



MINISTERIO DEL INTERIOR – SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO
División de Desarrollo Regional
Departamento Gestión de Inversiones Regionales

Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble

PROGRAMA PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
Crédito BID 1952/OCH

CLAUDIO CABEZAS CAPETILLO
Ingeniero Comercial, Asesor SUBDERE
claudio.cabezas@subdere.gov.cl
c.cabezas@vtr.net

Santiago, Noviembre 2010

CONTENIDO

Introducción.....	3
Concepto	3
Tipologías de Modelos de Gestión Patrimonial	4
Proceso de Elaboración.....	5
Etapa de Prospección	5
Etapa de Negociación	5
Etapa de Formulación	6
Etapa de Revisión	6
Grado de Complejidad	7
Productos Esperados	8
Estructura de un Modelo de Gestión Patrimonial.....	10
Contenido de un Modelo de Gestión Patrimonial.....	11
Marco de Gestión.....	11
Plan de Gestión.....	13
Diseño Organizacional	14
Compromisos de Operación.....	15
Componente Operación.....	15
Componente Mantenimiento.....	15
Componente Seguridad.....	16
Componente Difusión	16
Gestión Financiera	17
Análisis de Riesgo.....	18
Modelos de Gestión y Ciclo de Vida de los Proyectos	19
Antecedentes para la etapa de prefactibilidad - factibilidad ..	19
Antecedentes para la etapa de diseño	21
Antecedentes para la etapa de ejecución	23
Validación de los Modelos de Gestión	23
Procedimiento de Validación.....	23
Requisitos de Validación	24
Normas de redacción	25
Bibliografía.....	26

Esta guía es complementaria al documento “Antecedentes y Orientaciones para la Gestión del Patrimonio”, edición Abril 2009, del mismo autor. Se incluyen orientaciones que modifican o actualizan parte del contenido de ese documento. Además, tiene en cuenta las opiniones, sugerencias e indicaciones técnicas entregadas por el equipo de profesionales del Departamento de Patrimonio Arquitectónico de la Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas. Los textos y las figuras de esta guía, a excepción de las figuras 3 y 13, son una elaboración original del autor y le pertenecen. Se autoriza el uso de la información contenida en esta guía sólo dentro del marco de ejecución del Programa Puesta en Valor del Patrimonio.

Introducción

La teoría relativa a patrimonio en su gran mayoría trata temas de conservación y puesta en valor, muy poca investigación se ha dedicado a dilucidar el tema de la gestión.

Esta realidad conlleva la obligación de pensar y crear una metodología propia, adecuada al programa, que permita: (a) implantar o reconocer un mecanismo de gestión para cada inmueble o bien cultural y (b) evaluar la gestión de esos inmuebles a partir del mecanismo creado.

Lo primero se logra con la identificación de los componentes del mecanismo y su posterior aceptación por parte de los responsables de ponerlos en práctica. El trabajo de identificar, interpretar y documentar esos componentes constituye la primera función de los Encargados Regionales de los Modelos de Gestión (en adelante los Encargados Regionales) y es la base de las orientaciones que se entregan en esta guía.

El segundo objetivo se logra con la revisión permanente, a lo largo del programa, de los resultados que arrojan los distintos componentes del mecanismo sugerido. La revisión es un trabajo compartido que se desarrolla en tres niveles. En el primer nivel es ejecutada por el Encargado Regional a través de la supervisión directa y constante sobre el mecanismo implantado o reconocido, velando porque siempre se cumplan las predicciones definidas en él y adoptando las acciones correctivas que la realidad aconseje. En el segundo nivel la evaluación es desarrollada por la SUBDERE mediante el seguimiento del trabajo que ejecutan los Encargados Regionales y contrastando los avances logrados en cada caso. En el tercer nivel la evaluación es realizada por una empresa externa, contratada al efecto, que certificará si se ha cumplido la meta que los inmuebles tengan en funcionamiento “mecanismos de gestión que aseguran la sostenibilidad de la puesta en valor”. Supervisar el funcionamiento de los mecanismos es la segunda función de los Encargados Regionales.

El inicio de ambos desafíos exige tener una visión común sobre el proceso que se debe desarrollar, teniendo como punto de partida el uso de conceptos y definiciones de amplia

aceptación dentro de la ciencia administrativa que se deberán utilizar al momento de abordar el trabajo.

Los Encargados Regionales contratados por los Gobiernos Regionales o bien las Consultoras que sean contratadas al efecto deberán utilizar la presente guía para desarrollar su asesoría.

Concepto

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.

Las características de un modelo son que representan algo real, que son construidos a cierta escala y cierto nivel de detalle para mostrar puntos de vista, que son representativos de la realidad en un momento en el tiempo y que están hechos para entender esa realidad de manera más simple o comprensible.

Entonces los modelos son representaciones justas de cosas reales, modeladas para un propósito en particular y con puntos de vistas particulares. Esto último es especialmente importante por cuanto 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 aún cuando lo que se intenta interpretar sea lo mismo.

En el caso de la Gestión del Patrimonio, dentro del contexto del programa, la realidad que se espera interpretar es la manera en que se aplica la administración dentro de la organización que tiene o tendrá a su cargo un inmueble de carácter patrimonial.

Modelo de Gestión es la descripción del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del patrimonio cultural inmueble

Modelar la administración no es fácil, no existe un esquema exclusivo de uso universal que represente las cientos de formas en que se puede

manifestar una actividad humana que está vinculada a la organización y dirección del trabajo individual y colectivo.

No obstante esta realidad, la ciencia ha demostrado que la administración sí se puede expresar como un sistema que transforma los recursos humanos, materiales y financieros y los convierte en nuevos productos o servicios útiles para la sociedad, esta transformación se alcanza con lo que los especialistas han denominado el proceso administrativo.

Modelar la administración del patrimonio inmueble entonces puede lograrse con una explicación detallada del proceso administrativo que se lleva a cabo dentro de las organizaciones que tienen a su cargo un inmueble.

En el caso de estas organizaciones lo que se busca es conocer sólo aquellas variables que dentro de su propio proceso influyen en una mejor gestión del inmueble con la exclusiva finalidad (producto del sistema) de mantener su existencia en el tiempo. Ejemplos de esas variables son: los valores patrimoniales, el uso previsto, la estructura asumida, el financiamiento, etc.

Las variables se presentan 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 las mismas variables.

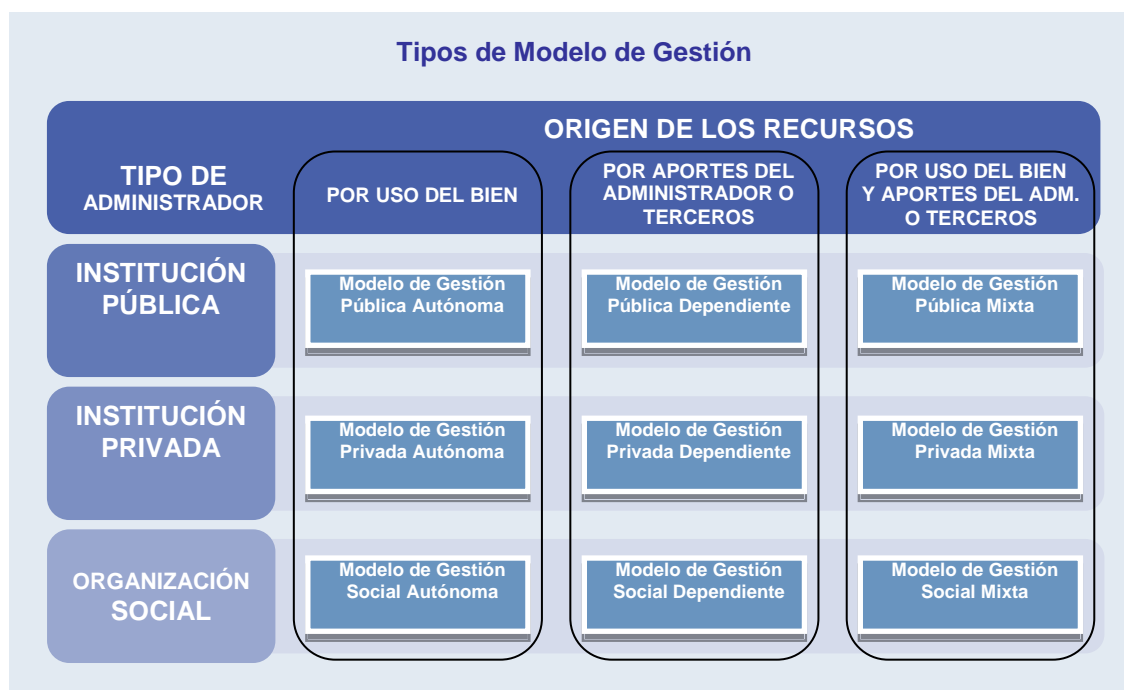
Tipologías de Modelos de Gestión Patrimonial

Para cumplir con la finalidad del programa se propone que los modelos se clasifiquen a partir de la institucionalidad que se hace cargo de la administración, diferenciada por el origen de los recursos que le permite cumplir con esa finalidad. Esto significa que tendremos modelos de gestión pública, privada o social que logra el sustento de los inmuebles a partir de los recursos de la misma institución, de los recursos entregados por terceros o bien por los recursos generados a partir del uso del mismo inmueble.

Un modelo de gestión pública obviamente supone que la organización que se hace cargo de la administración es una institución pública, como puede ser una Municipalidad, el Gobierno Regional, una empresa pública o cualquier servicio público, cómo la DIBAM, por ejemplo.

Un modelo de gestión privada significa que quién está detrás de la administración es una organización privada, que para efectos del programa se recomienda - no se exige - que sea sin fines de lucro. Clasifican en esta categoría las Corporaciones, Fundaciones, Mutuales,

Figura N° 1



Cooperativas, Organizaciones Comunitarias, Comunidades (con existencia legal al amparo de una ley) y Sindicatos.

Un modelo de gestión social es un caso especial que se da en nuestro país que se evidencia cuando detrás de la administración de un inmueble se encuentra un grupo de personas que sin estar constituidas legalmente logran dar sostenibilidad al inmueble. Es el caso por ejemplo de las Iglesias del Altiplano que son administradas por la misma comunidad sin que exista un ente jurídico que la agrupe.

Para cada una de estas tres opciones se puede asignar una subcategoría de modelo asociada al origen de los recursos. Así, inmuebles que se sostienen a partir de los recursos aportados por el administrador o un mecenas, diremos que cuentan con un modelo de gestión dependiente; inmuebles que se sostienen a partir de recursos obtenidos por el uso del bien los identificaremos como modelos de gestión autónoma; e inmuebles que se sostienen a partir de recursos provenientes de ambas fuentes, los denominaremos modelos de gestión mixta.

En la figura N° 1 se muestran las 9 tipologías reconocidas.

Proceso de Elaboración

La elaboración de los modelos sigue un ciclo que se inicia con la investigación de las variables que lo componen, pasa por la necesaria consulta a los involucrados, continua con la escrituración del modelo y termina con la revisión y aprobación del documento final que da cuenta de él.

En la figura N° 2 se muestra este ciclo.

La explicación de las etapas que forman el proceso se detalla a continuación:

Etapa de Prospección

Es la fase que reúne las labores de investigación previa necesarias para la comprensión de las variables que definen el modelo. Incluye todos los esfuerzos de investigación y análisis que permiten dar forma a la línea de base sobre la cual se construye el modelo y que a la larga se convierte en lo que se conoce como diagnóstico. En esta etapa, entre otros aspectos, se identifica el uso esperado para el bien, el administrador

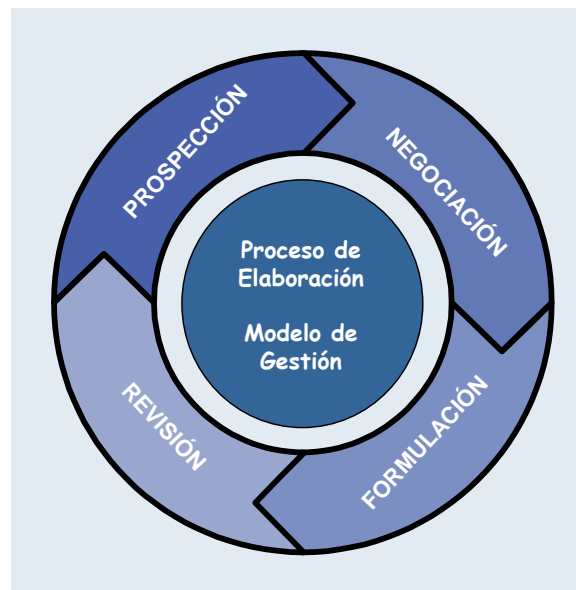


Figura N° 2

más idóneo, la capacidad de usuarios que soportará, las normas que le afectan o condicionan y los valores que lo definen como patrimonio.

Etapa de Negociación

Luego de la prospección inicial viene una fase de consultas y acuerdos con los actores clave¹ (también denominados actores relevantes) que de algún modo influyen en el éxito o fracaso del modelo. Son actores clave los servicios públicos o sus funcionarios, las instituciones privadas o sus líderes, los dirigentes políticos y los actores sociales. En la figura N° 3 se muestra la clasificación que se recomienda utilizar.

No se debe elaborar un modelo a espaldas de estos actores o sin la participación de quienes posiblemente se harán cargo de su puesta en marcha u operación. La opinión de todos los que pueden influir en su funcionamiento debe ser tomada en cuenta, ya sea a través de consultas directas o bien mediante mecanismos de participación masiva.

¹ Para una mejor correlación con las directrices de consulta ciudadana seguidas por la Dirección de Arquitectura se recomienda utilizar el Manual de Participación Ciudadana del MOP como guía para efectuar este trabajo.

CLASIFICACIÓN DE LOS ACTORES CLAVE
Actores Públicos <i>Son los Servicios Públicos o sus autoridades, con competencias específicas y complementarias que pueden afectar el funcionamiento del modelo. Con este tipo de actores compete potenciar acciones de coordinación, ya que sus mandatos y sus acciones se relacionan con ciertos tipos de intervenciones sobre el territorio y la comunidad local, lo que requiere de una acción conjunta para su éxito.</i>
Actores Privados <i>Son las empresas, empresarios, emprendedores o sus asociaciones que se verán afectados o beneficiados por la intervención del inmueble o su área de influencia. Los intereses de estos actores son intrínsecos a la participación ciudadana, dado que son representativos de un segmento de la población y pueden gatillar procesos significativos a favor o en contra del modelo adoptado.</i>
Actores Políticos <i>Son los líderes políticos electos en las Circunscripciones o Distritos donde se encuentran los inmuebles (Senadores y Diputados), y las autoridades locales elegidas (Alcalde y Concejales). Estos actores han sido elegidos por la ciudadanía y en representación de ella tienen el derecho de acceder a la información de la decisión que afectará y/o beneficiará directamente al territorio.</i>
Actores sociales o de la Comunidad <i>Entre estos actores se encuentran los vecinos al inmueble y los dirigentes formales e informales de los grupos de ciudadanos afectados o beneficiados, directa o indirectamente, por la iniciativa. Además, en este grupo de actores se encuentran aquellas instituciones que poseen conocimiento específico sobre algún aspecto de la iniciativa, como por ejemplo: universidades, centros de estudios, colegios profesionales, etc.</i>

Figura N° 3

Interesa aclarar que la opinión de estos actores y en especial de la comunidad no son necesariamente vinculantes, sino un recurso necesario para la correcta elaboración del Modelo de Gestión.

Etapa de Formulación

Conocidas las variables que definen el modelo y consultada la opinión de los actores sobre la configuración de la administración propuesta recién es posible diseñar en el papel el modelo de gestión que asumirá la administración del inmueble.

La formulación no es más que el proceso de escriturar de manera comprensiva y con el uso correcto de los conceptos el modelo de gestión propuesto.

La formulación es siempre de responsabilidad de los Encargados Regionales, incluso en los casos donde los modelos son redactados por consultoras. Esto significa que el documento siempre expresa el convencimiento que el

Encargado Regional tiene sobre la viabilidad del modelo.

La forma o diseño que adopten los documentos es resorte de cada Encargado Regional, pero el contenido mínimo esperado debe ajustarse a la estructura de información que más adelante se indica.

Al final de la guía se expresan las normas que deben ser respetadas en la presentación de los documentos.

Etapa de Revisión

El proceso concluye con la revisión y aprobación de lo que se ha formulado. En una primera etapa la revisión la deben realizar los mismos administradores que se harán cargo del inmueble, ellos deben confirmar que efectivamente cumplirán con las directrices y obligaciones que les define el modelo. En una segunda etapa el modelo es revisado por la SUBDERE con el fin de confirmar que el mismo da garantías reales que efectivamente el

administrador tendrá la capacidad de sostener el inmueble. Y en una tercera etapa el modelo será evaluado por una Consultora externa contratada por SUBDERE con el fin de verificar si los objetivos del programa referidos a los modelos de gestión se han cumplido.

El tiempo que tome ejecutar las etapas de prospección, negociación y formulación es indefinido. En casos donde la mayoría de las variables se conocen y el destino del bien ya está definido es posible que el modelo se pueda formular en pocos días, en cambio, donde no hay claridad sobre estos aspectos es posible que se requieran variados estudios y eso alargue todo el proceso.

El nivel de dificultad que tenga la concreción de las etapas de prospección y negociación define el tipo de complejidad que se asocia a la formulación de cada modelo. En el título siguiente se aborda este tema.

Grado de Complejidad

La dificultad para elaborar los modelos de gestión está determinada por: a) la cantidad de variables que condicionan el proceso administrativo y b) el nivel de conocimiento que se tiene sobre esas variables.

Es lógico pensar que mientras más variables sean necesarias considerar, más complejo se volverá la formulación del modelo.

Así también, mientras más confusas o desconocidas sean esas variables mayor requerimientos de estudios previos se demandarán y consiguientemente más difícil se hará la formulación.

A mayor o menor conocimiento de estas variables, mayor o menor dificultad para construir el modelo de gestión.

De lo anterior se desprende que un modelo es complejo cuando tiene muchas variables a considerar o cuando estas se desconocen, aún cuando no sean pocas.

Como norma general se entenderá que un modelo es complejo cuando se desconoce el uso previsto para el bien, cuando no hay claridad sobre el administrador que pudiera hacerse cargo, cuando existen dudas sobre la propiedad, cuando se desconoce la opinión de los actores

clave, cuando existen dudas respecto a los valores del bien o cuando no están claros los costos asociados al modelo, es decir, cuando las variables más importantes que ayudan a identificar el proceso administrativo no están del todo claras.

Se entenderá que un modelo es de mediana complejidad o intermedio cuando sólo algunas de estas variables son desconocidas.

No existe un parámetro para definir qué nivel de desconocimiento de las variables determina que un modelo sea complejo o intermedio, la calificación la debe hacer el Encargado Regional a la luz de los antecedentes que se conozcan en cada caso.

Se entenderá que un modelo es de baja complejidad o básico cuando la gran mayoría de estas variables son conocidas y es posible formular el modelo sin entrar a desarrollar estudios de gran envergadura.

Un Modelo de Gestión complejo supone un proceso de diseño que se alargará en las etapas de prospección y negociación, por cuanto requerirá el desarrollo de una investigación más acabada para identificar la mejor propuesta que otorgue sostenibilidad al inmueble.

En los Modelos de Gestión complejos se debe buscar la participación de empresas consultoras para que desarrollen la investigación en su conjunto y formulen el modelo de gestión, limitándose el trabajo de los Encargados Regionales a guiar y supervisar el trabajo de esas consultoras y a aprobar los productos que entreguen.

Un Modelo de Gestión Intermedio también puede requerir la participación de empresas consultoras para su formulación, pero a diferencia del caso anterior, la investigación debe centrarse en estudios particulares más que en el diseño mismo del modelo, que en este caso puede ser formulado por el Encargado Regional con la colaboración de las consultoras.

Un Modelo de Gestión Básico supone que las etapas de prospección y negociación se abordarán en un breve plazo, por cuanto toda la información que de ellas se obtiene ya están en conocimiento de los interesados.

Se muestra en la figura N° 4 la relación y el trabajo que se da entre los Encargados Regionales y las Consultoras.

Grado de Complejidad y Labor de los Encargados Regionales

	ENCARGADO REGIONAL DE MODELOS DE GESTIÓN	CONSULTORIA EXTERNA
MODELO DE GESTIÓN BÁSICO	Elabora modelo de gestión	Innecesaria
MODELO DE GESTIÓN INTERMEDIO	Elabora modelo de gestión eventualmente con apoyo de Consultora	Opcional. En cada caso se determina si es necesario contar con una consultoría externa
MODELO DE GESTIÓN COMPLEJO	Supervisa diseño de modelo de gestión y aprueba productos elaborados por consultora	Necesaria. Elabora estudios previos y modelo de gestión

Figura N° 4

Las consultorías pueden ser encargadas a las mismas Consultoras que se adjudican el diseño de los proyectos. En dicho caso la elaboración de los Términos de Referencia deben abordarse en conjunto con las Unidades Técnicas a cargo de los proyectos, las que pueden ser: las Direcciones Regionales de Arquitectura, la DIBAM, las Municipalidades, las Universidades o los organismos privados sin fines de lucro validados como subejecutores.

En el caso de las Direcciones de Arquitectura la relación debe llevarse con los Encargados de Patrimonio.

Es obligación de los Encargados Regionales elaborar el contenido de los términos de referencia en todo lo relacionado con los modelos. Además, debe cumplir el rol de “Inspector Fiscal” para la revisión de todas las materias referidas al modelo que se incluyen en la consultoría.

Al elaborar los términos de referencia el Encargado Regional debe tener especial cuidado de ajustar sus demandas de estudios o investigaciones a las condiciones o exigencias establecidas por la Unidad Técnica. La necesidad de obtener información para elaborar los modelos no debe ser obstáculo para cumplir con los plazos habituales que se fijan para el diseño de los proyectos de arquitectura.

Productos Esperados

En cada una de las etapas del proceso se deben obtener productos específicos que dan cuenta del avance logrado. La existencia de estos productos es señal que la etapa está en desarrollo o bien ha concluido. En la etapa de prospección los productos esperados son los estudios específicos sobre las variables que condicionan la gestión del patrimonio. Entre otros podemos tener:

- ◆ **Estudios de alternativas de uso**, si no está claro el destino del inmueble;
- ◆ **Estudios de alternativas de administración**, necesarios si no se tiene claridad sobre cuales son las opciones de administrador para el inmueble;
- ◆ **Diagnóstico Organizacional**, estudio necesario si se requiere conocer el estado de funcionamiento de una organización. Son útiles para identificar problemas organizacionales que afectan la capacidad de gestión de una organización. Se justifica su utilización si se necesita saber si una institución específica, como una Corporación por ejemplo, tiene capacidad para administrar un inmueble.
- ◆ **Capacidad de Carga²**, si se necesita saber el máximo de usuarios que soporta el bien (dato útil cuando se requiere calcular por ejemplo los ingresos posibles máximos por concepto de corte de entrada)
- ◆ **Estudio de normas y reglamentaciones** que afectan al bien, con el fin de conocer eventuales restricciones que condicionen el tipo de administración propuesta. Entre otras pueden ser: leyes especiales, restricciones del plan regulador, norma chilena aplicable según el uso propuesto, regulaciones sanitarias, convenios internacionales para el caso de inmuebles declarados patrimonio mundial, etc.
- ◆ **Estudio de la propiedad y otros derechos** que afecten al bien, si no existe claridad sobre quién es el propietario.

² Existen diferencias de concepto entre Capacidad de Ocupación y Capacidad de Carga. Se recomienda atenerse a las orientaciones que la respecto establece la Dirección de Arquitectura del MOP.

Estos son sólo algunos de los ejemplos más comunes de estudios que se deben concretar en la etapa de prospección. No son todos los necesarios ni tampoco constituyen un mínimo indispensable, cada situación es particular. En algunos casos la información ya puede existir y no será necesario hacer alguno de estos estudios, en otros casos las dudas pueden ser mayores y tendrán que realizarse todos estos estudios incluyendo algún otro que la situación recomiende.

Durante la etapa de negociación deberán obtenerse pruebas concretas que demuestren que los actores clave fueron consultados y que la opinión de ellos está reflejada en el modelo propuesto. Entre otros productos posibles de esta etapa tenemos:

- ◆ **Estudios de opinión pública**
- ◆ **Encuestas** a los actores clave
- ◆ **Cuestionarios** a los actores clave
- ◆ **Actas de reuniones** con los actores clave
- ◆ **Conclusiones de seminarios o talleres** realizados con los actores clave

Al decidir la necesidad de obtener estos productos los Encargados Regionales deben colocar especial atención en la dimensión del tiempo y costo que demanda su realización. Un estudio de opinión pública, por ejemplo, puede alcanzar cifras considerables si no se define acotadamente el concepto “Entorno” o “Población” y su realización puede terminar siendo más cara que el proceso mismo de elaboración del modelo, atrasando incluso su conclusión.

El alcance o magnitud de estos estudios también debe ser considerada. Encuestas o cuestionarios aplicados en territorios extensos pueden resultar muy onerosos y a veces no es necesario llegar a consultar a todos los actores clave.

Lo central es que el Encargado Regional sopesa adecuadamente la relación costo/utilidad de estos productos y en conjunto con la Unidad Técnica respectiva determine hasta cuanto se puede invertir en la realización de estos estudios sin afectar considerablemente los presupuestos recomendados.

Reunidos los antecedentes de la etapa de prospección con los resultados que arroja la etapa de negociación es posible formular el *diagnóstico* final del modelo. Este producto es un documento escrito que resume el estado en que se encuentran todas las variables y da cuenta de las recomendaciones adoptadas a la luz de la investigación desarrollada.

En la etapa de formulación se obtiene el modelo de gestión propiamente tal. Este producto es el instrumento de mayor interés dentro del ciclo. En sí es el informe o documento que expresa el proceso administrativo que existe o se pondrá en práctica dentro de la organización para sostener el inmueble. La manera en que se puede expresar dicho proceso se muestra en el capítulo siguiente.

En la etapa de revisión los productos que se obtienen son las constancias o informes que certifican que el modelo propuesto ha sido revisado y validado por los órganos correspondientes. Entre otros tenemos:

- ◆ **Cartas de Compromiso** o certificado del Representante del Administrador
- ◆ **Actas de Acuerdos** de los Consejos Municipales o Directorios, según se trate de una Municipalidad o una institución pública o privada
- ◆ **Informe de Validación SUBDERE**
- ◆ **Informe de Verificación Resultados del Programa**

En el caso de la revisión que hace la institución administradora bastará una carta o certificado donde el representante legal manifiesta su conocimiento y aceptación a los compromisos definidos en el documento. Opcionalmente puede ser una copia del Acta o Acuerdo donde se deja constancia que la institución administradora asumirá los compromisos definidos en el modelo.

En el caso de la SUBDERE la revisión se constata mediante un “Informe de Validación” que emite la Unidad Coordinadora del Programa Puesta en Valor del Patrimonio. El informe puede aprobar o rechazar el modelo propuesto. En este último caso existe la opción de corregir el modelo conforme a las orientaciones que emita la Subsecretaría y se vuelva a presentar a



Figura N° 5

su revisión. Sólo en el caso que el modelo sea rechazado en segunda oportunidad se considerará que no da garantías suficientes para dar sostenibilidad al inmueble y por tanto el proyecto de inversión postulado no será elegible para el programa. El tercer producto de esta etapa es de origen ajeno a los Gobiernos Regionales y la SUBDERE. Se trata de la revisión y consecuente informe que emitirá la empresa consultora que revisará el grado de cumplimiento de los objetivos del programa dentro del ámbito de los modelos de gestión.

En la figura N° 5 se muestra un resumen de los productos esperados:

De todos los productos sólo el modelo de gestión debe ser enviado a la Subsecretaría. Los estudios previos, diagnóstico u otros informes deben ser mantenidos por el Encargado Regional y deberán encontrarse disponibles cuando la consultora que realice la revisión los solicite.

Estructura de un Modelo de Gestión Patrimonial

Ya está claro que elaborar un modelo de gestión no es más que escriturar y documentar la manera

en que se llevará a efecto la administración de un bien inmueble o lugar de interés cultural.

Para tener una base de comparación de esa mirada se recomienda que los modelos se construyan a partir de una forma común de presentación de la información.

Esta forma estándar se puede lograr a través de la elaboración de seis textos³ que llamaremos módulos de información. Estos módulos serán la base de construcción de los modelos, a través de ellos podremos interpretar la realidad de la administración que se presenta en cada caso.

Los módulos deberán agruparse de acuerdo a las variables que forman parte del sistema de gestión. En ese contexto se elaborarán los siguientes módulos⁴:

³ Al inicio del programa se recomendó la elaboración de cinco módulos de información. Los casos estudiados en todo este tiempo permiten recomendar que se incluya uno adicional que dé cuenta del riesgo asociado al modelo.

⁴ Desde la publicación del texto “Antecedentes y Orientaciones para la Gestión del Patrimonio”, edición Abril 2009, se han producido modificaciones al nombre de los módulos. El módulo *Antecedentes Generales* pasó a llamarse Marco de Gestión, el de *Planificación* pasó a llamarse Plan de Gestión, el de *Organización* y *Coordinación* pasó a llamarse Diseño Organizacional y el de *Ejecución* ahora se le llama Compromisos de Operación.

- ◆ **Marco de Gestión**⁵; que entregará un resumen sobre las variables relevantes que son aclaradas a partir del diagnóstico y que sirven de contexto para precisar el tipo, alcance y limitaciones del modelo. Entre otros aspectos incluye: la descripción del bien cultural, la identificación de sus valores, la explicación del uso acordado y la identificación de la unidad de gestión que se hará cargo de su administración.
- ◆ **Plan de Gestión**; que aclarará la línea base sobre la cual se inicia la gestión y plantea los cursos de acción que se pondrán en marcha. Más adelante se explica con mayor detalle su definición y contenido.
- ◆ **Diseño Organizacional**; que aclara la manera en que la unidad de gestión ordenará el trabajo de todos sus integrantes y la forma

cómo se relacionará con los distintos actores que intervendrán en la gestión del bien.

- ◆ **Compromisos de Operación**; que describe las labores concretas que se programarán para resguardar, mantener, promover y operar el bien.
- ◆ **Gestión Financiera**; que da cuenta de los costos asociados al modelo propuesto e informa los mecanismos de financiamiento que se utilizarán para solventarlos.
- ◆ **Análisis de Riesgo**; que expresa los escenarios favorables o desfavorables que benefician o perjudican el éxito del modelo y contribuyen a definir las acciones proactivas o preventivas que se deben tener en cuenta.

La estructura propuesta puede recrearse a través de la gráfica que se muestra en la figura N° 6. En el título siguiente se entrega información más detallada sobre el tipo de información que debe contener cada módulo.

Figura N° 6



Contenido de un Modelo de Gestión Patrimonial

Marco de Gestión

Este módulo debe entenderse como el marco de introducción de todo modelo, donde se entregan de manera acotada todos los antecedentes que permiten hacerse una idea previa del modelo y del inmueble.

En él se identifica la tipología del modelo propuesto, se entrega una descripción general del inmueble, se expresa el uso previsto y el administrador recomendado, se aclaran los valores a proteger y se entrega un resumen de las variables más relevantes que pueden afectar su administración.

La descripción del inmueble debe limitarse a una pequeña referencia al origen de su construcción y a sus características arquitectónicas y constructivas más relevantes. 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 “valores patrimoniales” si es que el valor histórico se encuentra presente.

⁵ En modelos que ya están siendo entregados suele llamarse a este módulo “Diagnóstico” o “Antecedentes Generales”; sin embargo, para evitar confusiones con el documento Diagnóstico de la etapa de negociación, se recomienda usar este nuevo título.

MARCO DE GESTIÓN					
ANTECEDENTE	CONTENIDO				
Identificación del Modelo	Nombre de la tipología propuesta				
Identificación del Bien	Descripción General	Ubicación (incluir plano de ubicación)			
	Propiedad				
	Categoría de Monumento				
Identificación de los Valores del bien	Valor Estético Valor Histórico Valor Científico Valor Social	Valor de Paisaje Valor Arquitectónico Valor Constructivo Otros Valores			
Identificación del Uso	Uso Propuesto	Uso Actual		Uso Original	
Identificación del Administrador	Antecedentes de la Organización	Nombre	Dirección Teléfono	Misión	Estructura
	Antecedentes del Representante Legal	Nombre	Cargo	Responsabilidad	
	Recursos Disponibles	Humanos	Físicos	Financieros	
Identificación de variables que condicionan el uso	Normas-Reglamentaciones	Derechos sobre la propiedad			
	Capacidad de Carga	Otras variables			

Figura N° 7

Otros antecedentes que se deben agregar en la descripción son la ubicación, la propiedad y la categoría de monumento.

El resumen de los valores debe circunscribirse a los tipos de valores que la teoría general del patrimonio ha identificado, no se deben inventar valores inexistentes o incluir alguno que no sea de amplio consenso. Se recomienda utilizar los valores reconocidos en la Carta de Burra⁶, incluyendo el “valor arquitectónico, constructivo o de paisaje”⁷ si es que en el caso estuvieran presente.

Para definir el uso resulta prudente mencionar el uso original, el uso actual y el uso propuesto. Este último se debe especificar lo suficiente para

que no existan dudas respecto al centro de interés del modelo de gestión.

En casos donde el inmueble haya tenido una gran variedad de usos diferentes a lo largo de su existencia resulta conveniente elaborar una breve reseña que dé cuenta de este historial.

En la figura N° 7 se presenta un formato que se puede utilizar como guía para elaborar el Marco de Gestión.

Este formato es una sugerencia, por lo que se puede modificar su presentación si es que se considera necesario, pero los contenidos mínimos estipulados siempre deberán estar presentes.

Importa aclarar que el marco de gestión no es la reproducción textual del diagnóstico o los estudios previos sino sólo un resumen de las conclusiones más relevantes que se obtienen a partir de ellos.

⁶ Carta adoptada por ICOMOS el 19 de Agosto de 1979 en Burra, Australia.

⁷ Estos valores no se mencionan en la Carta de Burra

El Marco de Gestión no debe convertirse 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 10 páginas.

Plan de Gestión

En esencia un plan es la expresión de un deseo o intención de hacer algo que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada. Algunos autores de manera muy precisa definen al plan como un *curso de acción*.

El plan 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, en otras palabras el plan es el marco orientador que permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.

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.

Todos los planes se estructuran sobre la base de un conjunto coordinado y coherente de *objetivos, metas y actividades* que, relacionadas entre sí, conforman la guía que permite llegar o alcanzar el futuro deseado, que en el caso del patrimonio se trata del destino previsto para el bien.

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.

El Plan de Gestión Patrimonial 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, iterativo, 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).

La visión es el elemento central del plan. Este concepto debe entenderse como un propósito general, más amplio, al que se aspira llegar en un horizonte extenso de tiempo. Se diferencia de los objetivos o metas en que perdura en el tiempo y no está sujeta a cambios como estos últimos; aunque ello no supone que sea estática e imposible de modificar si las condiciones lo aconsejan.

En el contexto del patrimonio la única diferencia que se observa con la ciencia administrativa tradicional es que en vez de enfocar la visión en el destino de la organización está se enfoca en el destino del bien cultural.

En un Plan de Gestión Patrimonial la Visión debe entenderse como el destino deseado para el inmueble visto desde la perspectiva del uso propuesto y definido con pleno respeto a sus valores patrimoniales

Una característica especial de los planes de gestión patrimonial es que en su contenido se incluyen los *beneficios* que se esperan lograr con el destino previsto para el bien, elemento que no es común en otro tipo de planes.

Los beneficios dan cuenta de los logros o consecuencias positivas que se pueden obtener más allá de los objetivos inmediatos asociados al plan. Pueden ser beneficios sociales, culturales o económicos.

Los beneficios sociales son todos los hechos que afectan de manera positiva y directa a la comunidad relacionada con el bien en la medida que se van cumpliendo los objetivos del plan. Ejemplos pueden ser: aumento del empleo, generación de nuevas oportunidades de emprendimientos, satisfacción espiritual por la reapertura un templo, mayor acceso al conocimiento de la historia local por la apertura de un museo, etc.

Los beneficios culturales se obtienen desde la perspectiva de la salvaguarda del bien. Todo aquello que resulta en mantener sus características arquitectónicas o simbología



Figura N° 8

histórica es un beneficio cultural. Ejemplo sería: restauración del edificio x, conservación de sus murales, recuperación de puertas y ventanas, etc. Los beneficios económicos son la retribución monetaria que se puede recibir del uso del bien. Ejemplo sería: aumento de ingresos por venta de entradas, mayor retribución por concepto de arriendos, etc.

En la figura N° 8 se muestra el contenido que debe tener un Plan de Gestión Patrimonial.

El Plan de Gestión Patrimonial 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.

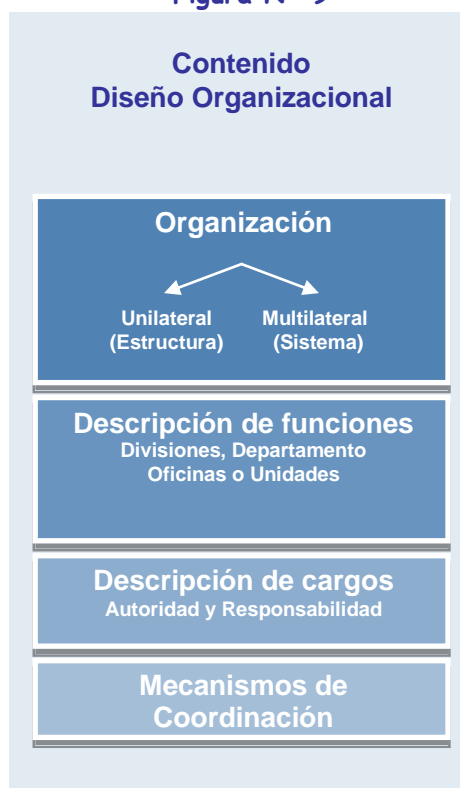
Los Planes de Manejo sólo son necesarios en proyectos específicos donde se requiere una zonificación del inmueble o un ordenamiento territorial. Se justifican cuando las áreas de intervención son extensas y se requiere ordenar y normar el uso de diferentes espacios. Ejemplo: salitreras, fuertes, parques, 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.

Diseño Organizacional

En el módulo organización se deberá describir el orden que asume el administrador para hacerse cargo del bien. Importa 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.

Figura N° 9



Junto con describir la organización se debe expresar la forma en que se espera serán llevadas las relaciones con los actores relevantes. Se deberá describir los mecanismos de coordinación que se adoptarán con este grupo

Se requiere tener una imagen de las interrelaciones que se dan entre la unidad de gestión y los actores relevantes. Esta imagen ayuda al evaluador comprender que tan dependiente se encuentra la gestión de las decisiones de terceros. A mayor dependencia mayor inseguridad en la toma de decisiones por las influencias externas que pueden hacerlas cambiar. A la inversa ocurre lo contrario, a menor dependencia mayor seguridad para tomar decisiones. Este juego debe ser reconocido a través del poder que esos actores clave tienen sobre el bien, para ello el encargado del estudio debe identificar esos grados de influencia y los efectos que pueden tener en la gestión.

En la figura N° 9 se muestra el contenido esperado para el módulo organización:

Compromisos de Operación

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, la mantención, la seguridad y la

Figura N° 10



promoción del bien.

En la figura N° 10 se muestra este contenido.

Componente Operación

Se entiende por operación el conjunto de tareas que son necesarias de realizar para que el bien cumpla con el uso previsto. Así por ejemplo, si un bien será destinado a museo debe esperarse que se ejecuten labores de control de acceso, guía de recorrido, bodegaje, investigación, etc, lo cual a su vez se traduce en la necesaria existencia de cajeros, guías de museo, curador, investigador, etc.

En el modelo se debe dar cuenta de las labores operativas que se pondrán en marcha o que ya existen y se debe identificar el cargo de las personas que participarán en ellas. Las labores operativas están directamente relacionadas con el uso previsto del bien, sólo las labores propias del uso forman parte de la operación. Éstas podrán ser escasas si el uso previsto no requiere mayor intervención del recurso humano, por el contrario si el uso previsto exige una alta dotación de personal las labores que se deben identificar será mayor. En todo caso importa identificarlas de manera genérica, es decir, en forma general, y no en detalle por cada una de ellas. Por ejemplo vasta con identificar la labor de Administración de Caja para referirse a las actividades que desarrollan todos los cajeros y no entrar a detallar las labores que se prevén realizará cada cajero (Administración Caja 1, Administración Caja 2, Administración Caja N).

Componente Mantención

Se entiende por mantención el conjunto de tareas que permiten evitar el deterioro físico del bien. En el caso de un museo estas podrían ser: 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.

En el modelo se debe dar cuenta de las labores de mantención 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. Las labores de mantención podrían considerar trabajos de restauración propiamente tal, si éste es el caso corresponde

mencionarlo en los informes como obras de conservación y no de mantención. 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 de la mantención. 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 mantención siempre deben estar presentes en la gestión de un bien para lograr su sostenibilidad y deben estar debidamente documentadas en un programa o manual de mantenimiento. Sin mantención el bien se deteriora y corre el riesgo de perder sus valores.

Deben informarse las actividades de mantención 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 el 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.

En lo posible se recomienda disponer, para cada bien, de un Manual de Mantención que puede ser elaborado por los Encargados de Patrimonio de la Dirección de Arquitectura o bien solicitado en las consultorías de diseño de los proyectos de inversión.

Componente Seguridad

Se entiende por seguridad el conjunto de tareas propias de la vigilancia y protección del bien. Si la Unidad de Gestión prevé disponer de un sistema de seguridad para el bien deberán informarse las actividades previstas para ese fin. Generalmente este tipo de labores está relacionada con el trabajo que realizan los guardias de seguridad por lo que bastará con hacer una descripción general de ese trabajo si sólo se contempla ese medio de protección; en cambio si se prevé el uso de mecanismos más

sofisticados deberá hacerse una descripción de ellos para comprender su alcance y presupuestar su costo.

Deberá informarse, además, las acciones preventivas que se vayan adoptar para reaccionar ante sismos, marejadas o incendios. En especial interesa conocer los procedimientos que se adoptarán para hacer frente a estos hechos en caso que acontezcan.

Componente Difusión

Se debe recordar que el fin último de contar con modelos 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. Hay que mostrar a los interesados: 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; en fin, se debe promover el inmueble para que el uso propuesto permita la sostenibilidad y a la vez contribuya al desarrollo de su entorno.

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 inmueble y los beneficios de su uso.

Sólo si los planes son considerados un elemento relevante del modelo y el Encargado Regional lo estima necesario se podrán incluir en los anexos.

Gestión Financiera

Una vez identificados los compromisos de operación se debe pasar a valorizar el costo de cumplir con esos compromisos para luego precisar el volumen de los ingresos que se esperan obtener para cubrir esos costos.

La información generada a partir de ese análisis da origen al módulo de gestión financiera.

Los costos deben calcularse a partir del gasto que implica desarrollar cada una de las actividades definidas en los compromisos de operación (operación, mantención, seguridad, promoción) más el gasto de la administración general del inmueble (gastos administrativos).

Son costos habituales en todo modelo: las remuneraciones, equipamiento, materiales, consumos básicos, etc. Todos ellos deben ser considerados para un buen cálculo de costos.

Los ingresos previstos deben evaluarse desde cuatro perspectivas: a) los ingresos propios generados por el uso del bien, b) los aportes que realiza la unidad de gestión, generados desde la operación misma de la unidad (no otorgados por terceros ajenos a la unidad), c) las donaciones específicas que la unidad de gestión reciba para el beneficio del bien y d) las transferencias o

subsidios que reciba por fondos específicos que se adjudique desde el sector público.

El encargado de diseñar el modelo deberá proyectar en conjunto con la unidad de gestión los fondos que se prevén serán originados desde cada una de estas perspectivas.

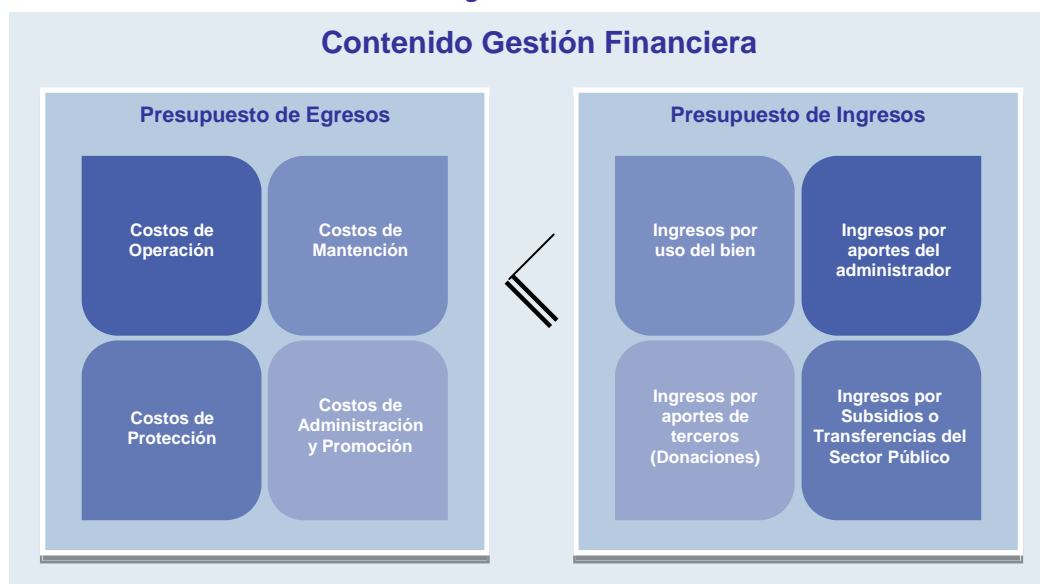
En el caso de los ingresos propios deberán identificarse los servicios o productos que va a generar el bien y la demanda que se espera de los mismos. En el caso de productos pueden ser, a modo de ejemplo: souvenir, artesanía, textos, etc.; en el caso de servicios pueden ser: tours, entradas, arriendos, etc.

En el caso de aportes propios deberán entregarse los antecedentes que certifiquen la capacidad de la unidad de gestión de disponer recursos generados desde su propia labor. Algunos ejemplos pueden ser, cuotas sociales, rifas, ingresos por actividad comercial, ingresos por arriendo de otros bienes capitales distintos a los bienes culturales, etc.

En el caso de donaciones deberán identificarse los grandes patrocinadores que se esperan y las razones que hacen creer que sus aportes se concretarán. En este acápite también se debe informar las campañas de donación que se pretendan poner en marcha.

Las transferencias debemos entenderlas como aquellos recursos que se obtienen desde el sector público por la adjudicación de licitaciones o bien por la obtención de una asignación directa

Figura N° 11



aprobada en el presupuesto de algún servicio público. Los subsidios son las prestaciones económicas otorgadas a título gratuito por el estado y que no exigen devolución. Estas prestaciones generalmente se obtienen a través de la participación en concursos que distribuyen fondos asignados a servicios públicos específicos, ejemplo de ellos son: Fondart, FNDR 2% Cultura, Fondo Social, etc.

Para que el modelo demuestre tener la capacidad de sostener al inmueble los ingresos previstos necesariamente deben ser mayores o iguales a los costos estimados. De no ser así el modelo no se sostendría en el tiempo y no sería aconsejable recomendar su puesta en práctica.

Interesa aclarar que al diseñar el modelo no se busca demostrar la rentabilidad de la propuesta, sino sólo su capacidad de sustento. Esto significa que el modelo es aconsejable mientras demuestre tener sus costos cubiertos sin importar las ganancias que se puedan obtener de él.

En la figura N° 11 se muestra esta relación.

Existe una categoría de ingreso especial que también se puede considerar en el análisis de la gestión financiera. Nos referimos a los trabajos voluntarios.

Algunos modelos justifican su sustento en el trabajo sin cobrar que realizan los miembros de la organización que administra en inmueble.

Estos trabajos constituyen un aporte que puede ser valorizado y que debe ser considerado en el análisis.

La valorización de los trabajos voluntarios corresponde al precio o valor que se le asigna a los aportes o trabajos que realizan algunas personas en beneficio del patrimonio sin cobrar por ello. Estos aportes deben ser considerados como una provisión de fondo por cuanto contribuyen a la sustentabilidad del bien aún cuando no son aportes monetarios propiamente tal. La valorización debe realizarse asignando un precio real a las horas hombre que destinarán los voluntarios. Ese precio real debe estar dado por el precio que habitualmente se paga por el mismo servicio.

Análisis de Riesgo

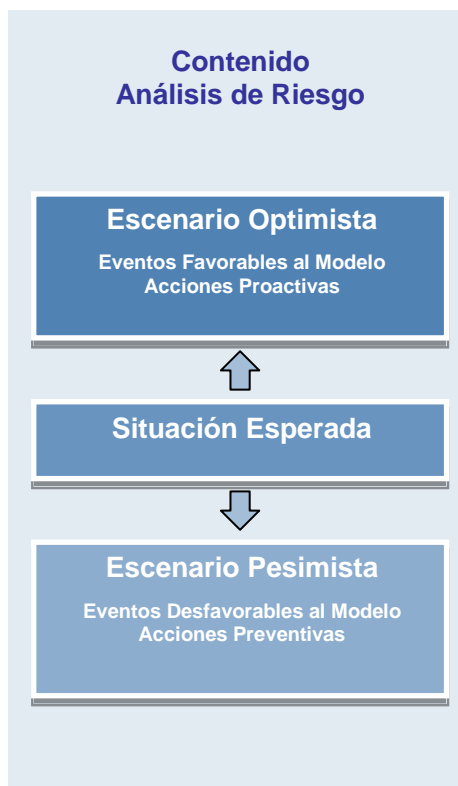
Al concluir los modelos se deberá entregar una visión sobre los factores o variables que podrían

imposibilitar la concreción del modelo o bien mermar los objetivos que se esperan obtener. Junto con identificar estos factores se deben expresar las medidas que se adoptarían para 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. Para dichos factores se deben expresar las acciones que resultan aconsejables promover para generar su presencia.

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.

En la figura N° 12 se muestra esta relación:

Figura N° 12



Modelos de Gestión y Ciclo de Vida de los Proyectos

Las consultorías que se contraten para elaborar modelos complejos o intermedios requieren que se defina con precisión el tipo de información que deben obtener. Estas serán exitosas sólo en la medida que el consultor comprenda con exactitud cuál es la investigación que se le solicita y cuáles son los productos que se esperan obtener de su trabajo.

Los Encargados Regionales deben colaborar con los Encargados de Patrimonio en la elaboración de las bases que permitirán licitar estas consultorías, específicamente tendrán que contribuir a complementar el diseño de los términos de referencia en todos aquellos aspectos relacionados con la formulación de los modelos de gestión. Igualmente deberán ayudar en la obtención de la variada documentación que se exige acompañar en las solicitudes de inversión y apoyar la revisión de los avances de las consultorías en todos los aspectos relativos a los modelos de gestión.

Los productos o resultados que se soliciten a las consultoras variarán conforme a la etapa en que se encuentre la elaboración del proyecto dentro de su ciclo de vida, así:

- a) En la etapa de prefactibilidad podrían solicitarse estudios en profundidad para identificar alternativas de uso y/o administración, incluido un análisis de las limitaciones y potencialidades de cada opción y/o una investigación sobre las variables más relevantes que forman parte del diagnóstico;
- b) En la etapa de factibilidad se podrían solicitar aclaraciones para perfeccionar alguna alternativa o bien la elaboración misma del modelo basado en la información obtenida en la etapa anterior;
- c) En la etapa de diseño podría solicitarse la elaboración de algunos de los componentes de los modelos, en caso que tuvieran un carácter de complejidad intermedia (Plan de Gestión, Programa de Mantenimiento, etc.), o el modelo mismo si fueran complejos y, en casos excepcionales, un estudio que profundice la investigación sobre el uso previsto para el inmueble si es que las etapas

anteriores fueron obviadas o no aclararon lo suficiente esta necesidad de información.

En todos los casos los estudios que se soliciten en cualquiera de las tres etapas anteriores a la ejecución del proyecto de inversión deben ajustarse al objetivo de información que MIDEPLAN define para cada etapa. En la figura N° 13 se muestran estos objetivos.

Cabe destacar que una iniciativa de inversión, no necesariamente pasa por todas y cada una de estas etapas; algunas por su complejidad y montos involucrados requerirán de todas y otras de menor tamaño o inversión sólo necesitarán cumplir con la etapa de diseño o incluso pasar directamente a ejecución.

Las orientaciones para definir qué etapas se deben cumplir están contenidas en las instrucciones específicas que MIDEPLAN imparte para el sector educación, subsector arte y cultura.

Los antecedentes en los que deben trabajar los Encargados de los Modelos para colaborar en el diseño de las solicitudes de inversión se muestran en las líneas siguientes.

Antecedentes para la etapa de prefactibilidad - factibilidad

Al presentar una solicitud de inversión en cualquiera de estas dos etapas se deben adjuntar los términos de referencia de la consultoría que se contratará. “Estos términos constituyen una presentación detallada de la información básica de las materias y/o actividades que debe contemplar el estudio de preinversión, de manera tal, que permita la obtención de los resultados esperados”⁸.

Los términos de referencia que elaboren las respectivas unidades técnicas (Dirección de Arquitectura, Municipalidad u otra) deberán ser complementados, desde la perspectiva de los modelos de gestión, con la siguiente información:

⁸ Guía: Requisitos de Información para Proyectos. Normas generales de MIDEPLAN

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO
<p>Perfil</p> <p>En esta etapa, se debe efectuar una recopilación y análisis de todos los antecedentes que permitan formarse un juicio respecto de la conveniencia técnica y económica de llevar a cabo la idea de proyecto. El énfasis está en identificar los beneficios y costos asociados a las distintas alternativas posibles de solución. A este nivel no se debiera incurrir en mayores costos (recursos financieros y humanos) para identificarlos, medirlos y valorarlos. La elaboración del perfil debe incluir un análisis preliminar de los aspectos técnicos, de los estudios de mercado y de la evaluación.</p>
<p>Prefactibilidad</p> <p>En esta etapa, se examinan en detalle las alternativas de solución consideradas más convenientes, las que se desarrollan de manera mas general en la etapa anterior. Para determinar la rentabilidad socioeconómica de las alternativas, se requieren estimaciones de los montos de inversión, costos de operación, un calendario de inversión y las cifras aproximadas de los beneficios que generarán durante la vida útil del proyecto. Con estos antecedentes, las alternativas se evalúan económicamente, y se determina el grado de bondad de cada una de las opciones seleccionadas en la etapa de perfil, para compararlas y ordenarlas de acuerdo con su rentabilidad, estableciéndose así cuáles merecen un estudio más profundo y cuáles se descartan.</p>
<p>Factibilidad</p> <p>En esta etapa, se deben enfocar los esfuerzos hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Adicionalmente se afinan todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto de acuerdo con sus objetivos, sean estos sociales o de rentabilidad.</p>
<p>Diseño</p> <p>Esta etapa puede ser considerada como parte de la preinversión, como así mismo parte de la etapa de inversión. En ella se desarrollan los estudios finales de arquitectura, ingeniería y especialidades; se confeccionan manuales de procedimientos, de especificaciones para los equipos y se analiza la propuesta de materialidad, de acuerdo con la solución técnica identificada como viable.</p>
<p>Ejecución</p> <p>Esta etapa contempla las acciones destinadas a materializar la ejecución de las obras de un proyecto. En esta etapa se llevan a cabo las obras físicas y se incurre en los costos asociados a éstas.</p>

Figura N° 13

◆ **Sobre los objetivos**

Deberá manifestarse si el estudio busca obtener información sobre las diferentes opciones de uso y administración que puedan garantizar la sostenibilidad del inmueble, identificando en definitiva la más recomendable.

◆ **Sobre el contenido del estudio:**

Se deberán identificar los diferentes trabajos de investigación que contribuirán a delinear el contenido del diagnóstico del modelo de gestión (pueden ser todos o una parte de los que más

adelante se indican, dependiendo de la necesidad de información):

- **Análisis de Alternativas de Uso**
Identificación de las alternativas.
Descripción de ventajas y desventajas de cada alternativa (Análisis FODA)
Medición y valorización de costos y beneficios de cada alternativa de uso.
Evaluación técnico-económica de cada alternativa considerada.
Selección de la mejor alternativa.

En el caso de un estudio de factibilidad se debe profundizar el análisis de la alternativa seleccionada en la prefactibilidad.

- **Análisis de Alternativas de Administración**
Identificación de las alternativas de administración
Descripción de ventajas y desventajas de cada alternativa
Evaluación cuantitativa y cualitativa de cada alternativa.
Selección de la mejor alternativa
- **Diagnósticos Organizacionales**
Objetivo y alcance del diagnóstico
Identificación de la entidad evaluada
Perfil de la Administración (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Políticas, Cultura Administrativa).
Análisis de la administración.
Perfil de la Organización (Estructura, áreas Funcionales, Recursos Disponibles, Descripción de Cargos).
Análisis de la organización.
Evaluación a Procesos y Procedimientos
Conclusiones y recomendaciones
- Evaluación de la Capacidad de Carga
- Identificación de Normas y Reglamentos que afectan al inmueble.
- Identificación de actores clave
- Estudios de opinión de actores clave

Dentro del contenido de los estudios de preinversión no se considera un análisis de la propiedad de los inmuebles porque se asume que este antecedente debe estar definido al momento de ingresar la iniciativa al sistema de inversión; sin embargo, si existieran dudas respecto a posibles derechos constituidos sobre ella se recomienda considerar una investigación al respecto.

◆ ***Sobre el cronograma de actividades***

En la programación de la consultoría se deben incluir las actividades previstas para ejecutar la investigación relacionada con el diagnóstico del modelo de gestión.

◆ ***Sobre los resultados esperados***

Los resultados o “productos” que se podrían obtener son los siguientes.

Estudio de Alternativas de Uso

Estudio de Alternativas de Administración
Diagnóstico(s) Organizacional(es)
Estudio de la Capacidad de Carga
Estudio sobre Normas y Reglamentaciones que afecten al inmueble
Estudio de la Propiedad
Registro de actores clave
Estudio(s) de opinión pública

Cada caso es particular, algunas prefactibilidades exigirán todos y otras sólo una parte de ellos.

Excepcionalmente en proyectos en etapa de factibilidad podrían obtenerse los modelos de gestión como resultado de la consultoría. Esto sólo podría darse cuando: a) se conoce con certeza el uso previsto para el inmueble; b) la entidad propuesta para administrar el inmueble ya existe, y c) todas las variables que condicionan la administración están suficientemente identificadas.

En la etapa de prefactibilidad no corresponde solicitar el diseño de los modelos porque se entiende que la finalidad de esta etapa es sólo identificar y evaluar opciones de uso y administración con el fin de elegir la combinación que permitirá la posterior formulación del modelo.

◆ ***Sobre el presupuesto del estudio***

Las normas sobre elaboración de proyectos en etapa de prefactibilidad o factibilidad exigen que se presente un presupuesto detallado por ítem que identifique el total del costo del estudio. Desde la perspectiva de los modelos lo que se debe informar son el personal calificado (profesionales) y semi-calificado (ayudantes) que se exigirá participar en la consultoría, así como, algún eventual servicio especial (investigación ejecutada por un tercero, por ejemplo) que deba ser contratado por la consultora.

Antecedentes para la etapa de diseño

Al igual que en la situación anterior el Encargado Regional debe colaborar en la formulación de los términos de referencia.

En este caso los antecedentes a recabar deben estar enfocados hacia los componentes mismos del modelo más que en los elementos que

ayudan configurar su diagnóstico (que es lo que se busca en las etapas anteriores).

Para que los proyectos ingresen a esta etapa obligatoriamente deben tener identificado con anterioridad su uso, esto debido a que no es posible abordar un anteproyecto de arquitectura si no se conoce el destino final que tendrá el inmueble.

Se entiende que los proyectos ya han definido el uso del inmueble como consecuencia de los estudios desarrollados en las etapas anteriores; sin embargo, cuando esa situación no ocurre será el Encargado Regional el responsable de abordar los estudios y consultas necesarias para identificar el uso antes de ingresar la iniciativa a la etapa de diseño.

Excepcionalmente, como parte de la consultoría se podrá solicitar una mayor aclaración sobre aspectos del uso que deban ser tomados en cuenta antes de la elaboración de los anteproyectos de arquitectura.

El Encargado Regional debe cerciorarse que los términos de referencia contemplen las instrucciones necesarias para que los anteproyectos de arquitectura incluyan todos los aspectos de infraestructura y equipamiento que hagan viable la puesta en marcha y funcionamiento del modelo de gestión; así, por ejemplo, si un modelo de museo contempla el cobro de entrada el anteproyecto deberá incluir la obra física que permita esa actividad.

En resumen, en la etapa de diseño los Encargados Regionales deberán pronunciarse:

◆ ***Sobre los objetivos***

Manifestar qué componentes del modelo deben ser objeto de investigación o bien si el modelo en su conjunto deberá ser abordado por la consultora y, eventualmente, precisar la necesidad de información adicional que se requiera respecto al uso del inmueble.

En el caso de modelos asociados a sitios (no a inmuebles) deberá señalarse si además se espera la obtención de un Plan de Manejo o zonificación del territorio.

◆ ***Sobre el contenido del estudio:***

Identificar los diferentes trabajos de investigación que contribuirán a delinear las bases del modelo de gestión (pueden ser todos o

una parte de los que más adelante se indican, dependiendo de la necesidad de información):

- Precisiones sobre el uso previsto
- Elaboración del Plan de Gestión
- Identificación y descripción de las actividades de mantenimiento necesarias para el inmueble.
- Identificación y descripción de las actividades de operación del inmueble (actividades asociadas al uso previsto)
- Identificación y descripción de las actividades o mecanismos que otorgarán seguridad física al inmueble.
- Identificación y descripción de las actividades de difusión necesarias para cumplir con el uso previsto para el inmueble
- Cálculo de los costos asociados a las actividades de mantenimiento, operación, seguridad y difusión.
- Elaboración del Modelo de Gestión en su conjunto.
- Elaboración del Plan de Manejo o propuesta de zonificación si el proyecto se aplica a un sitio patrimonial⁹

◆ ***Sobre el cronograma de actividades***

Manifestar las actividades previstas para ejecutar la investigación relacionada con el modelo de gestión. Se debe tener especial cuidado que las primeras actividades necesariamente deben vincularse a la identificación del uso en caso que este no esté definido.

◆ ***Sobre los resultados esperados***

Los resultados o “productos” que se podrían obtener son los siguientes.

Informe sobre el uso

Plan de Gestión

Plan, Programa o Manual de Mantenimiento

Programa de actividades de operación, seguridad y difusión del inmueble

Estudio de costos de mantenimiento, operación, seguridad y difusión del inmueble.

⁹ Los Planes de Manejo sólo se aplican a sitios o bienes patrimoniales que integran un territorio. No es común que se elaboren para edificios o construcciones, salvo que el volumen o su extensión superficial sea de tal envergadura que sea recomendable dividirlos y zonificarlos para normar su conservación.

Modelo de Gestión Plan de Manejo

Cada caso es particular, algunos diseños exigirán todos y otros sólo algunos de estos productos.

◆ *Sobre el presupuesto del estudio*

Al igual que en las etapas anteriores en el presupuesto del estudio se debe informar el personal calificado (profesionales) y semi-calificado (ayudantes) que se exigirá para participar en la investigación relacionada con el modelo de gestión, así como, algún eventual servicio especial que deba ser contratado por la consultora.

Antecedentes para la etapa de ejecución

Para que un proyecto ingrese a su etapa de ejecución el Modelo de Gestión deberá estar formulado, en consecuencia los Encargados de los Modelos no tendrán mayor participación en esta etapa, salvo la obligación de asegurar la existencia y acompañamiento del documento al momento de ingresar la iniciativa de inversión al sistema nacional de inversiones.

No es requisito que el documento cuente con la aprobación específica de algún órgano del estado para ingresar como antecedente de la iniciativa de inversión.

Validación de los Modelos de Gestión

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. Como resultado de la validación el modelo puede ser aprobado o rechazado. La validación la realiza la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo a través de la Unidad de Coordinación del Programa.

Es el último paso en el proceso de elaboración de los modelos y requisito previo para autorizar la transferencia de recursos desde la Dirección de Presupuesto a los Gobiernos Regionales.

La tramitación de la transferencia es realizada por SUBDERE a solicitud de los Gobiernos

Regionales, por lo que al momento de solicitar los recursos el modelo debe estar aprobado.

El documento presentado a validación debe ser similar al que se adjuntó a la iniciativa de inversión en la etapa de ejecución. Podrá contener ajustes en caso que algunas condiciones hayan cambiado o la información sea mejor precisada, pero no podrá ser una versión notoriamente diferente. En ningún caso podrá modificarse el uso y la unidad de gestión informados en el texto que se adjuntó a la iniciativa de inversión.

En caso que el modelo sea rechazado existirá la posibilidad de presentar nuevamente a validación el modelo. En este caso deberá elaborarse una versión mejorada o nueva versión que dé respuestas a las observaciones formuladas por SUBDERE. El nuevo documento, una vez aprobado, deberá ser enviado por el Encargado Regional a la respectiva SERPLAC para que sea adjuntado a la carpeta del proyecto.

Los proyectos en etapa de ejecución cuyos modelos de gestión hayan sido rechazados no podrán ser financiados con recursos del Programa Puesta en Valor del Patrimonio.

Procedimiento de Validación

Una vez que el documento Modelo de Gestión ha sido formulado se deberá enviar a la SUBDERE para su validación siguiendo las etapas que se muestran a continuación:

◆ **Envío:** Mediante oficio el Intendente Regional enviará el Modelo de Gestión al Jefe de la División de Desarrollo Regional de la SUBDERE y solicitará su validación final. Junto al oficio se acompañarán dos textos iguales, uno de ellos conteniendo los documentos originales que respaldan la formulación del modelo y/o garantizan los compromisos asumidos por la unidad de gestión, en el otro sólo se deben incluir copias simples de esos documentos.

◆ **Revisión:** El Jefe de la División de Desarrollo Regional remitirá los textos a la Unidad de Coordinación del Programa para su revisión. La revisión la efectuará el Ingeniero Asesor de Gestión de la Unidad.

En la revisión se pondrá especial cuidado a las eventuales observaciones o comentarios que hayan manifestado los Encargados Regionales cuando los modelos han sido elaborados por Consultoras. El Ingeniero Asesor 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. Los textos recibidos por la Unidad de Coordinación del Programa no serán intervenidos, todas las observaciones se expresarán en el informe de validación.

- ◆ **Validación:** Sobre la base del informe el Jefe de la División de Desarrollo Regional estampará su timbre y la expresión “Aprobado” en la tapa de los dos textos que sean 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.
- ◆ **Distribución:** Los modelos validados serán distribuidos por el Ingeniero Asesor de la Unidad del siguiente modo: el texto que contiene los documentos de respaldo originales será archivado en la Unidad de Coordinación del Programa, el texto “copia” será devuelto al Intendente Regional mediante oficio suscrito por el Jefe de la División de Desarrollo Regional y una versión digital será publicada en la página WEB de la SUBDERE (sólo si fue validado). Los Modelos rechazados serán enviados de vuelta en original y copia.
- ◆ **Devolución:** El Jefe de la Unidad de Coordinación del Programa redactará y enviará el oficio 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. Una copia será enviada al Departamento de Patrimonio de la Dirección Nacional de Arquitectura.

Requisitos de Validación

El Documento Modelo de Gestión deberá cumplir con las Normas de Redacción que se indican en el título siguiente para ser aprobado y su extensión no deberá superar 90 páginas, incluida: tapa, índice, créditos y gráficas (la necesaria precisión del contenido sugiere que estos se aborden en un promedio de 60 páginas). No se considera en ese total los anexos que podrán tener una extensión adicional máxima de 30 páginas.

Además, el plan de gestión debe estar suficientemente desarrollado y deberá incorporar la descripción de todos sus componentes.

En el anexo se incluirá:

- a. Certificado de título de dominio vigente del inmueble o fotocopia simple de la inscripción en el conservador de bienes raíces.
- b. 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.
- c. Mandato, convenio, resolución u otro documento que acredite que el administrador cuenta con la facultad de administrar el bien en caso que no sea el propietario.
- d. 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)
- e. Certificado que acredite el compromiso del administrador de asumir el financiamiento de la gestión cuando se trata de modelos dependientes o mixtos. En el certificado se debe expresar el monto anual que está dispuesto a aportar el administrador.

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 más adelante se indican son de estricta obligación, los trabajos que no cumplan estos requisitos serán devueltos para su redición. Los Encargados de los Modelos serán responsables de velar por el cumplimiento de ellas.

- ◆ **Idioma:** Toda la redacción debe ser en idioma español, sólo si se considera necesario las citas textuales podrán incorporarse en otro idioma.
- ◆ **Soporte:** Debe redactarse con el programa Microsoft Word, extensión .doc u otro procesador de texto, cuyos archivos de documento sean compatibles con este.
- ◆ **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.
- ◆ **Márgenes:** Superior: 2,5 cm, inferior: 2,5 cm, izquierdo: 3,0 cm y derecho: 2,0 cm.
- ◆ **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.)
- ◆ **Tapa:** Diseño libre, sin las restricciones de formato indicadas anteriormente, pero con el siguiente contenido obligatorio: nombre del modelo, 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 tapa 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 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 de los Modelos serán señalados bajo el título “Supervisión”. Los créditos deberán ser señalados en la tapa o inmediatamente después del índice del documento.

- ◆ **Gráfica:** Las figuras, fotos, gráficos, esquemas y tablas insertarlas en lugares cercanos a su primera llamada. Cada gráfica debe llevar un título numerado, breve, pero suficientemente explicativo, de forma que se pueda entender sin tener que referirse al texto. La numeración y el título se situarán debajo de ellas. Las fotografías deben ser de buena calidad. Gráficas con derecho de autor deben poseer permiso para su reproducción.
- ◆ **Encabezado:** Deberá informarse el nombre del modelo de gestión.
- ◆ **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.
- ◆ **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.

Bibliografía

Texto: Antecedentes y Orientaciones para la Gestión del Patrimonio, Claudio Cabezas, edición Abril 2009.

Manual de Participación Ciudadana, Ministerio de Obras Públicas.

Gestión del Patrimonio Cultural, Josep Ballart Hernández, edición Febrero 2008.

Manual para el Manejo de los Sitios los Sitios Culturales del Patrimonio Mundial, Bernard Feilden, edición Instituto Colombiano de Cultura 1995.

Requisitos Generales de Información Para Proyectos. Normas MIDEPLAN, año 2010

Requisitos de Información para Proyectos de Educación y Cultura. Normas MIDEPLAN, año 2010