 SITUACIÓN PESIMISTA</b> .....	42
<b>7.4 MEDIDAS A ADOPTAR</b> .....	43
8. ANEXOS .....	43
<b>8.1 CARTAS</b> .....	43
8.1.1 Carta de compromiso del administrador	
8.1.2 Delegación del poder de administrar	
<b>8.2 CERTIFICADO DE VIGENCIA DEL ADMINISTRADOR</b> .....	43
<b>8.3 CERTIFICADO DE TÍTULO DE DOMINIO</b> .....	43
<b>8.4 OTROS</b> .....	44
<b>CAPITULO III</b>	
PROCEDIMIENTOS .....	45
1. REQUISITO DE VALIDACIÓN .....	46
2. PROCESO DE ELABORACIÓN .....	46
3. PROCESO DE REVISIÓN FINAL .....	46
4. PROCESO DE VALIDACIÓN .....	47
5. PROCESO DE ACTUALIZACIÓN .....	48
6. NORMAS DE REDACCIÓN .....	48
7. EXCEPCIONES .....	49
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	
	50

CAPÍTULO I

---

# MARCO CONCEPTUAL

---

## 1. GESTIÓN PATRIMONIAL

La legislación y doctrina internacional sobre patrimonio, representadas por las Convenciones de UNESCO y las Cartas Internacionales, no entregan una definición precisa de lo que se entiende por gestión patrimonial o gestión del patrimonio. Este vacío genera sutiles diferencias en la forma de adoptar el término entre los autores que han abordado el tema. Veremos ejemplos de tres interpretaciones de destacados investigadores o personalidades europeas:

### Ejemplos:

Josep Ballart la define como el conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de conseguir una óptima conservación de los bienes patrimoniales y un uso de estos adecuado a las exigencias sociales contemporáneas (Ballart Hernández, 2008).

Begoña Hernández la define como la programación de todas aquellas acciones que redundan en un acercamiento del patrimonio a la sociedad, en una correcta administración de los medios disponibles o en el cuidado por la conservación, la investigación y la difusión (Hernández, 2002).

María Ángeles la define como el conjunto de actividades destinadas a la protección y difusión de los bienes del patrimonio cultural (Querol Fernandez, 2010).

De esta pequeña muestra se pueden obtener tres importantes conclusiones: todas las definiciones asumen que la gestión se vincula a una acción o actividad humana (algunos la llaman actuaciones); en todas se asume de manera implícita o explícita que esas acciones buscan, como objeto principal, beneficiar el patrimonio; y no existe un consenso sobre el tipo de acciones específicas que forman parte de la gestión patrimonial.

Estas conclusiones son medianamente concordantes con el concepto de gestión que se utiliza en la teoría administrativa y que se utiliza como referente universal. Este se define como el

conjunto de actividades o acciones que desarrolla el ser humano para conducir el trabajo individual y/o colectivo, y otros recursos que dispone, hacia el logro de objetivos deseados.

Como se ve, lo único que no permite una concordancia absoluta entre las primeras y la segunda, es el hecho que la teoría general, además de vincular la gestión a actividades y objetivos, también la relaciona con los recursos o medios que se disponen para ejercer esas acciones y cumplir esos objetivos, en consecuencia, una buena definición debe contener estos tres pilares: acciones, objetivos y recursos.

Así, para tener un punto de partida común que oriente el desarrollo de las ideas que se expresan en este texto, se entenderá que: Gestión Patrimonial es el conjunto de acciones destinadas a conducir el trabajo y otros recursos en beneficio del patrimonio.

Esta simple definición, de carácter generalista, parece más apropiada porque no se circunscribe o limita a un tipo de acción específica dentro de las que se vinculan al patrimonio (identificación, conservación, interpretación, difusión, etc.), dejando la opción de incluir cualquiera, y porque centra el interés de la gestión en beneficiar al patrimonio sin prejuzgar a priori qué implica o significa ese beneficio.

## 2. FUNCIONES PATRIMONIALES

Para comprender en su totalidad el alcance de la definición de Gestión Patrimonial, se debe precisar cuáles son y qué se entiende por las acciones o actuaciones anteriormente mencionadas.

La mayoría de los especialistas se refieren a ellas como las funciones de la gestión patrimonial y las definen como las labores o trabajos especializados que asumen las personas que dominan una disciplina o especialidad específica de acción sobre el patrimonio.

Se debe tener presente que no siempre es necesario ejecutar todas las funciones en forma secuencial y total para lograr la valoración del patrimonio. La experiencia demuestra que los gestores en general realizan su trabajo de forma aleatoria y no siempre ejecutan todas ellas, lo que no significa que merme o no se valore el patrimonio; por el contrario, la sola ejecución de al menos una, es garantía de aporte para su conservación o puesta en valor.

Las funciones principales o de mayor frecuencia son:

### IDENTIFICACIÓN

Todas las acciones que buscan establecer donde se encuentra un determinado bien u objeto, establecer su estado de conservación, valorarlo para determinar si puede ser considerado patrimonio y registrarlo para informar y hacer posible su ubicación.

### INVESTIGACIÓN

Conjunto de actividades intelectuales y prácticas que tienen por objeto el descubrimiento, la invención y la progresión de nuevos conocimientos vinculados con los bienes patrimoniales y con las actividades científicas que les competen (Consejo Internacional de Museos, ICOM, 2010). La finalidad de la investigación es incrementar el conocimiento sobre los bienes culturales.

### DOCUMENTACIÓN

En esencia es un proceso de registro, destinado a proveer información comprehensiva del bien que incluya notas sobre el trabajo de campo, planos, dibujos, fotografías y toda otra forma de documentación. Como parte de esta función, se incluye toda labor destinada a archivar y resguardar esa documentación. Un producto habitual que resulta de esta función son los inventarios y catálogos.

### CONSERVACIÓN

Se considera la función principal de la gestión patrimonial y se relaciona con todas las acciones

o medidas que tienden a prolongar y mantener en el tiempo la materialidad o el estado de los bienes y evitar su alteración. Se reconoce la existencia de una conservación preventiva y otra correctiva. La primera se refiere a todas las “medidas y acciones que tengan como objetivo evitar o minimizar futuros deterioros o pérdidas. Se realizan sobre el contexto o el área circundante al bien sin tener en cuenta su edad o condición. Estas medidas y acciones son indirectas, no interfieren con los materiales y las estructuras de los bienes. No modifican su apariencia” (Consejo Internacional de Museos, ICOM, 2008). La segunda se refiere a todas las “acciones aplicadas de manera directa sobre un bien que tengan como objetivo detener los procesos dañinos presentes o reforzar su estructura. Estas acciones sólo se realizan cuando los bienes se encuentran en un estado de fragilidad notable o se están deteriorando a un ritmo elevado, por lo que podrían perderse en un tiempo relativamente breve. Estas acciones a veces modifican el aspecto de los bienes” (Consejo Internacional de Museos, ICOM, 2008). Son acciones de conservación la restauración, remoción, consolidación, reintegración, reparación, rehabilitación, estabilización y renovación. Algunos autores consideran que las funciones de investigación y documentación son parte de la conservación preventiva, pero en general la gran mayoría les otorga una relevancia superior que las vuelve identificables por si solas y no como parte de la función de conservación.

### PROTECCIÓN

Toda acción destinada a defender la existencia de un bien cultural, lo que implica resguardarlo de cualquier daño, amenaza o peligro que le afecte o pueda afectar, evitando su destrucción o desaparición. Incluye acciones físicas y de tipos normativas o jurídicas que tiendan a protegerlo. En un sentido más amplio, estas actividades condensan, todo tipo de operaciones de seguridad, como puede ser: protección contra robo, vandalismo o motines, control de incendios o inundaciones, protocolos de acción ante terremotos o inundaciones, etc.

## INTERPRETACIÓN

Actividades realizadas para incrementar la conciencia pública y propiciar un mayor conocimiento del patrimonio cultural. En este sentido se incluyen las publicaciones impresas y electrónicas, las conferencias, los eventos sobre el sitio, los programas educativos, las actividades comunitarias, así como la investigación, los programas de formación y los sistemas y métodos de evaluación permanente del proceso de interpretación en sí mismo (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, ICOMOS, 2008). La finalidad de la interpretación es generar conciencia, sensibilidad, entusiasmo y compromiso hacia los bienes culturales.

## PRESENTACIÓN

Se centra de forma más específica en la comunicación planificada del contenido interpretativo, a la accesibilidad física y a la infraestructura interpretativa en sitios patrimoniales. Se puede transmitir a través de varios medios técnicos que incluyen (pero no requieren) elementos tales como paneles informativos, exposiciones museográficas, senderos señalizados, conferencias y visitas guiadas, multimedia y páginas web. Incluye la instalación de infraestructura y equipamiento que se puede utilizar específicamente para los propósitos de interpretación y presentación, incluyendo el uso de nuevas tecnologías y la prestación de servicios del personal o voluntariado de los sitios patrimoniales que se encarga de forma permanente o temporal de comunicar al público la información concerniente al valor y a la significación del patrimonio cultural (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, ICOMOS, 2008).

## 3. USO DEL INMUEBLE

Adicionalmente a las funciones transversales descritas anteriormente, la gestión del patrimonio involucra fundamentalmente las acciones directamente relacionadas con la función y el uso del inmueble que muchas veces no se relaciona con las funciones transversales.

Respecto al uso de los inmuebles patrimoniales, la discusión permanente sobre el destino de estos bienes, es si deben ser utilizados o bien conservados sin afectar sus valores por el uso que se le pueda dar. Lo cierto es que la propia comunidad internacional ya ha hecho válida la idea de utilizar y obtener algún provecho del patrimonio. En las Recomendaciones Sobre la Protección en el Ámbito Nacional del Patrimonio Cultural y Natural (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, 1972), se señala :

“Las medidas de carácter preventivo y correctivo referentes al patrimonio cultural y natural se habrán de completar con otras que tiendan a dar a cada uno de los bienes de ese patrimonio una función que lo integre en la vida social, económica, científica y cultural, presente y futura del país, función compatible con el carácter cultural y natural del bien considerado [...] Los bienes del patrimonio cultural y natural serán devueltos a la función que antes tenían o destinados a una función más apropiada, siempre que no disminuya su valor cultural [...] Toda operación de rehabilitación habrá de tener especialmente por objeto que el hombre pueda trabajar y desarrollarse plenamente en ese conjunto [...] Los Estados Miembros se preocuparán por atribuir una función adecuada a los conjuntos históricos que hayan perdido su destino original”.

Más recientemente en las conclusiones del grupo de trabajo de ICOMOS que evaluó la experiencia en la aplicación de la Carta de Nara a 20 años de su publicación (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, ICOMOS, 2014), se identificó como una de las 5 acciones prioritarias la necesidad de incorporar al patrimonio cultural en las estrategias de desarrollo sustentable y la necesaria existencia de un equilibrio (trade-off) entre la conservación del patrimonio y el desarrollo económico.

De estas expresiones lo que queda claro es que existe un consenso mundial en que el patrimonio debe cumplir una función que beneficie a la sociedad y que ella, además, debe contribuir a su

propia subsistencia. De lo anterior se desprende que el uso debe ser entendido como la apropiación que la sociedad hace de un bien cultural con la finalidad de asignarle una función.

A continuación, se detallan algunas categorías de funciones y se ejemplifican algunos usos específicos:

#### SOCIAL

Cuando el inmueble tiene principalmente un uso de tipo comunitario o está abierto al acceso público. Ejemplos son las sedes sociales, los clubes, los espacios públicos, los centros comunitarios, etc.

#### CULTURAL

Cuando el inmueble se ocupa para desarrollar alguna actividad vinculada a las artes o a la cultura. Casos típicos son el uso como museo, teatro, biblioteca, sala de exhibiciones, centro cultural o galería de arte.

#### ESPIRITUAL

Cuando el inmueble es usado para la expresión de la fe o creencias, o bien cuando alberga instituciones dedicadas a la propagación de algún culto o rito espiritual. Ejemplos son los conventos, los monasterios, las iglesias, las capillas, los cementerios, etc.

#### EDUCACIONAL

Cuando el inmueble es usado para fines de instrucción en cualquiera de sus niveles. Pueden ser escuelas, institutos, sedes universitarias, academias, talleres, etc.

#### HABITACIONAL

Cuando el inmueble se utiliza con fines de residencia permanente o como vivienda.

#### RECREATIVA

Cuando el inmueble es usado para fines de diversión o esparcimiento. En estos casos es habitual que el inmueble principal esté acompañado de un parque, jardines, piscina, quincho u otra infraestructura para el recreo.

#### DEPORTIVA

Cuando el inmueble queda habilitado para el aprendizaje, práctica y/o competición de alguna o varias disciplinas deportivas. Aquí caben los estadios, polideportivos, los gimnasios, las salas de ejercicios, etc.

#### SANITARIA

Cuando el inmueble tiene un uso vinculado a la protección o recuperación de la salud de las personas. Se distinguen los consultorios, postas, laboratorios, clínicas, hospitales, etc.

#### TURÍSTICA

Cuando el inmueble posibilita que en su interior o en su entorno inmediato se desarrollen actividades turísticas o bien cuando el mismo alberga instalaciones vinculadas al rubro del turismo. Ejemplos son: un hospedaje, un circuito turístico, un centro de visitantes, etc.

#### ADMINISTRATIVA

Cuando se usan como oficinas para prestar servicios administrativos, ya sean de carácter público o privado. Ejemplos son las sedes o sucursales de empresas, servicios públicos, oficinas de profesionales, etc.

#### COMERCIAL

Cuando en su interior se desarrolla alguna actividad de compraventa o permuta de mercancías al por menor y su almacenamiento inmediato, tales como mercados, ferias de artesanía, restaurantes, casas comerciales o tiendas de diversos tipos.

Cualquiera de estas opciones es posible por sí sola o como una combinación de ellas, la que se adopte dependerá en definitiva de las verdaderas aptitudes y condiciones del bien y de la evaluación que se haga del uso tomando siempre en cuenta su valoración cultural, el interés social que le afecta y su capacidad de carga, conceptos que se desarrollan a continuación.

## 4. VALORACIÓN CULTURAL

Entenderemos los valores culturales como las cualidades de un bien patrimonial, asociadas a su significado e importancia, que determinan su apreciación por parte de la sociedad o de determinados grupos de ella, que les proporciona bienestar, y genera la voluntad de conservarlos. En tanto, los atributos son las propiedades, características, elementos y procesos culturales asociados a un bien patrimonial, cuya conservación y gestión sea prioritaria para la protección de sus valores.

No existe una clasificación única de los tipos de valores que se pueden identificar en un bien patrimonial, pero como referencia presentamos la propuesta del especialista Randall Mason (Mason, 2002), quien formula la siguiente clasificación:

### VALOR HISTÓRICO

Corresponde a la capacidad de un sitio para transmitir, encarnar o estimular una relación o reacción con el pasado. Este valor puede expresarse de varias formas: a través de la antigüedad material del bien, a partir de su asociación con personas o eventos, de su rareza o singularidad; de sus características tecnológicas; o de su potencial como elemento documental o de registro histórico. Existen dos subcategorías de valores históricos que se pueden destacar: el valor educativo o académico del patrimonio asociado al potencial de generar conocimiento en el futuro a través del pasado, como por ejemplo un bien arqueológico; y el valor artístico asociado a bienes patrimoniales destacados por ser únicos, por ser ejemplos representativos de un conjunto o por ser producidos por un personaje relevante.

### VALOR SIMBÓLICO

Se refiere a aquellos significados compartidos por una comunidad y que permiten construir una vinculación cultural entre ellos. Estos valores pueden ser políticos, históricos, étnicos o asociados a formas de vida.

### VALOR SOCIAL

Se refiere a aquellas cualidades que habilitan y facilitan el sentido de pertenencia a un lugar, la cohesión social, la identidad comunitaria, la existencia de redes, y otro tipo de relaciones entre grupos sociales, y que no están asociadas a los valores históricos. Los valores sociales de un bien patrimonial pueden incluir su uso para celebraciones o reuniones comunitarias, para comercio o para actividades recreativas. Los grupos sociales pueden ser familias, vecinos, etnias o cualquier grupo con intereses comunes.

### VALOR ESPIRITUAL O RELIGIOSO

Corresponde a los significados religiosos o sagrados que se asocian a un bien patrimonial y que provienen de creencias populares o de enseñanzas formales de grupos religiosos, pero también pueden incluir experiencias de asombro o de recogimiento provocadas por un sitio patrimonial.

### VALOR ESTÉTICO

Se refiere a un amplio espectro de cualidades visuales del patrimonio, aunque también se puede considerar de una forma más amplia e incluir aspectos como olores, sonidos o sensaciones. Dentro de los principales criterios para asignar el valor estético se encuentran las diversas interpretaciones de la belleza, de lo sublime o de la armonía, entre otras.

Esta clasificación no es definitiva, es tan sólo una manera para demostrar la amplia dimensión que puede llegar a tener el concepto de valor cultural. Se pueden implementar categorías más precisas a medida que la comprensión de un bien o lugar se haga más detallada.

La valoración cultural de un bien patrimonial debe incluir la identificación de sus valores y de sus atributos específicos que deben conservarse para proteger los valores culturales. De esta forma, la valoración cultural será un insumo relevante para definir un mecanismo de gestión que no afecte los valores y contribuya a su conservación.

## 5. CAPACIDAD DE CARGA

La cantidad de personas que acceden a un lugar también afecta o condiciona su gestión. A mayores flujos de visitantes se requiere mayor vigilancia, mayor mantenimiento y mayores gastos. El administrador debe tener conciencia de cuántas visitas puede recibir sin que sobrepasen su capacidad de control y en definitiva terminen dañando los atributos y valores de los bienes.

El acceso de las personas debe estar regulado y ordenado para que el uso que hacen de ellos no resulte negativo para la conservación de los atributos y valores culturales del inmueble. Controlar el acceso parte por definir el máximo de visitas que se pueden permitir en un periodo de tiempo, lo que significa determinar su capacidad de carga.

Este concepto se define como la población que puede soportar un sitio o un inmueble, por un tiempo determinado, sin afectar sus características o causarle daño. Es el límite que permite mantener ciertos parámetros de conservación considerados críticos dentro de niveles predefinidos y considerados aceptables desde el punto de vista del impacto sobre el valor cultural de los inmuebles. El resultado que se obtenga es relevante para definir si el uso que se hará del inmueble es consistente con la carga máxima permitida.

Para hacer este cálculo lo más recomendado es usar la "Tabla de Carga Ocupación", que se encuentra en la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 1992).

## 6. INTERÉS SOCIAL

Aclarar lo que se entiende por interés social resulta esencial para entender como el medio o el entorno que rodea a los inmuebles afecta o influencia la gestión que se haga de ellos. Una buena gestión debe precisar qué intereses debe atender de manera preferente, aunque no necesariamente

exclusiva, para asegurar que los resultados sean los esperados. El interés social se define cómo el deseo común que tienen sobre un determinado tema las personas o actores considerados relevantes para la gestión de un bien cultural.

La determinación de quiénes son relevantes lo define el entorno que se considera influyente en la gestión del inmueble. El concepto entorno aquí utilizado no se refiere a una dimensión física del espacio, sino a todo aquello que rodea y está relacionado con los inmuebles, lo que va más allá de una relación circunscrita a la cercanía física. Puede ser un entorno académico si se refiere a las personas o instituciones de estudio que se interesan por el inmueble; el entorno político si se refiere a las autoridades o instituciones públicas que tienen poder de decisión sobre el inmueble; el entorno cultural si se refiere a actores o instituciones culturales que demandan el inmueble; el entorno social si se refiere a la comunidad o sus organizaciones que se identifican o se sienten emocionalmente relacionados con el inmueble; el entorno económico si se refiere a las personas o negocios que desarrollan alguna actividad comercial que depende o afecta al inmueble; el entorno inmediato si se refiere a las personas o instituciones que residen u ocupan el espacio adyacente al inmueble o cualquier otro tipo de entorno cuya influencia sea notoria para el edificio.

Lo central del entorno es que constituye la primera fase para identificar a las personas o instituciones que deben ser tomadas en cuenta para definir el interés social. El gestor debe reconocer y precisar cuál es el entorno que más afecta o se vincula con su gestión y luego debe determinar quiénes son parte de ese entorno. Seguidamente, debe investigar las percepciones o demandas que existan sobre aquellos temas que son relevantes para la gestión patrimonial, como pueden ser: proyectos de conservación, uso del inmueble, valoración cultural, institucionalidad, designación de administradores, etc.

La suma y conclusión de las opiniones que tengan las personas o instituciones que son parte del entorno constituirá el interés social que existe sobre determinado tema. A esas personas o instituciones se les puede llamar “actores claves” o “actores relevantes”.

## 7. NORMATIVA

Las normas internacionales, leyes nacionales y regulaciones locales claramente imponen condiciones que afectan el desenvolvimiento de cualquier sistema de gestión.

En el caso de la gestión patrimonial ha de tomarse en cuenta las Convenciones de la UNESCO, los acuerdos entre Estados sobre temas de patrimonio, las Cartas Internacionales sobre patrimonio, las leyes y reglamentos nacionales sobre instituciones que regulan el patrimonio y sobre uso e intervención de bienes patrimoniales, los planes reguladores comunales, las ordenanzas locales que traten sobre la materia, las leyes o estatutos que regulan el funcionamiento de las instituciones propietarias o administradoras de los inmuebles, etc.

El conjunto de estas normas constituye lo que se conoce como la normativa aplicable al patrimonio; es decir, el cúmulo de preceptos que fija lo permitido y prohibido en materia de uso, conservación, protección, intervención y administración del patrimonio cultural, todo lo que a su vez condiciona el comportamiento y la toma de decisiones de las personas o entidades que gestionan ese patrimonio.

La Normativa que afecte la gestión de un inmueble debe ser investigada y correctamente interpretada, sólo así el gestor podrá estar seguro que sus decisiones se ajustan a lo permitido y no entra en confrontación con lo prohibido.

## 8. PUESTA EN VALOR

El concepto “Puesta en valor” tiene una relación estrecha con el uso que se le asigna a los inmuebles. Poner en valor significa aprovechar para algún fin la infraestructura que se interviene, es decir, usarla luego que ha sido intervenida. Sin uso no hay puesta en valor y, viceversa, no se puede hablar de puesta en valor si intrínsecamente no se está pensando utilizar la infraestructura.

Esta dualidad natural siempre debe tenerse en cuenta al momento de formular proyectos de intervención patrimonial. Sólo si el proyecto contempla asignar y viabilizar una función específica para las instalaciones se puede decir que estamos ante un proyecto de puesta en valor; si, por el contrario, el proyecto sólo contempla intervenir el inmueble sin asignarle una función, entonces solo estamos ante la presencia de un proyecto de conservación.

**Ejemplo:** Una casona que está en riesgo de colapso, requiere de forma urgente ejecutar obras de consolidación estructural. Si en el diseño del proyecto se contempla rehabilitar sus dependencias para albergar actividades de uso público, diremos que estamos ante un proyecto de puesta en valor, si, por el contrario, el único interés es efectuar la consolidación y mantener la casona cerrada, entonces estamos ante un proyecto exclusivo de conservación.

## 9. MODELO DE GESTIÓN

Un modelo es un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Los modelos son construidos a cierta escala y cierto nivel de detalle en un momento en el tiempo y están hechos para entender una realidad de manera más simple o comprensible.

Esta realidad es modelada para un propósito en particular y con puntos de vistas particulares, es decir, un modelo se arma a partir de la visión de quien lo construye, lo que significa que una realidad podría ser mostrada o modelada de diferentes formas o de distintas perspectivas aun cuando lo que se intenta interpretar sea lo mismo.

En el caso de la gestión del patrimonio, la realidad que se espera interpretar es la manera en que se relacionan y expresan los distintos elementos que forman parte del mecanismo de gestión que funciona dentro de la organización que tiene o tendrá a su cargo un inmueble patrimonial.

Esta aseveración incorpora un nuevo componente a los conceptos que hasta ahora hemos desarrollado y es el hecho que los modelos de gestión reflejan lo que la organización o ente hace en beneficio de un inmueble, es decir un modelo requiere identificar la institucionalidad que tiene o tendrá a cargo el edificio.

El concepto de institucionalidad que aquí utilizamos se refiere al acuerdo mutuo y convencional entre las personas que dan origen a la organización y que puede ser formal o informal (que tiene o no tiene personalidad jurídica). En el primer caso encontramos a instituciones públicas y privadas como las municipalidades, los servicios públicos, las corporaciones o las fundaciones; en el segundo caso encontramos a instituciones sociales como un comité de vecinos o una junta de comuneros. En todos ellos lo central es que los integrantes se han organizado para alcanzar un fin común. Cuando esa condición se da concluimos que existe la institucionalidad.

Por lo tanto, modelar la gestión del patrimonio inmueble requiere una identificación y explicación detallada de las partes o elementos que intervienen en el mecanismo de gestión que tiene en marcha una institucionalidad determinada.

En esencia un modelo debe dar cuenta o describir aquellas variables que influyen en una mejor gestión del inmueble con la exclusiva finalidad de mantener o mejorar su estado y asegurar su existencia en el tiempo. Las variables que interesan son todas aquellas que identificamos en un mecanismo de gestión patrimonial: el valor cultural, la capacidad de carga, el uso previsto, las funciones transversales, la normativa, las guías, las normas internas, los recursos disponibles, los instrumentos de gestión, los procesos, los registros y el trabajo que se realiza dentro del sistema. Las variables se expresan de diversas formas de acuerdo a cada caso de gestión y eso hace que se puedan construir o "recrear" diferentes modelos utilizando en todos ellos la misma base de información.

El grado de certeza que adquiere un modelo, varía de acuerdo a la existencia o inexistencia de la institucionalidad que le da origen. Para efectos del Programa y de la presente Guía, los modelos de gestión siempre deben construirse a partir de una institucionalidad existente.

## **10. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN**

Un modelo puede estructurarse a través de siete u ocho módulos de información, que a su vez se pueden dividir en grupos de antecedentes identificados como los componentes de los modelos.

<b>1. Marco de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Identificación Del Inmueble</li> <li>1.2 Valoración Cultural</li> <li>1.3 Contexto Y Expectativa</li> </ul>
<b>2. Funcionalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Uso</li> <li>2.2 Servicios</li> <li>2.3 Beneficiarios</li> <li>2.4 Beneficios Esperados</li> </ul>
<b>3. Funciones Patrimoniales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Proceso De Identificación</li> <li>3.2 Proceso De Investigación</li> <li>3.3 Proceso De Documentación</li> <li>3.4 Proceso De Interpretación</li> <li>3.5 Proceso De Presentación</li> </ul>
<b>4. Institucionalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Identificación Del Administrador</li> <li>4.2 Organización</li> <li>4.3 Recursos</li> </ul>
<b>5. Instrumentos de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Plan De Gestión</li> <li>5.2 Plan De Mantenimiento</li> <li>5.3 Plan De Seguridad</li> <li>5.4 Plan De Difusión</li> </ul>
<b>6. Presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Inversiones</li> <li>6.2 Estimación De Costos</li> <li>6.3 Proyección De Ingresos</li> <li>6.4 Flujo De Fondos</li> </ul>
<b>7. Análisis de Escenarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Situación Esperada</li> <li>7.2 Situación Optimista</li> <li>7.3 Situación Pesimista</li> <li>7.4 Medidas A Adoptar</li> </ul>
<b>8. Anexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.1 Cartas</li> <li>8.2 Certificado De Vigencia Del Administrador</li> <li>8.3 Certificado De Título De Dominio</li> <li>8.4 Otros</li> </ul>

En el siguiente capítulo se profundiza en el contenido de cada uno de los componentes de un Modelo de Gestión y se entregan algunas orientaciones para abordar su diseño.

( ) La diferencia de 7 u 8 se debe a la decisión de incorporar o no el módulo de Funciones Patrimoniales. En los inmuebles o sitios con una gestión compleja, será recomendable abordarlo, en cambio en inmuebles pequeños es posible que no sea necesario considerarlo o que incorpore algunos de esos aspectos como parte de la funcionalidad.

## CAPÍTULO II

---

# CONTENIDO DE UN MODELO DE GESTIÓN

---

## 1. MARCO DE GESTIÓN

Este módulo debe entenderse como el marco introductorio de todo modelo, donde se entregan de manera acotada los antecedentes que permiten hacerse una idea previa del inmueble y su entorno. En él se entrega una descripción general del sitio o edificio, se aclaran cuáles son los valores y atributos a proteger y se precisan las particularidades del medio que pueden afectar su administración.

El marco no es la reproducción textual de un diagnóstico o los estudios previos que se hayan realizado para formular un modelo o una iniciativa de inversión, sino sólo un resumen de las conclusiones más relevantes que se obtienen a partir de ellos.

**Ejemplo:** no se debe caer en el error de exponer en detalle todo el proceso de consulta o investigación que se llevó a cabo para obtener los datos, en especial, la metodología y procesos seguidos para definir el interés social (consultas a los actores claves). Esos detalles se pueden incluir en los anexos si fueran solicitados.

Lo importante es evitar que el Marco de Gestión se convierta en una larga introducción que termine opacando los demás módulos o agotando a los lectores por su extenso contenido. Un buen marco no debiera tener más de 15 páginas y el grueso de información debiera estar concentrado en la explicación del valor cultural del inmueble y las principales condiciones del medio que le pueden afectar.

El detalle de cada uno de los contenidos que lo componen se explica a continuación.

### 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL INMUEBLE

La descripción del inmueble debe limitarse a una breve referencia sobre el origen de su construcción, su uso original, sus características más relevantes, capacidad de carga, su historial de intervenciones y su estado de conservación.

**Ejemplo:** en la descripción se debe evitar la exposición de una extensa explicación de la historia del inmueble, porque ese es un tema que sólo se debe abordar en el componente “valor cultural” si el valor histórico se encuentra presente.

Otros antecedentes que se deben agregar en la descripción son: la ubicación, la propiedad y la protección jurídica que le afecta. Fotografías, mapas y planos también se incluyen en esta sección.

La mejor y más precisa descripción del sitio se puede lograr con la incorporación de una ficha de resumen en base a campos de información. La ficha que se presenta a continuación representa un formato que puede ser utilizado como guía para entregar esta información.

Ese formato es una sugerencia, por lo que se puede modificar su presentación, pero los contenidos referidos a identificación, localización, propiedad y protección legal siempre deberán estar presentes. Se debe dejar constancia si la información de algunos espacios no aplica.

## 1.1.1 DESCRIPCIÓN

### **Nombre**

Indique el nombre del inmueble, debe ser el que la mayoría de la población le asigna o el que habitualmente se usa. Mencione si existen otras denominaciones secundarias.

### **Fecha de Construcción**

Informe la fecha de su inauguración, si es conocida, o bien el año estimado en que inició su funcionamiento.

### **Uso Original**

Señale el primer uso que tuvo, si existen evidencias empíricas que lo confirmen, o bien describa la finalidad para que aparentemente fuera construido si no hay certeza respecto a su uso original.

### **Superficie Construida**

Informe la superficie total construida.

### **Superficie Terreno**

Informe la superficie total del terreno identificado en la escritura de la propiedad. Si la información no se encuentra registrada se estimará en base a los límites que informe el propietario. Se optará por señalar la superficie reconocida en la declaración de monumento si estuviera contenida en el decreto correspondiente.

### **Capacidad de Carga**

Informe la carga máxima de visitantes que puede soportar el inmueble y señale el nombre del método o procedimiento utilizado para su cálculo. El dato puede presentarse dividido por áreas en el caso de sitios o bienes de mayor envergadura.

### **Materialidad Predominante**

El o los materiales que constituyen el grueso de la construcción deben ser informados.

### **Descripción General**

Presente un resumen de las características o elementos más distintivos que hacen que el inmueble sea importante desde el punto de vista cultural. Puede incorporar una descripción de sus componentes más relevantes o sobresalientes, una reseña de su estilo arquitectónico, características de su materialidad, referencias históricas destacables, etc. En esta sección también se pueden describir aspectos destacados de su entorno, como obras de arte o construcciones aledañas, jardines, parques, etc.

	<p><b>Planos y fotografías</b> Incluya un número limitado, pero suficiente, de planos o imágenes recientes que permitan al lector formarse una impresión general del inmueble. Junto a las imágenes se debe incluir un párrafo que identifique lo que se muestra. En el caso de los planos se debe señalar su origen y el proyecto al que pertenece si corresponde.</p> <p><b>Otros Antecedentes</b> Puede incluir alguno de los antecedentes siguientes si son relevantes para contextualizar la situación del inmueble: pisos, arquitecto autor, estadísticas de visitas, historial de intervenciones, inventario de su patrimonio cultural mueble, restricciones jurídicas o normativas.</p>
<p><b>1.1.2 UBICACIÓN</b></p>	<p><b>Dirección física</b> Señale el nombre de la vía (camino, sendero, avenida, calle o pasaje) donde se encuentra el inmueble, con su correspondiente enumeración. Si no existe una vía identificable o esta no tiene enumeración señale su ubicación respecto a la distancia y orientación que tenga sobre un hito cercano de conocimiento público. Identifique también las propiedades o bienes que limitan sus cuatro puntos cardinales. Si lo estima necesario puede hacer referencia a las vías que cruzan la vía principal. Señale la comuna, provincia y región donde se encuentra el inmueble</p> <p><b>Ubicación geográfica</b> Señale las coordenadas geográficas donde se encuentra el inmueble mismo, si fuera de dimensiones reducidas, o las de un hito en particular si fuera de mayores dimensiones. En el segundo caso identifique el hito.</p> <p><b>Planos y fotografías</b> Incluya un plano de ubicación o fotografía aérea del inmueble que lo relacione con su entorno inmediato y muestre sus accesos. Puede incluir un plano de mayor alcance o imagen satelital que lo vincule al territorio donde se encuentra, señalando la comuna, provincia o región.</p>
<p><b>1.1.3 PROPIEDAD</b></p>	<p><b>Propietario</b> Señale el nombre del propietario, si es una persona jurídica informe la razón social, RUT, dirección de su sede central y nombre y cargo del representante legal.</p>

	<p><b>Tipo de propietario</b> Señale si el propietario es público, privado o sin SFL.</p> <p><b>Inscripción CBR</b> Informe el nombre del Conservador de Bienes Raíces y la foja, número y año del registro donde se encuentra inscrita la propiedad del inmueble.</p> <p><b>Rol y tasación</b> Informe el número de rol registrado en el Servicio de Impuestos Internos y su tasación fiscal.</p> <p><b>Derechos constituidos</b> Señale otros derechos vigentes que limiten o condicionen la propiedad, como pueden ser: prendas, hipotecas o usufructos. En caso de no existir estos derechos se debe dejar constancia en el documento.</p>
<p><b>1.1.4 PROTECCIÓN LEGAL</b></p>	<p><b>Régimen Jurídico</b> Informe si la protección jurídica que ampara la condición de patrimonio se rige por la Ley de Monumentos Nacionales, la Ley de Urbanismo y Construcción o ambas. Exprese en forma resumida las consecuencias de la aplicación de la o las normativas que le afectan. No reproduzca en extenso los contenidos de las leyes.</p> <p><b>Declaración</b> Informe la fecha, número y categoría que se establece en el decreto que lo declara monumento, en caso de regirse por la Ley de Monumentos, o la fecha, número y argumentos centrales que establece la resolución que lo declara sitio o zona de interés patrimonial, en caso de regirse por la Ley de Urbanismo y Construcción.</p> <p><b>Protección complementaria</b> Informe si la propiedad cuenta con otro tipo de protección complementaria como, por ejemplo: Patrimonio Mundial, patrimonio natural, zona de interés turístico, u otra.</p>

## 1.2 VALORACIÓN CULTURAL

El resumen de los valores debe circunscribirse a los que se han descrito en el marco conceptual o a aquellos que se han reconocido oficialmente en los actos administrativos que dan origen a la protección legal. No se deben inventar valores inexistentes o incluir alguno que no sea de amplio consenso. Este componente debe abordarse con la mayor profundidad y explicar de la mejor forma posible el significado de cada valor y sus atributos asociados.

### 1.2.1 Valores culturales

Se deberá identificar los siguientes valores, descritos en el capítulo anterior: histórico, estético, social, simbólico, espiritual o religioso, universal excepcional (si aplica), otros.

## 1.3 CONTEXTO Y EXPECTATIVAS

El modelo debe incluir información sobre: a) las particularidades del área geográfica donde se encuentra el inmueble y que le generen condiciones especiales para su gestión, identificando las actividades sociales, industriales o económicas que se realicen en sus inmediaciones y le afecten o se afecten por su existencia; b) los actores claves que deben ser tomados en cuenta, identificando las expectativas o interés social que se desprende de las opiniones de esos y de la ciudadanía en general; y c) el análisis sobre la virtudes, oportunidades, restricciones y amenazas que afectan el edificio y su futura puesta en valor.

### 1.3.1 Entorno

#### i) Descripción del medio

Se refiere a los antecedentes sobre las particularidades del área geográfica donde se encuentra el inmueble, en especial aquellos que impliquen alguna amenaza para su subsistencia. Puede referirse a características de la población, accidentes geográficos, vías de acceso, accesos proyectados, nivel de aislamiento, patrimonio

relacionado, actividades industriales cercanas, particularidades del paisaje que se vincula al inmueble, medios de transporte, etc. Lo relevante es generar una imagen del medio en que se encuentra inserto el inmueble con énfasis en aquellos aspectos que deben ser tomados en cuenta al momento de planificar su uso.

#### ii) Entorno Inmediato

Se refiere a la información sobre las actividades sociales, industriales o económicas que se realicen en sus inmediaciones, señalando en particular si alguna de ellas se puede ver afectada o afecta al uso del inmueble. En especial importa identificar la existencia de edificaciones cercanas que tengan un uso similar que signifique una competencia que merme su utilidad. Como entorno inmediato se puede interpretar todo aquello que se encuentra en un radio de 300 metros, alrededor del inmueble. Si se encuentra aislado no considere esta sección.

#### iii) Vinculación con el medio

Se refiere a como el administrador atenderá o hará frente a las particularidades del medio que puedan afectar su gestión. Las acciones que proponga se deben reflejar en el Plan de Gestión.

### 1.3.2 Expectativas

#### i) Identificación de Actores Claves

El modelo debe identificar con exactitud a las personas naturales o jurídicas, distintas al administrador, que tienen la capacidad de influir positiva o negativamente en la gestión del inmueble. Los actores pueden ser agrupados de acuerdo a la siguiente clasificación: a) actores públicos: servicios públicos, sus autoridades o funcionarios en particular; b) actores privados: empresas, empresarios, emprendedores o sus gremios; c) actores políticos: senadores, diputados, alcaldes, consejeros y concejales; y d) actores sociales: vecinos, organizaciones comunitarias o sus dirigentes, centros de estudios, universidades, colegios profesionales u otros similares. Los actores deben ser individualizados con nombre y apellido cuando se trate de personas naturales y con la

razón social cuando son jurídicas. No identifique a los actores de manera genérica utilizando palabras como: comunidad, bomberos, empresarios, etc.

#### ii) Interés Social

Una vez identificados los actores clave se debe señalar con claridad las expectativas que estos tienen respecto al uso y futuro del inmueble; sus vínculos, deseos, rechazos o cualquier otra expresión que permita dimensionar cual es la posición que tienen respecto a lo que se debe hacer y no hacer con el inmueble. La información de esta sección debe provenir de encuestas, talleres, reuniones o cualquier otra actividad de participación que se haya realizado con los actores. Debe dejar constancia del método que utilizó para obtenerla. No se debe reproducir la totalidad de los informes que den cuenta de esas actividades sino sólo los resultados o conclusiones más relevantes, en especial aquellas que dan cuenta de la opinión de la mayoría. Puede agregar imágenes o fotografías de los encuentros o reuniones si lo desea. Opcionalmente, si se estima necesario, se puede incluir en el anexo los informes de estas actividades.

### 1.3.3 FODA

#### i) Fortalezas

Identifique las características, capacidades y/o recursos especiales que tiene el inmueble y que le otorgan una condición privilegiada o excepcional factible de explotar o de obtener un provecho.

#### ii) Oportunidades

Identifique aquellos factores positivos o favorables, que se encuentran en el entorno y que permiten generar un beneficio para el inmueble si se les aprovecha.

#### iii) Debilidades

Identifique características o factores propios del inmueble o del administrador que afectan negativamente o limitan su conservación. Factores que se pueden mencionar pueden ser: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen,

actividades que no se desarrollan positivamente.

#### iv) Amenazas

Señale los problemas y/o riesgos que pueden afectar al inmueble. Factores que se pueden enumerar pueden ser: la presión del desarrollo, la presión medioambiental, los desastres naturales, los riesgos de incendio, la presión de visitantes, el número de habitantes, la exposición a robos o hurtos, etc. Las amenazas aquí informadas deben ser coincidentes con las señaladas en el Plan de Seguridad.

Las principales conclusiones de este análisis, deben traducirse en acciones concretas que deben ser parte de los planes de gestión, mantención y/o seguridad, según corresponda.

## 2. FUNCIONALIDAD

La funcionalidad es el resultado del uso, utilidad y servicios que se desarrollan al interior del inmueble y que traen como consecuencia beneficios a la sociedad, en general, o a quienes se identifican como beneficiarios, en particular.

### 2.1 USO

El uso debe ser entendido como la apropiación que la sociedad hace de un bien cultural con la finalidad de asignarle una función. El uso que se adopte dependerá en definitiva de las verdaderas aptitudes y condiciones del bien, y de la evaluación que se haga tomando siempre en cuenta su valoración cultural, el interés social que le afecta y su capacidad de carga.

Cuando la destinación de todo el inmueble recae en una sola tipología, no hay dificultad para precisar el uso, en cambio, cuando se asignan dos o más tipologías, se vuelve algo confuso precisar cuál es el verdadero uso. Podría darse incluso que se le asignen tipologías pertenecientes a distintas categorías, lo que complica aún más definir cuál es la principal o la que le otorga el uso oficial al

inmueble. Para evitar la confusión se debe hacer la distinción entre uso principal, uso secundario y uso relacionado.

Se entenderá por principal a la tipología de uso que utiliza o demanda la mayor cantidad de espacio o dependencias para que en su interior se ejecuten los servicios vinculados a ella. En cada inmueble sólo puede haber un uso principal. Son secundarias todas las tipologías de uso que tienen cabida dentro de un bien que utilizan o demandan una cantidad de espacio o dependencias menor a la exigida por el uso principal. En los inmuebles puede haber uno o más usos secundarios.

El uso relacionado no corresponde a una tipología propiamente tal sino a uno de carácter accesorio, que se desprende del principal o secundario, y que está siempre vinculado a ellos, por lo que su existencia depende del uso principal o secundario. Ejemplo: los usos relacionados de un inmueble destinado a teatro pueden ser: sala de ensayos, foyer, boleterías, cafetería, etc.

Los usos relacionados están siempre asociados a dependencias específicas y no al edificio en su conjunto. Un inmueble puede tener una infinidad de usos relacionados asociados a una o más tipologías de uso.

La regla general es calificar el uso oficial de un inmueble a aquel que corresponda al principal. Para determinar esa categoría se deben sumar todas las superficies de espacios o dependencias que tienen un uso relacionado a alguna tipología en especial y aquella que reúna la mayor superficie será considerada la principal. Pasillos, baños o cualquier dependencia de uso común no se debe considerar en la sumatoria.

La categoría de uso del inmueble corresponderá a la que se desprenda de la tipología identificada como principal.

**Ejemplo:** si un inmueble que es usado como museo, biblioteca y escuela, y esta última tiene la mayor superficie de ocupación, se dirá que pertenece a la categoría educacional y no a la cultural.

Para la determinación de las categorías de usos, se debe utilizar la clasificación detallada en el marco conceptual.

Adicionalmente es posible agregar planimetrías que grafiquen la zonificación del uso si el inmueble tuviera un carácter multifuncional. Se puede también agregar de manera resumida detalles de algún proyecto de intervención que se tenga en cuenta para adaptarlo o condicionarlo para el uso propuesto

### 2.1.1 Uso o multiuso actual

Describa el uso o multiuso que en la actualidad se le da al inmueble. Si fuera un uso múltiple señale el uso específico de cada área o sector. Si el inmueble se encuentra en desuso señale las razones que motivan esta situación y el tiempo que lleva en esa condición.

### 2.1.2 Uso o multiuso propuesto

#### i) Descripción

Describa el uso o multiuso que se le dará al inmueble identificando la categoría y su tipología (ejemplo: categoría de uso cultural, tipología biblioteca), puede ser el mismo que se mantiene en la actualidad o uno distinto. Aporte información suficiente que permita dimensionar la utilidad del uso (para qué servirá) o las principales actividades que en su interior ocurrirán.

#### ii) Valor agregado

Informe si el uso o multiuso propuesto contempla incorporar otras iniciativas (proyectos) que aporten a mejorar la utilidad, la interpretación y/o sostenibilidad del inmueble, como por ejemplo: a) habilitación de senderos o apertura de espacios cerrados, en el caso de la utilidad; b) instalación de paneles de información, elaboración

de guías, anuncios o publicaciones, en el caso de la interpretación; o c) habilitación de centro de visitantes, salas de exhibición; alojamiento; cafeterías, restaurantes, tiendas, estacionamiento o baños, para el caso de la sostenibilidad. Defina qué iniciativas serán financiadas con fondos propios o administrados directamente por el administrador versus aquellas que serán financiadas por terceros. En la eventualidad que se contemple incorporar estas iniciativas se deberá reflejar esa intencionalidad en el Plan de Gestión.

#### iii) Programa de usos

Identifique las diferentes dependencias, espacios, zonas u áreas del inmueble que darán cabida al uso o multiuso propuesto, señalando el que le corresponde a cada una.

#### iv) Planta de usos

Incluya un plano o imagen con la distribución proyectada de los usos o multiusos.

#### v) Fundamentos

Argumente las razones que justifican la elección del uso o multiuso. A lo menos se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿lo acepta el propietario?, ¿concuera con las expectativas de los actores claves?, ¿es consistente con la conservación de los valores culturales?, ¿la proyección de visitantes no supera la capacidad de carga?, ¿puede soportar las actividades del uso sin efectos negativos?, ¿no genera externalidades que afecten negativamente su entorno?

#### vi) Alianzas y sinergias

Deje constancia si el uso propuesto se vincula con oportunidades que ofrecen programas promovidos por el sector público o privado. Se debe describir brevemente la acción promovida, el uso que hará del inmueble y los beneficios que se obtienen de la alianza. Señale los principales hitos que deben concretarse para el pleno funcionamiento del programa. Si el proceso de consolidación se prolonga en el tiempo deje constancia en el Plan de Gestión de los objetivos y metas que se esperan alcanzar y las actividades involucradas.

## 2.2 SERVICIOS

El capítulo tiene como objetivo definir el conjunto de tareas o actividades que son necesarias de realizar para que el bien cumpla con el uso previsto.

### 2.2.1 Servicios

En esta etapa será necesario identificar y describir todos los servicios que de modo habitual pondrá en marcha el administrador para viabilizar y cumplir con el uso propuesto y que sin ellas no es posible definirlo como tal. Los servicios señalados deben ser consistentes con la descripción de cargos y dotación de personal que se informa en la sección que corresponde al uso propuesto.

**Ejemplo:** si un bien será destinado a museo debe esperarse que se ejecuten labores de control de acceso, guía de recorrido, depósito, etc., lo cual a su vez se traduce en la necesaria existencia de cajeros, guías de museo, encargados de depósito, etc.

### 2.2.2 Programación de servicios

Es la periodicidad de los servicios reconocidos, estos deberán ser informados a través de una carta Gantt, calendario u otro instrumento similar que permita visualizar la recurrencia y distribución de estos servicios en el tiempo. La programación debe mostrarse a lo menos para un año calendario.

## 2.3 BENEFICIARIOS

Se debe identificar a todas las personas naturales o jurídicas, ajenas al propietario o administrador, que se ven beneficiadas con el uso asignado al inmueble o reciben los servicios que se desarrollan a partir de él. Pueden ser beneficiarios directos o indirectos.

#### i) Beneficiarios directos

Son directos todos aquellos que se identifican por estar en contacto inmediato con el inmueble o sus encargados, o bien por mantener algún vínculo que los relaciona. Son aquellos que reciben o se ven directamente beneficiados con los productos

o servicios que se obtienen a partir del uso del inmueble.

**Ejemplo:** habitantes del inmueble, vecinos, visitantes, instituciones vinculadas, organizaciones gremiales, etc.

#### ii) Beneficiarios indirectos

Son indirectos todos aquellos que se relacionan con los beneficiarios directos y que obtienen algún provecho producto de los beneficios obtenidos por ese grupo sin estar directamente vinculados con el inmueble.

**Ejemplo:** agencias de viaje que venden o promueven visitas al inmueble, comercio en el entorno de los inmuebles, etc.

## 2.4 BENEFICIOS ESPERADOS

Se entiende por beneficio a todas las retribuciones tangibles o intangibles que se obtienen por el uso del inmueble. Dan cuenta de los logros o consecuencias favorables que se pueden obtener con la gestión que se lleva a cabo. Pueden ser de carácter social, cultural o económico.

#### i) Beneficios culturales

Los beneficios culturales se obtienen por el uso directo o inmediato del inmueble, entendida esta como la o las consecuencias obtenidas a partir de una mejora en el nivel de conocimiento o educación de la población, una mejora en la conservación y protección del bien y/o un acceso al disfrute del arte.

**Ejemplos:** conservación del inmueble; conservación del entorno; conservación de los bienes muebles; comprensión de la historia del lugar; reconocimiento público a hechos o personas de importancia; instauración de celebraciones; mejor interpretación del lugar; recuperación de espacios en desuso; elevar el nivel cultural de una comunidad; restauración física de infraestructura; eliminación o disminución de hurtos o robos, etc.

#### ii) Beneficios sociales

Los beneficios sociales son todos los hechos que afectan de manera positiva y directa a la comunidad relacionada con el bien, se materializan desde la perspectiva de la apropiación que de él haga la comunidad cercana o aquellos a quienes afecta, entendida esta como una mejora en el bienestar social o condiciones de vida de la población que se vincula al edificio. La apropiación debe verse como el uso o disfrute que se obtiene del bien. No es posible pensar que un bien es sustentable si el mismo le da la espalda a quienes se relacionan con él.

**Ejemplos:** perpetuar pruebas del pasado; fortalecer la identidad de una sociedad; generar o aumentar un sentimiento de orgullo y cohesión social; satisfacción espiritual; mejora en las relaciones intrafamiliares o intervecinales; mayor percepción de seguridad; mejora en la calidad de vida; mayor cohesión social; aumento de la autoestima; obtención de derechos; satisfacción espiritual, etc.

#### iii) Beneficios económicos

Los beneficios económicos son la retribución monetaria o susceptible de valorizar que se puede recibir por el uso del inmueble o bien la utilidad económica o laboral, directa o indirecta, que obtienen las personas naturales o jurídicas por el uso propuesto.

**Ejemplos:** generación de nuevos emprendimientos; ingresos por uso del inmueble; ingresos por venta de servicios; ingresos por corte de entradas; ingresos por explotación turística; aumento en las ventas de comercios cercanos; nuevas oportunidades de empleo en el lugar o en otras actividades ligadas, etc.

## 3. FUNCIONES PATRIMONIALES

Como se definió en el marco conceptual introductorio, en el caso específico de la gestión patrimonial, hemos denominado funciones patrimoniales aquellas actividades que están

vinculadas específicamente a la ejecución de labores especializadas dedicadas a conservar y proteger los muebles o inmuebles patrimoniales.

La cantidad de funciones que se describan en un modelo de gestión va a depender de la cantidad que se ejecuten y las diversas labores que contemple cada una. La decisión de incorporar o no el módulo de Funciones Patrimoniales dependerá de la tipología o especificidad del proyecto; para el caso de los grandes inmuebles o sitios con una gestión compleja será recomendable abordarlo, en cambio en inmuebles pequeños es posible que no sea necesario, en este caso se podrá incorporar algunos de esos aspectos como parte del capítulo de Funcionalidad.

**Ejemplos:** si en una institución sólo se realizan labores de investigación y documentación es de esperar que sólo se informen procesos vinculados a esas labores; en el caso de los museos, donde los procesos de interpretación y presentación también son parte fundamental de su uso, estas actividades deberán ser descritas en la sección denominada Funciones Patrimoniales.

No obstante, se debe precisar que los procesos relacionados con protección, mantenimiento y conservación, que fueron identificados en el marco conceptual, siempre deben estar presentes en los modelos de gestión, ello porque estas funciones constituyen los elementos básicos y mínimos que le dan forma a un sistema de gestión patrimonial asociado a un inmueble. Por lo anterior, se exigirán más adelante planes específicos de seguridad y mantenimiento donde se debe detallar estos procesos, razón por la que no es necesario incorporarlos en detalle en esta sección.

En los párrafos siguientes se describen las principales funciones que pueden ser incluidas optativamente en los modelos.

### 3.1 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN

No es común encontrar este tipo de proceso en las instituciones que administran inmuebles, pero es posible que alguna lo tenga como parte su labor habitual (es común en instituciones que gestionan patrimonio mueble). Si no se considera una función permanente no se debe abordar su descripción, por el contrario, si es parte del trabajo rutinario se debe definir y relacionar los pasos o etapas que el gestor comúnmente lleva a cabo para establecer donde se encuentra un determinado bien u objeto, determinar su estado de conservación, valorarlo para determinar si puede ser considerado patrimonio y registrarlo para informar y hacer posible su ubicación.

### 3.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En este caso lo que interesa es conocer las prácticas que desarrolla la institución con el objeto de aumentar o propagar el conocimiento que dispone sobre los bienes patrimoniales que administra u otros en los que tiene interés. El proceso que se describa debe contener a lo menos información sobre los mecanismos utilizados para: identificar los objetos de estudio, concebir la idea de investigación, definir el nivel de investigación, seleccionar la metodología a utilizar, recopilar datos, analizar resultados y preparar informes. Este tipo de procesos se haya en instituciones universitarias, centros de investigación o instituciones públicas que administran patrimonio. Las pequeñas instituciones raramente desarrollan procesos de investigación.

### 3.3 PROCESO DE DOCUMENTACIÓN

Como fue señalado en el marco teórico, este es un proceso esencialmente de registro está destinado a proveer información comprehensiva del bien. Se deben describir todos los procedimientos autorizados por la institución que permiten elaborar y archivar estudios, informes, planos, dibujos, inventarios, catálogos y cualquier otro

tipo de documentación. Debieran ser descritos por todas las instituciones, indistintamente de su tamaño, capacidad y experiencia para gestionar el patrimonio; en especial los procesos seguidos para hacer y guardar levantamiento planimétrico, registros de mantenimiento, e informe de eventos que afecten la conservación de los inmuebles.

### 3.4 PROCESO DE INTERPRETACIÓN

Es posible que la institución tenga asumida como labor permanente la difusión o propagación del conocimiento que tiene sobre él o los inmuebles que administra. Si ese fuera el caso podría estar ejecutando periódicamente conferencias, seminarios, talleres o cualquier otro tipo de eventos sobre el inmueble, como también editando y distribuyendo publicaciones relativas al mismo. Para todo ello debería tener definida las distintas labores y secuencias que se deben seguir para planificar, ejecutar y evaluar dichos eventos o publicaciones.

### 3.5 PROCESO DE PRESENTACIÓN

Corresponde señalar todos los trabajos que se deben abordar para asegurar la existencia de infraestructura y equipamiento que permita interpretar y presentar el inmueble, incluyendo el uso de nuevas tecnologías y la prestación de servicios del personal o voluntariado de los espacios patrimoniales que se encargan de forma permanente o temporal de comunicar al público la información concerniente al valor y a la significación del patrimonio cultural.

## 4. INSTITUCIONALIDAD

Este módulo está íntegramente destinado a aportar información sobre el ente que asumirá la administración del inmueble. Se le debe identificar, señalar la organización que adoptará para gestionar, y precisar los recursos que dispone o dispondrá para cumplir con esa labor.

El modelo de gestión siempre debe contar con un administrador y unidad de gestión existente que garantice su operación. Si la propuesta es la creación de una nueva unidad de gestión, su incorporación se deberá explicar mediante una carta Gantt, teniendo presente los plazos de su creación e implementación hasta el traspaso total de responsabilidades.

### 4.1 IDENTIFICACIÓN DEL ADMINISTRADOR

#### 4.1.1 Descripción del administrador

##### i) Individualización

Informe el nombre, Rut, dirección y teléfono de contacto de la persona jurídica o institución que ejercerá la labor de administrador; informe la razón social tal como aparece en su escritura o instrumento de constitución. Para personas jurídicas con varios domicilios informe la dirección de la sede central.

##### ii) Constitución

Informe los antecedentes del instrumento legal que certifica la creación y vigencia jurídica de la persona.

##### iii) Representante Legal

Deje constancia del cargo y nombre del representante legal y su dirección de correo electrónico si lo tuviera.

##### iv) Misión y Visión

Señale la razón de ser o propósito central que justifica la existencia del administrador y la proyección futura que tiene respecto a su desarrollo o crecimiento. Tenga en cuenta que en organizaciones pequeñas la visión puede que no esté definida, en esos casos puede interpretarla a partir de las opiniones de sus líderes.

##### v) Principales actividades

Entregue un resumen de las principales actividades que realiza el administrador dentro del contexto de su misión, refiérase en especial a aquellas que se encuentren ligadas a la gestión de patrimonio.

En el caso de grandes organizaciones sólo refiérase a las más relevantes o aquellas que tienen una mayor injerencia en el logro de sus objetivos.

#### vi) Capacidad de sustento

Señale las razones que demuestran la capacidad del administrador para dar sustento social, técnico y económico al inmueble. El sustento social se refiere a la capacidad para relacionarse con los actores claves y transformar sus intereses en beneficio del inmueble; el sustento técnico se refiere a las aptitudes o cualidades técnicas u operativas que le permitirían asegurar la conservación del inmueble; el sustento económico se refiere a la capacidad de allegar, generar o aportar financiamiento para viabilizar y asegurar el uso del inmueble y su conservación en el tiempo.

#### vii) Tipo de administración (concentrada / delegada)

Informe si la gestión del inmueble la asumirá directamente el administrador (concentrada) o bien quedará bajo la tuición de una unidad en particular (delegada). En caso de ser concentrada señale las responsabilidades particulares que tendrán las unidades que intervendrán (quién está a cargo de qué). En caso de ser delegada señale las principales obligaciones que tendrá la unidad a cargo. Sólo en el evento que la administración sea delegada complete la sección "Descripción de la Unidad de Gestión". Entendiendo por esta última, al departamento, oficina o sección del administrador, que se hace cargo en forma directa de la gestión operativa del inmueble.

**Ejemplo de administración concentrada:** la Corporación Museo del Salitre administra directamente y con total autonomía, las Oficinas Salitreras de Humberstone y Santa Laura.

**Ejemplos de administración delegada:** la Corporación Cultural de Viña del Mar (Municipal) administra un conjunto de bienes culturales, dentro de los que se encuentra el Palacio Rioja, el que a su vez cuenta con una Unidad de Gestión propia, subordinada a la Corporación cultural.

En el caso de algunas iglesias, el Obispado (administrador), delega la gestión operativa en la comunidad (Unidad de Gestión)

#### viii) Otros Antecedentes

Si es pertinente; aporte información respecto de la historia, experiencia en gestión patrimonial, y ventajas y desventajas que se perciban.

### 4.1.2 Descripción de la unidad de gestión

#### i) Individualización

Informe el nombre, dirección y teléfono de contacto de la unidad que ejercerá la labor de administrador.

#### ii) Autoridad superior

Deje constancia del nombre y cargo del líder que dirige la unidad y su dirección de correo electrónico si lo tuviera. Eventualmente informe el acto jurídico que le otorga tal calidad.

#### iii) Principales Actividades

Entregue un resumen de las principales actividades que realiza el administrador dentro del contexto de su misión, refiérase en especial a aquellas que se encuentren ligadas a la gestión de patrimonio. En el caso de grandes organizaciones sólo refiérase a las más relevantes o aquellas que tienen una mayor injerencia en el logro de sus objetivos.

## 4.2 ORGANIZACIÓN

En este componente se deberá describir el orden que asume el administrador o la unidad de gestión (según sea el caso) para hacerse cargo del bien. Es importante identificar la estructura que se asumirá, las funciones que en ella se reconocen, los cargos de las personas que integran cada función, la relación de dependencia entre ellos, las responsabilidades y las atribuciones asignadas.

#### i) Estructura

Muestre, a través de un organigrama, la forma en que se dividen, agrupan y jerarquizan las actividades que se realizan dentro de la institución. La estructuración puede ser hecha a través de

funciones, cargos o servicios. En entidades de gran envergadura importa circunscribir la estructura sólo a aquellas funciones, cargos o servicios que están directamente vinculados a la gestión del inmueble.

#### ii) Descripción de funciones o servicios

Si la estructura ha sido diseñada en base a las funciones o servicios que presta el administrador descríbalas, en caso contrario omita esta sección. Se entiende por función al término que reúne y limita a un conjunto de actividades diferentes entre sí, pero comunes por el fin que persiguen.

#### iii) Descripción de cargos

Exponga de manera detallada y ordenada el inventario de los cargos que participarán en la gestión de los inmuebles. Deben ser expuestos todos aquellos que tengan alguna injerencia en la gestión, aun cuando el trabajo que le dediquen sea menor, esporádico o no central. Se deben incluir tanto los cargos cubiertos por personal contratado, como los ocupados o asignados al voluntariado. La descripción es una narración de las principales características del cargo vistas a partir de las tareas que debe realizar la persona que lo asume, la responsabilidad que le atañe, los deberes que debe cumplir y las obligaciones que asume.

#### iv) Otros temas de organización

Deje claramente identificadas las relaciones de jerarquía entre los perfiles de cargo.

## 4.3 RECURSOS

Los recursos o medios que están en poder o a disposición del administrador o la unidad de gestión, para gestionar el inmueble deben ser informados, así como los medios que adquirirá o compromete allegar durante su gestión. Estos recursos pueden ser propios o facilitados por terceros, lo importante es que estén a disposición o asignados al inmueble y que la discreción sobre su uso sea una facultad propia del administrador. Cuando se trata de recursos facilitados por terceros

debe dejarse constancia que el propietario o legítimo poseedor de ellos ha permitido su uso y ha facultado al administrador para que los use.

Los recursos que se deberán informar son los humanos, los materiales, los financieros (capital) y los técnicos. Estos últimos no siempre están presentes por lo que en algunos casos no será necesario mencionar.

### 4.3.1 Recursos disponibles

Las personas que trabajan en la gestión del inmueble constituyen el recurso humano a considerar. Pueden ser empleados del administrador o colaboradores que, sin mantener un vínculo contractual, tienen el compromiso de ayudar en la gestión; éstos generalmente son llamados voluntarios. Son la principal categoría de recursos, ya que las personas son las responsables de ejecutar las tareas que vuelven efectiva la gestión de los inmuebles, sin ellas no hay gestión.

Deben ser informadas las personas que trabajan a tiempo completo dedicadas al inmueble, como aquellas que sólo destinan algunas horas de su trabajo.

Generalmente en las grandes instituciones los empleados ejecutan diversas funciones y sólo una pequeña proporción de su tiempo lo dedica a labores relacionadas con los inmuebles. En estos casos ese empleado, aun cuando su vínculo sea menor, debe sumarse al número de personas que se considera como recurso destinado al inmueble y sólo para efectos de precisión debe dejarse constancia en el informe de las horas efectivas de trabajo que le dedica.

#### ii) Recursos Materiales

Son todos los bienes tangibles que permiten o facilitan el uso y conservación de los inmuebles; incluyen la infraestructura (edificios e instalaciones), terrenos, mobiliario, maquinarias, medios de transporte, herramientas y equipos. En el informe se deben agregar los antecedentes

suficientes que demuestren que el administrador dispondrá oportunamente, en el lugar pertinente, en la cantidad y calidad necesaria, los bienes que requiere para viabilizar la funcionalidad del inmueble.

Lo recomendable es agregar el inventario del activo fijo o un resumen de éste si fuera demasiado extenso.

### iii) Recursos Financieros

Constituyen el capital de la institución administradora y está representado por el dinero o efectivo que mantienen en su caja o en bancos y otros valores mobiliarios de fácil liquidación, como pueden ser acciones, títulos de renta, letras de cambio y pagarés.

Lo recomendable para informar este tipo de recursos es incluir en el informe una copia del presupuesto vigente de la institución con un breve análisis de la efectiva disponibilidad de financiamiento, explicando las partidas de ingreso y la ejecución real de esas partidas. Otra opción es efectuar un breve análisis de los últimos estados financieros centrado la evaluación en los dineros que fueron destinados o beneficiaron al inmueble. Estos presupuestos o estados financieros deben ser incluidos en el informe.

Posiblemente en instituciones pequeñas o de carácter comunitario estos instrumentos no existan. En esos casos debe demostrarse la efectiva capacidad que tienen para captar financiamiento y argumentar el nivel máximo de financiamiento que pueden reunir. Es recomendable que se incluyan pruebas documentadas de financiamientos pasados que lograron.

### iv) Recursos Técnicos

Corresponde a elementos como licencias de softwares, procedimientos, normas o patentes que posee el administrador o que está en vías de adquirir o desarrollar y que le serán útiles para gestionar el inmueble.

Los procedimientos son documentos que dan

cuenta de una serie de tareas relacionadas que forman una secuencia cronológica que describe la forma de ejecutar un trabajo. Las normas son el conjunto de reglas que se deben seguir y cuya finalidad es dirigir la conducta y el comportamiento de las personas. Las patentes son certificados de titularidad que le aseguran al propietario la explotación exclusiva por un tiempo.

Este tipo de recursos no siempre se hayan en las instituciones que administran patrimonio, por lo que es posible que no sea necesario mencionarlos en los modelos de gestión. Lo más probable es que sólo se encuentren en grandes instituciones especializadas en gestión patrimonial o bien en organismos públicos o privados que gestionan procesos más complejos.

## 4.3.2 Recursos extraordinarios

### i) Recursos Humanos

Informe el nombre y cantidad proyectada de puestos de trabajo o labores voluntarias que el administrador contempla contratar o captar respectivamente si se ha fijado el propósito de ampliar la dotación de empleados o voluntarios que trabajarán en la gestión del inmueble. Si no contempla contrataciones o captaciones adicionales no incluya esta sección y sólo refiérase a trabajos vinculados directamente con la gestión del inmueble.

### ii) Recursos Materiales

Informe los bienes tangibles que proyecta adquirir el administrador. El listado que aquí se incluya debe ser consistente con los medios que se requieran para poner en práctica los diversos planes informados en el modelo y que no se encuentran en el inventario actual del administrador.

### iii) Recursos Financieros

Deje testimonio del financiamiento que compromete disponer a futuro el administrador, señalando montos y fuentes. Realice, además, un análisis sobre la capacidad real de generación de esos ingresos, argumentando los fundamentos

que le otorguen veracidad a las proyecciones realizados.

#### iv) Recursos Técnicos

Informe el activo intangible que proyecta adquirir el administrador y lo piensa utilizar directamente en el uso y conservación de los inmuebles. Pueden ser software, procedimientos, métodos, normas, patentes, manuales, etc. Si no hay compromiso de adquisición omita la sección.

## 5. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

La organización de las actividades que se realicen para sostener el sitio en el mediano y largo plazo debe ser vista desde cuatro perspectivas que son comunes a la administración de todo bien cultural: la operación o uso, el mantenimiento, la seguridad y la difusión del bien.

Las tareas o labores que se asocian al uso del inmueble o a las funciones transversales descritas, deben reflejarse en instrumentos de planificación que orienten la toma de decisiones y el trabajo de los empleados o colaboradores.

La planificación es la base de la administración del patrimonio inmueble por cuanto define las acciones concretas que deben ponerse en marcha para conducir la actualidad hacia un futuro con propósitos predeterminados.

El plan se materializa en un documento que expresa de manera clara y precisa lo que se quiere lograr, cuando se espera alcanzar y cómo se va a hacer. Un buen plan no sólo debe determinar las actividades o acciones que se llevarán a cabo, sino también debe asignar los recursos, tiempo y responsables a cada una de ellas.

Los planes que obligatoriamente se deben elaborar son el de gestión, el de mantenimiento y el de seguridad. Excepcionalmente también puede ser necesario elaborar uno de difusión.

### 5.1 PLAN DE GESTIÓN

Este plan es la principal herramienta para conducir el destino de un bien. A partir de sus orientaciones el administrador ordena su equipo de trabajo, prioriza sus actividades, define las tareas que cada uno debe hacer y precisa los resultados esperados.

Es un instrumento multidisciplinario, participativo, de carácter programático y con precisas finalidades normativas que busca consensuar una visión común del desarrollo futuro que se espera del bien, definir los objetivos que se deben alcanzar para lograr esa visión, identificar las actividades que se pondrán en práctica, identificar a los actores que estarán implicados, precisar las metas asociadas a las distintas actividades y definir las modalidades para el permanente monitoreo (indicadores).

Este plan no debe confundirse con un Plan de Manejo. Mientras el primero entrega las orientaciones sobre cómo será administrado el bien, el segundo orienta sobre cómo será conservado el mismo bien. Administración y conservación van de la mano, pero no son lo mismo. Al hablar de administrar nos estamos refiriendo a identificar roles, responsabilidades, beneficios esperados, ámbitos de coordinación, o cualquier otro aspecto propio de la teoría administrativa que se aplica al bien. En cambio, al hablar de conservar nos referimos a identificar las técnicas o normas que regularán la restauración, consolidación, rehabilitación, preservación, etc., del bien.

Los Planes de Manejo sólo son necesarios en proyectos específicos donde se requiere una zonificación del inmueble o un ordenamiento espacial. Se justifican cuando las áreas de intervención son extensas y se requiere ordenar y normar el uso de diferentes espacios de distinta naturaleza.

**Ejemplos:** oficinas salitreras, fuertes, parques, grandes inmuebles, etc.

Tampoco debe confundirse el Plan de Gestión Patrimonial con un Plan de Gestión Cultural. Este último está pensado para administrar la programación y servicio cultural, mientras que el primero está pensado para administrar el edificio o inmueble que puede albergar ese proyecto o servicio cultural.

La información que debe contener un Plan de Gestión se define en los siguientes puntos.

### 5.1.1 Visión

#### i) Visión y plazo

Define el propósito general o deseo al que se aspira llegar en un horizonte extenso de tiempo, en términos del uso del inmueble. Debe ser una exposición clara y concisa que manifiesta cómo se espera encontrar o en qué se deberá convertir el bien en términos de su uso y dentro de un horizonte de planificación especificado.

### 5.1.2 Objetivos

#### ii) Objetivos Generales

Especifica los resultados concretos a los que se desea o necesita llegar para que la visión se vuelva realidad. Deben enunciar la intencionalidad en términos generales, sin demasiada especificidad, pero lo suficientemente explícitos para entender con claridad dónde se quiere estar en determinado momento.

#### iii) Objetivos Específicos

Excepcionalmente los objetivos generales pueden subdividirse en otros más específicos o acotados que deben ser alcanzados en su conjunto, o en su gran mayoría para llegar al resultado final definido en el general, en especial cuando se trata de planes ambiciosos.

### 5.1.3 Matriz de gestión

#### i) Metas

Expresa el resultado final y específico que se debe alcanzar para avanzar en la concreción de alguno de los objetivos. Las metas a diferencia de los objetivos son más específicas, tienen un alcance limitado y siempre son medibles.

#### ii) Actividades

Se deberán señalar las acciones más relevantes o destacadas que se emprenderán para alcanzar las metas definidas.

#### iii) Indicadores

Se deberá formular e incluir una unidad de medida que permita evaluar el desempeño de la institución frente a las metas que se ha propuesto. Puede ser una medición cuantitativa o cualitativa.

#### iv) Responsables

Se deberá identificar al o los responsables de asegurar el cumplimiento de cada meta. Tenga en cuenta que se debe identificar a la persona o el cargo que se hará responsable de cada meta y no a las unidades organizacionales o grupos de trabajo.

## 5.2 PLAN DE MANTENIMIENTO

La gestión eficiente de los bienes exige disponer para ellos de un manual, plan o programa de mantenimiento que asegure su conservación. El instrumento que se utilice dependerá del grado de profesionalismo que se le dé a la actividad dentro de la institución que está a cargo de la gestión del inmueble.

En el modelo se debe dar cuenta de las labores de mantenimiento que se espera desarrollar a lo largo de la vigencia del Plan de Gestión y se debe identificar el cargo de las personas que participarán en ellas.

Ejemplo: el plan puede incorporar actividades de limpieza, mantención de sistemas eléctricos, mantención de laboratorios, etc., las que se traducen en la necesaria existencia de auxiliares de aseo, técnicos eléctricos, laboratoristas, etc.

Las labores de mantenimiento podrían considerar trabajos de restauración propiamente tal, si éste es el caso corresponde mencionarlo en los informes como obras de conservación y no de mantenimiento. Se debe aclarar que cuando

hablamos de restauración nos referimos a cualquiera de las categorías de intervención que se dan en un bien (consolidación, habilitación, construcción, reposición, liberación) a excepción del mantenimiento. La restauración implica intervenciones mayores que requieren de un proyecto especial que no es del caso incorporar a los modelos, sólo basta mencionar la iniciativa y presentar una breve descripción.

Las labores de mantenimiento siempre deben estar presentes en la gestión de un bien para lograr su sostenibilidad y deben estar debidamente documentadas en un programa o manual. Sin mantenimiento el bien se deteriora y corre el riesgo de perder sus valores.

Deben informarse las actividades de mantenimiento prevista para el bien. Interesa saber a lo menos si es una mantención periódica o preventiva, la finalidad que tendrá, su periodicidad, los actores externos que participarán (si los hubiera) y los resultados que se esperan lograr.

Si se opta por elaborar un programa este podrá presentarse como parte de la información incorporada en este módulo, en cambio si se opta por un manual este deberá incluirse en los anexos del modelo y en el módulo sólo deberá entregarse una breve referencia sobre su contenido.

Esta exigencia sólo puede ser obviada, cuando el inmueble está mediana o totalmente destruido y se requiere pensar en un proyecto de reconstrucción antes de poder señalar las medidas necesarias para mantenerlo. Claramente en estos casos las partes que dan forma al inmueble de interés están desagregadas y no se puede pensar en mantenerlas sin antes proyectar y ejecutar las obras que permitan recomponerlas; sólo después que ello ocurra se podrá planificar el mantenimiento conforme a las condiciones que resulten de la reconstrucción.

La información que debe contener un plan de mantención se define en los siguientes puntos.

### 5.2.1 Política

Expresa el compromiso que asume el administrador con el mantenimiento del inmueble, es decir, las expectativas o deseos que tiene en el ámbito del mantenimiento y que deben servir como guía para orientar la conducta de sus colaboradores.

### 5.2.2 Objetivos

#### i) Objetivos Generales

Especifique los resultados concretos que se pretenden alcanzar a mediano o largo plazo en materia de mantenimiento siguiendo la política que al respecto se ha fijado el administrador. Los objetivos deben enunciar la intencionalidad en términos generales, sin demasiada especificidad, pero lo suficientemente explícitos para entender con claridad los logros que se esperan obtener.

#### ii) Objetivos Específicos

Excepcionalmente los objetivos generales pueden subdividirse en otros más específicos o acotados que deben ser alcanzados en su conjunto o en su gran mayoría para llegar al resultado final definido en el general. Es conveniente expresarlos cuando se trata de planes muy desarrollados o especializados.

### 5.2.3 Contexto

#### i) Alcance

Identifique el límite de ejecución del plan. Este se expresa en tres dimensiones: a) las partes del inmueble o del sitio que serán consideradas en el plan y eventuales componentes de ellas que no son tomados en cuenta; b) los tipos de mantenimiento y/o labores de cada tipo que serán ejecutadas y eventuales restricciones a ellas; y c) la autoridad que está facultada para efectuar modificaciones al plan.

#### ii) Definiciones

Defina todos los términos relevantes que se utilicen en el documento. Las definiciones deben servir para que todos los miembros de la organización y terceros puedan hacer una interpretación común de los conceptos que en él se expresan. Se recomienda abordar los conceptos "mantenimiento preventivo" y "mantenimiento correctivo".

## 5.2.4 Planificación

### i) Partidas

Elabore las partidas de mantenimiento para los principales componentes del inmueble. Se entiende por partida al formulario, listado o ficha que identifica al componente y detalla las labores de mantenimiento que se le realizarán, la superficie que abarcarán, la periodicidad de cada una y el responsable de su ejecución. A lo menos se deben elaborar partidas para los siguientes componentes: cubierta, canales de aguas lluvias, bajadas, muros exteriores (pintura), fachadas (impermeabilización), muros interiores (pintura), puertas y ventanas, pisos de madera, piedra u otros, guardapolvos, mobiliario, instalación eléctrica general y luminarias, instalación sanitaria, fittings, artefactos y grifería, red húmeda, bombas, estanques, sistema de seguridad, extintores, alarmas, quincallería.

### ii) Procedimientos

Señale los principales procedimientos que se deben seguir para cumplir con el mantenimiento; entre otros pueden ser procedimientos para el registro, procedimientos para ejecutar las principales labores del mantenimiento, procedimientos para aplicar el mantenimiento correctivo, procedimientos para aplicar el mantenimiento predictivo, procedimientos para solicitar y contratar servicios externos, procedimientos para la extracción de componentes, etc. Cada caso es diferente y en consecuencia la administración del inmueble tendrá que decidir cuales procedimientos son relevantes y necesarios de informar en el plan.

### iii) Programación

Informe sobre la programación anual e interanual de las labores de mantenimiento que se realizarán. En la carta deben reproducirse de forma resumida todas las labores que se hayan identificado en las partidas de mantenimiento.

### iv) Registros

Incorpore los formatos de las principales fichas que se utilizarán para dejar registro de las mantenciones

efectuadas. Eventualmente, en vez de fichas, se pueden utilizar otro tipo de formatos como pueden ser libros, reportes o bitácoras. En dichos casos sólo señale la información que se deberá registrar. Si los registros son demasiado extensos se recomienda incluirlos al final del modelo como anexos.

### v) Presupuesto

Valorice el costo de las labores de mantenimiento proyectadas y transferir la información a un presupuesto anual e interanual. La extensión en el tiempo del presupuesto debe ser concordante con la extensión de la carta Gantt.

### vi) Organización

Identifique al encargado principal del mantenimiento, sus obligaciones y responsabilidad. Si los hubiera, señale al grupo de colaboradores que ejercerán labores de mantenimiento, indicando sus obligaciones y responsabilidades. En caso de existir una unidad o departamento de mantenimiento señale las funciones de esa unidad y las funciones de eventuales subunidades. Especifique qué labores serán ejecutadas por colaboradores internos y cuáles serán entregadas a servicios externos. Informe quién tendrá la responsabilidad de guardar y mantener toda la documentación de mantenimiento (plan, manuales, registros, otros).

## 5.3 PLAN DE SEGURIDAD

La seguridad de un inmueble se logra anulando o controlando todas aquellas amenazas que están presentes, cuando así es posible, o bien actuando precavida y coordinadamente para que éstas no se desencadenen.

Para alcanzar ese estado seguro se hace necesario abordar previamente el diseño de un plan que oriente el trabajo que se debe desarrollar para enfrentar precisamente esas amenazas, se entiende entonces que un plan de seguridad patrimonial es un documento que establece los objetivos y acciones destinadas a anular, controlar o mitigar los efectos dañinos que se pueden generar por la

presencia de amenazas que pueden afectar a los inmuebles, a su entorno, a su contenido o a las personas que lo utilizan.

En esencia el plan debe construirse a partir de un análisis de los riesgos que amenazan al inmueble, identificando aquellos de mayor impacto o mayor probabilidad de ocurrencia. A partir de este análisis, se debe formular una declaración del administrador sobre lo que espera o desea en términos de prevención de riesgos, es decir, la política de seguridad que guiará la actuación de todos sus colaboradores. Seguidamente transforma esa política en objetivos que se deben alcanzar para que la misma se haga efectiva. Los objetivos deben ser precisos y apuntar a logros concretos que permitan anular las amenazas o reducir los riesgos que ellas conllevan.

Posteriormente se debe establecer la estrategia que permitirá enfrentar los riesgos identificados y alcanzar los objetivos, identificando las personas o cargos que tendrán las principales responsabilidades y los vínculos que existirán entre ellos. Las acciones que se decidan permitirán identificar los medios o recursos necesarios para enfrentar los riesgos y estos a su vez permitirán presupuestar o valorizar el costo de poner en marcha el plan. Aquí importa declarar los medios existentes como los que se deberán allegar, así podrá tenerse una idea del gasto que demanda el plan. Finalmente, se debe señalar los protocolos a seguir ante las emergencias que podrían desencadenarse a partir del advenimiento de eventos dañinos o catastróficos.

El componente central de estos planes es el análisis de riesgo y la identificación de las medidas preventivas. El análisis obliga a estudiar el medio donde se encuentran los inmuebles e identificar todas las posibles amenazas que existen. Este ejercicio ayuda a ampliar la perspectiva sobre todos los posibles eventos que pueden afectar los bienes y al mismo tiempo abre la discusión sobre las diferentes medidas que se pueden adoptar

para enfrentarlos. No se debe caer en el error de pensar sólo en medidas de control y vigilancia, como puede ser la contratación de guardias o la compra de equipos electrónicos. Las medidas que en definitiva se adopten deben estar siempre en sintonía con las amenazas detectadas y el riesgo subyacente. Lo correcto entonces es que el plan señale todas las posibles acciones preventivas necesarias para enfrentar intrusiones, sismos, marejadas, incendios, aglomeraciones, lluvias o cualquier otra amenaza que afecte los bienes o las personas.

La información que debe contener un plan de seguridad se define en los siguientes puntos.

### 5.3.1 Análisis de riesgos

#### i) Identificación

Identifique los riesgos que tienen su origen en fenómenos medioambientales, según factores geográficos y/o meteorológicos como pueden ser: inundaciones, terremotos, desprendimientos de terrenos, lluvias torrenciales, etc. En especial identifique aquellos que tengan mayor probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias se consideren catastróficas. También identifique los riesgos generados por actos humanos que puedan tener consecuencias negativas o nefastas para el inmueble o su contenido. En especial identifique el riesgo por diversas formas de intrusión y el riesgo de incendio.

#### ii) Valoración

Asigne un grado de importancia a cada riesgo de manera tal que se pueda discernir entre los más relevantes de los que no lo son. Se recomienda utilizar una “matriz para análisis de riesgo” u otro instrumento similar.

#### iii) Clasificación

Clasifique los riesgos por su grado de relevancia desde aquellos que requieren una mayor atención del administrador hasta los que sean considerados de menor importancia.

### 5.3.2 Política

Expresar el compromiso que asume el administrador con la seguridad del inmueble, es decir, las expectativas o deseos que tiene en el ámbito de la prevención de riesgos y control de emergencias y que deben servir como guía para orientar la conducta de sus colaboradores.

### 5.3.3 Objetivos

#### i) Objetivos generales

Especifique los resultados concretos que se pretenden alcanzar a mediano o largo plazo en materia de prevención de riesgos y control de emergencias siguiendo la política que al respecto se ha fijado el administrador. Los objetivos deben enunciar la intencionalidad en términos generales, sin demasiada especificidad, pero lo suficientemente explícitos para entender con claridad los logros que se esperan obtener.

#### ii) Objetivos específicos

Si desea precisar el alcance o sentido de los objetivos generales puede subdividirlos en otros más específicos o acotados. Se recomienda utilizar objetivos específicos cuando los planes son muy desarrollados o especializados.

### 5.3.4 Contexto

#### i) Alcance

Identifique consideraciones especiales que se deben tener en cuenta, materias que limiten la ejecución del plan o restricciones que éste pueda tener. Entre otras se pueden señalar a) los tipos y magnitud de las amenazas que aborda, b) si establece acciones para antes, durante y después de un evento o sólo una parte, c) precisiones respecto a las obligaciones que impone, d) normas nacionales o internacionales que use de referencia, e) áreas del inmueble o del sitio que son consideradas en el plan y eventuales componentes de ellas que no son tomados en cuenta; f) eventuales restricciones que existan por la disponibilidad de recursos para atender emergencias; g) la autoridad que está facultada para efectuar modificaciones al plan,

etc. Estos son sólo ejemplos, existe una amplia diversidad de materias que se pueden tratar en el alcance.

#### ii) Definiciones

Defina todos los términos relevantes que se utilicen en el documento. Las definiciones deben servir para que todos los miembros de la organización y terceros puedan hacer una interpretación común de los conceptos que en él se expresan. En especial se recomienda precisar términos como amenaza, vulnerabilidad, riesgo y los tipos de amenazas considerados en el plan.

#### iii) Organización

Identifique al responsable principal del plan, sus obligaciones y responsabilidad. Si los hubiera, señale al grupo de colaboradores que son tomados en cuenta en el plan, indicando sus obligaciones y responsabilidades. En caso de existir una unidad o departamento de seguridad señale las funciones de esa unidad y las funciones de eventuales subunidades. Especifique qué labores serán ejecutadas por colaboradores internos y cuáles serán entregadas a servicios externos.

### 5.3.5 Medidas preventivas

#### i) Estrategias

Señale las acciones o medidas que pondrá en práctica para eliminar o disminuir la probabilidad de ocurrencia de las principales amenazas, detectadas a través del análisis de riesgo, o mermar sus efectos en caso de que ellas se transformen en incidentes, siniestros o desastres.

#### ii) Normas de prevención

Señale las normas o procedimientos que considere oportuno establecer para prevenir los efectos negativos de las amenazas. Se pueden establecer consignas generales y particulares. No todos los planes contemplan la fijación de regulaciones por lo que esta sección podría ser omitida.

### 5.3.6 Medios disponibles

#### i) Personas

Señale la dotación de personal o colaboradores que desempeñarán funciones en el contexto de las estrategias propuestas. Se debe diferenciar entre el personal ya contratado (o voluntarios) y el personal que se propone contratar (o voluntarios).

#### ii) Equipamiento

Identifique y describa el equipamiento que será puesto a disposición del inmueble para cumplir con las estrategias propuestas, la normativa de prevención y los protocolos de emergencia. Entre otros se puede señalar: Cámaras CCTV, alarmas de incendio, grupos electrógenos, puertas y ventanas blindadas, vehículos de rescate, extintores, equipamiento primeros auxilios, etc. Señale si este equipamiento ya se encuentra disponible o si será adquirido a futuro. En el último caso incluya la fecha probable de adquisición o un calendario de compras si fueran varios equipos adquiridos en distintas fechas.

### 5.3.7 Protocolos de emergencia

#### i) Protocolos básicos

Como requisito mínimo se debe elaborar un protocolo para atender situaciones de emergencia generadas por incendios y sismos y el administrador debe resolver la conveniencia de elaborar otros que atiendan las principales amenazas detectadas en el análisis de riesgos. Los protocolos deben servir como guías que orienten la actuación de los empleados o colaboradores cuando ocurren eventos dañinos. Se debe señalar la responsabilidad y obligaciones que a cada uno les compete,

#### iv) Otros protocolos

Eventualmente el administrador podrá considerar oportuno elaborar protocolos para enfrentar amenazas distintas a las principales, por considerarlas igualmente relevantes o porque ellas puedan causar un gran daño a pesar de que su probabilidad de ocurrencia sea muy ínfima.

## 5.4 PLAN DE DIFUSIÓN

Se debe recordar que el fin último de contar con mecanismos de gestión, es que los inmuebles contribuyan con el desarrollo de la comunidad. Para que ello suceda todos aquellos que pueden verse beneficiados u obtener un provecho del uso de los inmuebles deben conocer las potencialidades que estos ofrecen y sentirse atraídos a participar de sus beneficios. Para generar ese interés debe haber difusión.

Los administradores de los sitios deben abordar el diseño de una campaña de promoción que informe y capte la atención de la comunidad, turistas o visitantes para que ellos se apropien o participen del uso y de esta forma, el uso propuesto permita la sostenibilidad y a la vez contribuya al desarrollo de su entorno

**Ejemplo:** se debe dar a conocer la oferta cultural, si el inmueble se convirtió en centro cultural o teatro; las nuevas posibilidades de emprendimientos productivos asociados, si el inmueble luego de su restauración permite que nuevos negocios se instalen en su interior; los atractivos que posee, si se desea captar la llegada de más turistas.

También es necesario inculcar ante la comunidad la importancia de preservar y cuidar el bien. Se debe informar cuales son los valores que se esperan conservar, de manera tal que la comunidad se informe y se sienta comprometida a participar en esa conservación.

En el modelo se debe expresar en líneas generales las actividades de promoción que se esperan poner en práctica. No es necesario incluir planes o programas completos que se elaboren al respecto, sólo basta informar las directrices generales que permitan hacerse una idea del esfuerzo que se compromete para promover el valor del inmueble y los beneficios de su uso.

Si el especialista estima necesario incluir un plan de difusión en el modelo de gestión, por considerarlo un elemento relevante, este debe ser desarrollado, si no es el caso debe ser omitido.

## 6. PRESUPUESTO

Una vez precisado el uso del inmueble, los servicios que se prestarán, las funciones patrimoniales que se ejecutarán y los compromisos que subyacen en los diversos planes, se debe pasar a valorizar el costo de cumplir con todo ello, incluyendo las inversiones que se requieran para luego dimensionar el volumen de ingresos que se deben generar para cubrir esos gastos.

Con el objetivo de mantener la vigencia en el tiempo de la información monetaria, independiente de la inflación, toda la información debe ser presentada en Unidades de Fomento (UF), indicando la fecha y el valor de la UF utilizada para el cálculo. Todos los presupuestos deben venir expresados a un plazo de diez años como mínimo e idealmente a veinte años.

La información que debe contener el presupuesto se define en los siguientes puntos.

### 6.1 INVERSIONES

#### i) Inversiones propias

Nombre y describa brevemente los proyectos de inversión que pretende ejecutar el administrador o unidad de gestión con fondos propios o administrados directamente por él. Estas inversiones se deben incluir en la sección flujo de fondos. Si no se identificaron iniciativas de valor agregado en la sección 2.1.2 (ii), no incluya esta sección.

#### ii) Inversiones de terceros

Nombre y describa brevemente los proyectos de inversión que promoverá el administrador o unidad de gestión con fondos administrados por terceros.

Estas inversiones no se deben incluir en la sección flujo de fondos. Si no se identificaron iniciativas de valor agregado no incluya esta sección.

### 6.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS

#### i) Costos de Operación

En un cuadro registre el gasto que se espera generar por el uso habitual del inmueble. Puede incluir partidas de remuneración, honorarios, materiales, fungibles, etc. Se debe informar la distribución del gasto mensual para un año y otra distribución del gasto anual con una proyección equivalente al período de ejecución del plan de gestión.

#### ii) Costos de Mantenición

En un cuadro registre el gasto que se espera generar por la mantención del inmueble. La información debe ser concordante con lo señalado en el plan de mantención. Puede incluir partidas de: contratos de servicios, remuneración, honorarios, herramientas, materiales, fungibles, etc. Se debe informar la distribución del gasto mensual para un año y otra distribución del gasto anual con una proyección equivalente al período de ejecución del plan de gestión. En esta última se deben agregar los gastos interanuales por mantenciones correctivas o de mayor envergadura que exige el plan de mantención.

#### iii) Costos de Seguridad

En un cuadro registre el gasto que se espera generar por la aplicación del plan de seguridad del inmueble. Puede incluir partidas de: contratos de servicios, remuneración, honorarios, equipos de vigilancia, prima de seguros, etc. Se debe informar la distribución del gasto mensual para un año y otra distribución del gasto anual con una proyección equivalente al período de ejecución del plan de gestión.

#### iv) Costos de Administración y difusión

En un cuadro registre el gasto general que se asocia a la administración de la unidad de gestión y que se

encuentra vinculado directamente a la gestión del inmueble. Incluya también los eventuales gastos de difusión si se ha contemplado la ejecución de un plan de este tipo o bien si el plan de gestión contiene algunas partidas referidas a este tema. Puede incluir gastos de remuneración, honorarios, materiales, fungibles, etc. Se debe informar la distribución del gasto mensual para un año y otra distribución del gasto anual con una proyección equivalente al período de ejecución del plan de gestión.

## 6.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS

### i) Fuentes de financiamiento

Enumere y describa las fuentes de financiamiento a las que se recurrirá para solventar las inversiones y costos estimados. Exprese una opinión sobre la idoneidad o no de estas fuentes, indicando cualquier restricción o deficiencias que podría dificultar su acceso. Las fuentes posibles agrúpelas de acuerdo a la siguiente clasificación: a) ingresos propios generados por el uso del bien; b) aportes directos que realiza el administrador, generados por el trabajo que realiza, no otorgados por terceros ajenos a él; c) donaciones específicas que reciba para el beneficio del bien y d) transferencias o subsidios que reciba por fondos específicos que se adjudique desde el sector público.

### ii) Ingresos propios

En un cuadro identifique los ingresos que va a generar el inmueble con su uso. A modo de ejemplo, sin ser definitivo, pueden ser ingresos por venta de entradas, prestación de servicios o venta de productos. En este último caso puede ser: venta de souvenir, artesanía, textos, etc. En el caso de servicios puede ser: visitas guiadas, transporte, arriendos, etc. En estos casos es importante asegurarse que los costos de producción de los bienes y servicios que se comercialicen estén cubiertos en la sección de Estimación de Costos, o en su defecto considerar como ingreso solamente la utilidad de estas ventas.

### iii) Aportes directos

En un cuadro informe el financiamiento que aportará directamente el administrador (recursos provenientes de su propia caja). Algunos ejemplos pueden ser, cuotas sociales, ingresos por actividad comercial que realice, ingresos por arriendo de otros bienes capitales distintos a los bienes culturales, etc.

### iv) Donaciones

En un cuadro identifique el aporte que se espera de los patrocinadores o mecenas que colaboran con el administrador. El trabajo voluntario debe valorizarse y considerarse como una donación, aun cuando no haya un movimiento efectivo de dinero. Si se incluye el trabajo voluntario en el presupuesto de ingresos debe también incorporarse en el presupuesto de gasto en la partida que corresponda. En un texto señale las razones que hacen creer que sus aportes se concretarán. Si se contempla la realización de alguna campaña para la recolección de fondos, informe brevemente las actividades que se pretenden poner en marcha para lograr el financiamiento.

### v) Transferencias

En un cuadro incluya aquellos recursos que se esperan obtener desde el sector público por la adjudicación de concursos o bien por la obtención de una asignación directa. En este cuadro se incluyen los subsidios o las prestaciones económicas otorgadas a título gratuito por el estado y que no exigen devolución.

## 6.4 FLUJO DE FONDOS

Reúna en un cuadro los totales anuales de la inversión prevista, costos estimados e ingresos proyectados y obtenga un saldo final. Para que el modelo demuestre tener la capacidad de sostener al inmueble los ingresos previstos necesariamente deben ser mayores o iguales a la suma de la inversión y costos estimados. De no ser así el modelo no se considera sostenible y deberá ser rechazado.

## 7. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Concluido el flujo de fondos se debe presentar una imagen de la situación financiera esperada basada en la predicción de hechos favorables y desfavorables que pudieran ocurrir y que beneficien o afecten tanto la disponibilidad de financiamiento como las expectativas expuestas en el modelo (en particular las deducidas del plan de gestión). Esto se logra con un breve análisis de los escenarios posibles.

Un escenario es la representación de una imagen del futuro, un relato que describe una situación verosímil sobre un futuro ideado.

La finalidad de crear escenarios, en el contexto de la gestión patrimonial, es evidenciar las diferentes condiciones que en el futuro podrían potenciar o afectar el flujo de fondos y los compromisos señalados en el modelo y con ello advertir a los administradores sobre las decisiones que hoy se deben tomar para asegurar la sostenibilidad a largo plazo del inmueble. Estas condiciones se analizan a partir de las variaciones que se pueden producir en los diferentes supuestos utilizados en la elaboración del presupuesto.

Es un hecho que hipótesis tales como el monto de la inversión inicial, la evolución de los ingresos o la estimación de los gastos operativos o de mantenimiento, pueden verse afectadas por un sin fin de factores internos o externos al administrador que hacen posible que los flujos varíen cada vez que ellas cambien.

Existirán tantos escenarios como cambios posibles sean detectados. Vasta realizar una variación en las hipótesis que determinan el valor de las variables de referencia para estimar un nuevo flujo de fondos. Para no caer en una larga e innecesaria exposición de escenarios, lo recomendable es centrarse en la argumentación de tres tipos que son de uso habitual en los estudios prospectivos: el escenario tendencial o situación esperada, el escenario

optimista o situación deseada y el escenario pesimista o situación no deseada.

### 7.1 SITUACIÓN ESPERADA

Es el escenario que se espera que tenga lugar con mayor probabilidad. Las hipótesis para la estimación de las variables que intervienen en la determinación de los flujos netos de caja se han hecho tratándose de ajustar a lo que se espera que acontezca a lo largo del horizonte de planificación del proyecto de inversión.

### 7.2 ESCENARIO OPTIMISTA

Es el escenario que se ubica entre el escenario tendencial y el escenario utópico, ideal o más deseable. El escenario optimista contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada, basada más en los deseos que en los fundamentos que conllevan los hechos y los datos. El escenario optimista plantea acciones deseables pero plausibles o verosímiles que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo. En este contexto, se considera que algunas, o todas, las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario "más probable" o "caso base" puedan concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que mejoran las previsiones iniciales recogidas en el "escenario más probable" o "caso base".

**Ejemplo:** reducción del valor de la inversión inicial, incremento de la cifra estimada de ingresos, reducción de los gastos operativos.

### 7.3 ESCENARIO PESIMISTA

El escenario pesimista contempla un deterioro de la situación actual, pero sin llegar a una situación catastrófica. Es el escenario que se encuentra en medio del escenario tendencial y el escenario catastrófico o aquella situación que empeora

dramática y aceleradamente un sistema a causa de factores desestabilizantes, inesperados y descontrolados. De forma similar al escenario anterior, en este caso las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” pueden concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que empeoran las previsiones iniciales.

**Ejemplo:** aumento del valor de la inversión inicial, reducción de la cifra estimada de ingresos, incremento de los gastos operativos.

## 7.4 MEDIDAS A ADOPTAR

Al concluir los modelos se deberá entregar una visión sobre los factores o variables que podrían imposibilitar la concreción del modelo o bien mermar los objetivos que se esperan obtener (escenario pesimista). Junto con identificar estos factores se deben expresar las medidas que se adoptarían para evitar su ocurrencia o minimizar sus impactos en caso que se hagan realidad. De igual modo se deben identificar los factores que podrían beneficiar al modelo y generar mayores beneficios en caso que se presenten en la realidad (escenario optimista). Para dichos factores se deben expresar las acciones que resultan aconsejables promover para generar su presencia, las que pueden ser parte de los planes de gestión, de mantenimiento y/o de seguridad según corresponda.

La redacción de este módulo puede abordarse a partir de la ejemplificación de un escenario optimista deseado donde se expliquen los eventos esperados que podrían favorecer al modelo, y un escenario pesimista no deseado donde se expresen los eventos desfavorables que se espera que no ocurran.

## 8. ANEXOS

### 8.1 CARTAS

**8.1.1 Carta de compromiso del administrador**  
Certificado suscrito por el representante legal del administrador donde se exprese que está en conocimiento del contenido del modelo y compromete a su organización a cumplir sus lineamientos. Asimismo, indicar que se compromete a someterse a evaluación y revisión de su mecanismo de gestión tanto por SUBDERE como por el GORE.

#### 8.1.2 Delegación del poder de administrar

Cuando el propietario no es el mismo que se hace cargo de la administración se hace necesario contar con un documento suscrito por el primero que acredite su voluntad de permitir que un tercero use, goce y conserve el inmueble a su sola discreción sin otras limitaciones que la misma autorización establezca. Este tipo de certificación puede extenderse con una simple carta, un mandato notarial, un decreto o resolución en el caso de las instituciones públicas o iglesias autorizadas para ello, o un contrato en cualquiera de sus formas (usufructo, administración, arriendo, concesión, asignación, etc.)

### 8.2 CERTIFICADO DE VIGENCIA DEL ADMINISTRADOR

Certificado de vigencia del administrador o fotocopia simple de las escrituras que acrediten su constitución y existencia (en el caso de bienes administrados por servicios públicos o municipalidades no se exigirá este certificado).

### 8.3 CERTIFICADO DE TÍTULO DE DOMINIO

Certificado de título de dominio vigente del inmueble o fotocopia simple de la inscripción en el conservador de bienes raíces y otros derechos constituidos sobre la propiedad.

## 8.4 OTROS

- Cuando existe un compromiso de transferencia real o efectiva de dineros para el beneficio del inmueble, se debe exigir una certificación que acredite el compromiso del administrador de asumir el financiamiento de la gestión. En el certificado se debe expresar el monto anual que está dispuesto a aportar. En todo caso se debe tener especial cuidado en entender que esta exigencia sólo se hace válida cuando existe un compromiso de transferencia real de dinero y no cuando se trata de aportes no monetarios que se valorizan sólo para efecto de estimar un presupuesto o cuando se trata de ingresos que se generan por la actividad misma del inmueble, y en cuyo caso, lo que se compromete es el trabajo de generar los ingresos y no la existencia del mismo.
- Acreditación de capital del administrador. En ciertas circunstancias puede resultar necesario que se acredite la capacidad financiera del administrador y en dicho caso deberán incluirse como anexos en el modelo antecedentes como balances, depósitos, propiedades, etc.
- Acreditación de compromisos formales de organismos u organizaciones que formen parte fundamental de la gestión del inmueble. Este compromiso se puede acreditar a través de acuerdos o convenios vigentes, o mediante cartas que indiquen la voluntad de participar.

## CAPÍTULO III

---

# PROCEDIMIENTOS

---

## 1. REQUISITO DE VALIDACIÓN

Se entiende por validación el proceso mediante el cual el modelo de gestión es revisado para determinar si da garantías suficientes para asegurar la sostenibilidad del inmueble.

Para efectos del Programa Puesta en Valor del Patrimonio, la validación la realiza la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo a través de la Unidad de Coordinación del Programa del Departamento de Gestión de Inversiones Regionales.

La SUBDERE ha definido que la validación del modelo de gestión será un requisito para optar a financiamiento de la Provisión Puesta en Valor del Patrimonio, para todos los proyectos que postulan a etapa de ejecución.

El documento presentado a validación debe ser similar al que se adjuntó al Sistema Nacional de Inversiones para su análisis técnico económico. En ningún caso podrá modificarse el uso, la unidad de gestión y los costos de operación informados durante la etapa de formulación del proyecto.

Es importante recalcar que la validación del modelo de gestión por parte de SUBDERE no debe ser condición para el cierre de consultorías, ni está sujeto a los plazos de las mismas, cuando son desarrollados a través de las unidades técnicas de los proyectos en etapa de Diseño. Esta validación tampoco es una condición para la obtención de recomendación técnico económica favorable (RS) en el Sistema Nacional de Inversiones de Ministerio de Desarrollo Social.

## 2. PROCESO DE ELABORACIÓN

Para la elaboración del documento será necesario usar como base la presente "Guía metodológica de modelos de gestión", instrumento que servirá para su revisión y posterior validación, tanto por el GORE como por SUBDERE.

La elaboración del modelo de gestión es responsabilidad del especialista comisionado para el trabajo, que en el caso del Programa Puesta en Valor del Patrimonio, es la persona contratada para tal efecto en el respectivo Gobierno Regional, incluso en los casos donde los modelos son redactados por consultoras.

El modelo de gestión siempre expresa el convencimiento que dicho especialista tiene sobre la viabilidad del mismo, y es la persona responsable de dar el visto bueno a la versión final del documento que será enviado a SUBDERE para su revisión final. La forma o diseño que adopten los documentos es resorte de cada especialista, pero el contenido esperado debe ajustarse a la estructura de la presente Guía, siendo el modelo de gestión un producto acabado y no un documento inconcluso o fragmentado de la Guía.

Si extraordinariamente en el Gobierno Regional no se dispone del especialista, será la unidad de gestión y/o la unidad técnica la responsable de dar cumplimiento a lo expresado en el párrafo anterior.

Es importante recalcar que SUBDERE no es parte de la inspección fiscal de contratos, por tanto, los plazos de revisión de esta Subsecretaría no están sujetos a los plazos de la consultoría, de lo que se subentiende que tampoco interactúa con consultores de manera directa. La contraparte de SUBDERE siempre será el especialista del Gobierno Regional.

## 3. PROCESO DE REVISIÓN FINAL

Una vez que el especialista del Gobierno Regional estima que el documento se encuentra acabado y cumple con todo lo solicitado en la presente Guía, se debe iniciar el proceso de revisión final. Para ello, el modelo de gestión debe ser enviado al especialista de SUBDERE, vía correo electrónico y en formato editable que permita incorporar comentarios.

A partir de esta revisión, se podrán presentar las siguientes situaciones:

El documento no tiene observaciones, por lo que puede ser enviado a validación según se explica en la sección siguiente.

El documento tiene observaciones menores o de forma, por lo que puede ser enviado a validación según se explica en la sección siguiente; en este caso el documento debe venir con las observaciones de SUBDERE subsanadas en el mismo documento.

El documento tiene observaciones importantes o de fondo, por lo que no puede ser enviado a validación según se explica en la sección siguiente; en este caso se deberá subsanar las observaciones y enviar el documento nuevamente a revisión (vía correo electrónico). Este proceso de revisión puede darse varias veces hasta que, en opinión de la SUBDERE, el documento se encuentre en condiciones de ser validado.

Cabe señalar que, si los documentos son enviados a revisión final, directamente en copias impresas sin previa revisión vía correo electrónico, SUBDERE tendrá la facultad de devolver la documentación sin pronunciamiento en relación a su contenido.

#### 4. PROCESO DE VALIDACIÓN

Una vez que el documento modelo de gestión se encuentra en condiciones de ser validado, previo pronunciamiento del especialista de la SUBDERE, se deberá proceder a hacer su envío siguiendo las siguientes etapas:

**Envío:** mediante oficio el Intendente Regional enviará el modelo de gestión a la jefatura de la División de Desarrollo Regional de la SUBDERE solicitando su validación. Junto al oficio se enviarán dos ejemplares del modelo, uno en original y una copia, ambos anillados y una copia digital de respaldo que incluya todo el contenido incluidos los anexos escaneados. La copia en original deberá

contener los documentos originales que respaldan la formulación del modelo y/o garantizan los compromisos asumidos por la unidad de gestión (anexos), en el otro sólo se deben incluir copias simples de esos documentos.

**Revisión:** la jefatura de la División de Desarrollo Regional remitirá los textos a la Unidad de Coordinación del Programa para su revisión. En esta revisión se pondrá especial cuidado en examinar que las observaciones se encuentren subsanadas y que vengan adjuntos todos los documentos requeridos como Anexo, cumpliendo con el contenido y formato solicitado en la presente Guía, en su defecto SUBDERE tendrá la facultad de devolver los documentos enviados.

**Informe de validación:** desde SUBDERE se elaborará el informe donde se expresará si el modelo da garantía suficiente de sostenibilidad del inmueble e informará, además, eventuales acciones que deban tomarse para asegurar dicha sostenibilidad. En el informe se recomendará la validación con observaciones, la validación sin observaciones, o el rechazo en casos excepcionales. Los textos recibidos por la Unidad de Coordinación del Programa no serán intervenidos y todas las observaciones serán expresadas en el informe de validación.

**Validación:** sobre la base del informe de validación, la jefatura de la División de Desarrollo Regional estampará su timbre en la tapa de los dos textos validados. Dicho acto se considerará la validación oficial de los documentos. Su timbre podrá ser incorporado aleatoriamente en las hojas interiores. Los modelos que sean rechazados no tendrán timbre ni expresión alguna.

**Devolución:** El encargado de la Unidad de Coordinación del Programa redactará y enviará el oficio de respuesta al Intendente Regional, donde se expresará la aprobación o rechazo del modelo. El oficio irá acompañado del informe de validación y del texto "copia" timbrado si el modelo fue

aprobado o sin timbre si fue rechazado. El oficio será suscrito por el Jefe de la División de Desarrollo Regional de SUBDERE.

**Distribución:** Los modelos validados serán distribuidos por SUBDERE del siguiente modo; el texto que contiene los documentos originales será archivado en la Unidad de Coordinación del Programa junto a la copia en CD, el texto "copia" será devuelto al Intendente Regional mediante oficio suscrito por el Jefe de la División de Desarrollo Regional. Los Modelos rechazados serán devueltos a la región en original, copia y CD.

## 5. PROCESO DE ACTUALIZACIÓN

Es frecuente que con el transcurso del tiempo o una vez implementados los mecanismos de gestión se produzcan cambios relevantes en las variables o supuestos que se utilizaron como fundamento para su elaboración.

**Ejemplo:** una nueva autoridad en la Municipalidad que administra un bien patrimonial establece la creación de una corporación cultural para administrar un bien patrimonial cuyo modelo de gestión establecía una administración directa del municipio.

Cuando estos cambios son informados o detectados a partir de las verificaciones del funcionamiento de los mecanismos de gestión, se debe determinar la conveniencia de actualizar los modelos que fueron validados originalmente.

Estas actualizaciones serán responsabilidad de los Encargados de los Gobiernos Regionales, quienes deberán trabajar en estrecha colaboración con el administrador para lograr que el instrumento actualizado refleje fielmente la realidad del mecanismo de gestión actual.

Las actualizaciones deben ser validadas por el especialista del Gobierno Regional mediante la elaboración de un informe, en el mismo formato que se utiliza para la validación de modelos de

gestión de SUBDERE. El documento actualizado y el informe de validación, deben ser remitidos por oficio del Intendente a la SUBDERE informando sobre la actualización para ser anexado a la carpeta del proyecto original.

Sólo en caso que el inmueble tenga un nuevo proyecto que postulará a financiamiento de la Provisión Puesta en Valor del Patrimonio, la actualización de un modelo de gestión requerirá de una nueva revisión final y un nuevo proceso de validación por parte de SUBDERE.

## 6. NORMAS DE REDACCIÓN

La publicación y necesaria estandarización de los modelos que se elaboran a nivel nacional requiere que su redacción se someta a normas comunes de edición.

Las normas que a continuación se indican, son de estricta obligación, los documentos que no cumplan estos requisitos, serán devueltos para su reedición. Los Encargados de los Gobiernos Regionales serán responsables de velar por el cumplimiento de ellas.

**Soporte:** Debe redactarse con el programa Microsoft Word, extensión (.doc) u otro procesador de texto, cuyos archivos de documento sean compatibles.

**Formato:** Tipo de fuente (letra) libre, tamaño no superior a 12 puntos en los textos y libre en los títulos, color libre; espaciado sencillo entre líneas y espaciado libre entre párrafos; numeración de páginas incluida; títulos y subtítulos resaltados (tamaño, color, subrayado, etc.)

**Portada:** Diseño libre, sin las restricciones de formato indicadas anteriormente, pero con el siguiente contenido obligatorio: nombre del inmueble, nombre del Gobierno Regional respectivo o de la institución formuladora del modelo si fuera distinta al GORE, logo del GORE o de la institución formuladora, mes y año de edición, y la frase "Programa Puesta en Valor del Patrimonio".

- **Índice:** Debe incorporarse a continuación de la portada un índice o tabla de contenido.

- **Créditos:** Deberá señalarse bajo el título "Autor" el nombre, apellidos, profesión y correo electrónico del Encargado de Modelos de Gestión del Gobierno Regional que redactó el documento. Otros profesionales que hayan participado intelectualmente y de forma activa en el diseño del documento o en el desarrollo de los estudios podrán ser considerados como autores y en ese caso sus antecedentes también deberán ser informados. Los colaboradores que hayan tenido contribuciones menores pueden presentarse en los créditos, pero serán citados como "Colaboradores". En el caso de modelos elaborados íntegramente por consultoras en la categoría de "Autor" se informará la razón social y dirección postal de la consultora acompañada del nombre, apellido y profesión del o los especialistas que participaron en su diseño, en este caso los antecedentes del Encargado del Gobierno Regional serán señalados bajo el título "Supervisión".

- **Impresión:** Papel tamaño carta, orientación libre, una hoja por página. En aquellos casos donde la incorporación de gráficas exige cambiar la orientación del papel se deberá insertar saltos de sección.

- **Encabezado:** Deberá señalarse modelo de gestión e informarse el nombre del inmueble.

- **Pie de página:** Deberá incorporarse la frase "Programa Puesta en Valor del Patrimonio" y el nombre del Gobierno Regional o de la institución formuladora del modelo si fuera distinta al GORE.

- **Citas textuales:** Se destacarán entre comillas y a continuación la respectiva nota al pie de la referencia bibliográfica.

- **Notas al pie:** Se enumerarán consecutivamente y su texto se presentará en el pie de página, limitándose al mínimo necesario.

- **Agradecimientos:** Si procede se podrán manifestar agradecimientos a continuación de los créditos o a continuación del índice si los primeros fueron incluidos en la tapa.

## 7. EXCEPCIONES

El requisito de presentación de modelo de gestión no será exigible para iniciativas de inversión de las siguientes tipologías:

- Obras calificadas como de protección, cuyo objetivo es la mera conservación sin asignar un uso al inmueble.

- Proyectos de intervención o mejoramiento de espacios públicos abiertos cuya administración no puede ser diferenciada del resto de los espacios públicos de la ciudad.

- Proyectos de recuperación de fachadas de inmuebles patrimoniales donde el uso es privado y/o donde no es posible identificar un único administrador responsable del conjunto intervenido.

En estos casos la SUBDERE podrá solicitar la entrega de antecedentes que certifiquen garantías mínimas de conservación y resguardo de la inversión, por ejemplo:

- Medidas de protección básica para evitar intrusiones, robos o vandalismo.

- Medidas generales de conservación o mantenimiento de espacios públicos o áreas verdes.

- Manuales o lineamientos de conservación de fachadas de inmuebles.

- Capacitaciones en conservación de fachadas realizadas a propietarios de inmuebles intervenidos.

- Suscripción de compromisos de mantención de fachadas para propietarios de inmuebles intervenidos.

---

# BIBLIOGRAFÍA

---

---

# BIBLIOGRAFÍA

---

Ballart Hernández, J. (2008). [Gestión del Patrimonio Cultural](#).

Cabezas, C. (2010). [Guía metodológica para la elaboración de modelos de gestión del patrimonio cultural inmueble](#). Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Programa Puesta en Valor del Patrimonio.

Cabezas, C. (2014). [Modelo de gestión del patrimonio cultural inmueble, conceptos y orientaciones para su formulación](#). Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Programa Puesta en Valor del Patrimonio.

Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, ICOMOS. (2008). [Carta para Interpretación y Presentación de Sitios de Patrimonio Cultural](#). Quebec.

Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, ICOMOS. (2014). [Nara + 20: On Heritage Practices, Cultural Values, and the Concept of Authenticity](#). ICOMOS.

Consejo Internacional de Museos, ICOM. (2008). [Terminología para definir la conservación](#). Resolución ICOM-CC 15º Conferencia Trienal. Nueva Delhi.

Consejo Internacional de Museos, ICOM. (2010). [Conceptos Claves de Museología](#).

Hernández, B. (2002). [Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León](#).

Mason, R. (2002). [Assessing Values in Conservation Planning: Methodological Issues and Choices](#). (M. d. Torre, Ed.) [Assessing the Values of Cultural Heritage](#).

Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (05 de Junio de 1992). [Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones](#). Decreto 47.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (1972). [Recomendación sobre la Protección, en el Ámbito Nacional, del Patrimonio Cultural y Natural](#).

Querol Fernandez, M. Á. (2010). [Manual de Gestión del Patrimonio Cultural \(Primera ed.\)](#).