



PUBLICACIÓN 7

Desafíos en la implementación de modelos de gestión para inmuebles patrimoniales restaurados.

Viviana Lazo Peters
Boris Delgado Souza

MIRADAS **PATRIMONIALES**

Desafíos en la implementación de modelos de gestión para inmuebles patrimoniales restaurados.

La gestión del patrimonio cultural inmueble constituye uno de los principales desafíos para garantizar su protección y representatividad territorial. En este contexto, el programa Puesta en Valor del Patrimonio, iniciado en 2008, presentó un enfoque innovador al concebir el patrimonio como un componente articulador del desarrollo local. Este se propuso como objetivo principal financiar iniciativas de inversión en inmuebles patrimoniales que, una vez intervenidos, fuesen entregados para su uso público junto a un modelo de gestión diseñado para garantizar su sostenibilidad.

En esta línea, Subdere formuló la “Guía metodológica para la elaboración de modelos de gestión para el patrimonio cultural inmueble” (2018), que proporciona un marco orientador y una estructura para el diseño de estos mecanismos, así como también procedimientos para su validación y verificación. Un aspecto destacable de la metodología es la incorporación de la participación ciudadana como un eje central para las decisiones, asegurando que los modelos de gestión sean validados por los actores relevantes asociados a cada iniciativa. De esta forma, se espera que por medio del uso permanente y la apropiación por parte de la comunidad, estos bienes generen beneficios sociales, culturales y económicos. Para garantizar que estos beneficios generen un impacto efectivo en el territorio, Subdere implementó un sistema de verificación de los modelos que permite evaluar su funcionamiento, identificar buenas prácticas y oportunidades de mejoras.

A continuación, se expone un breve análisis comprensivo de las verificaciones realizadas por profesionales de Subdere entre 2016 y 2023. Para esto, se comparten aspectos generales de las implementaciones de los mecanismos, sus fortalezas y sus principales desafíos.

Las evaluaciones fueron realizadas mediante visitas in situ y entrevistas con los administradores o unidades de gestión de cada inmueble. Para esto se utiliza una pauta de evaluación con nueve criterios y veintinueve factores, alineados con los tópicos más relevantes de los modelos de gestión. Esto permite evaluar de manera objetiva diversos aspectos como la organización, recursos aplicados, usos del inmueble, planes de gestión y mantención, entre otros, asignando porcentajes de cumplimiento que determinan cuatro clasificaciones de desempeño: excelente (91%-100%), satisfactorio (71%-90%), suficiente (51-70%) e insuficiente (0%-50%).

Criterio			Puntaje asignado	Ponderación	Puntaje ponderado
1. Organización definida	Factor 1.1	Existencia del administrador	3	1	3
	Factor 1.2	Persona a cargo del inmueble	3	2	6
	Factor 1.3	Organización de recursos humanos	3	1	3
2. Recursos financieros disponibles y aplicados	Factor 2.1	Presupuesto y gasto efectivo	3	1	3
	Factor 2.2	Cumplimiento de proyección de ingresos	3	1	3
	Factor 2.3	Disponibilidad de recursos monetarios	3	2	6
	Factor 2.4	Captación de recursos	3	1	3

3. Recursos humanos disponibles y aplicados	Factor 3.1	Disponibilidad de personal	3	2	6
	Factor 3.2	Perfil del personal	3	1	3
	Factor 3.3	Formalidad del vínculo	3	1	3
4. Recursos materiales disponibles y aplicados	Factor 4.1	Lugar de administración	3	1	3
	Factor 4.2	Equipamiento	3	2	6
	Factor 4.3	Mobiliario	3	1	3
	Factor 4.4	Estado y uso del equipamiento y mobiliario	3	1	3
5. Existencia y aplicación de un plan de gestión patrimonial	Factor 5.1	Existencia del plan	3	1	3
	Factor 5.2	Contenido del plan	3	1	3
	Factor 5.3	Objetivos y metas	3	1	3
	Factor 5.4	Aplicación del plan	3	2	6
	Factor 5.5	Conocimiento por parte del personal	3	1	3
6. Uso del inmueble	Factor 6.1	Uso asignado	3	1	3
	Factor 6.2	Uso efectivo	3	1	3
	Factor 6.3	Uso consistente	3	2	6
7. Mantenimiento del inmueble	Factor 7.1	Planificación de la mantención	3	1	3
	Factor 7.2	Organización de la mantención	3	1	3
	Factor 7.3	Ejecución de la mantención	3	2	6
8. Protección del inmueble	Factor 8.1	Planificación de la seguridad	3	1	3
	Factor 8.2	Sistema de vigilancia	3	1	3
	Factor 8.3	Control de riesgos	3	2	6
9. Calificación global del mecanismo de gestión	Factor 9	Factor único	3	4	12
Puntaje total obtenido					120
Puntaje máximo posible					120
Porcentaje de cumplimiento					100%

Cuadro 1: Pauta de evaluación para modelos de gestión. Fuente: elaboración propia.

Entre los años 2016-2023, se efectuaron un total de ciento nueve verificaciones a mecanismos de gestión en operación, de los cuales veintiséis tuvieron doble verificación. Esto corresponde a un universo de ochenta y tres inmuebles a lo largo del país. Para el periodo 2016-2020, las condiciones de evaluación fueron definidas de la siguiente manera: a) inmuebles que no hayan sido revisados anteriormente y que tengan más de seis meses de usos; b) inmuebles que años anteriores hayan presentado desempeños calificados como suficientes e insuficientes. En los años 2021-2023, se mantuvieron las mismas consideraciones. Los usos principales de los inmuebles corresponden principalmente a culto y cultura, mientras que las administraciones están a cargo de instituciones públicas e instituciones privadas sin fines de lucro.

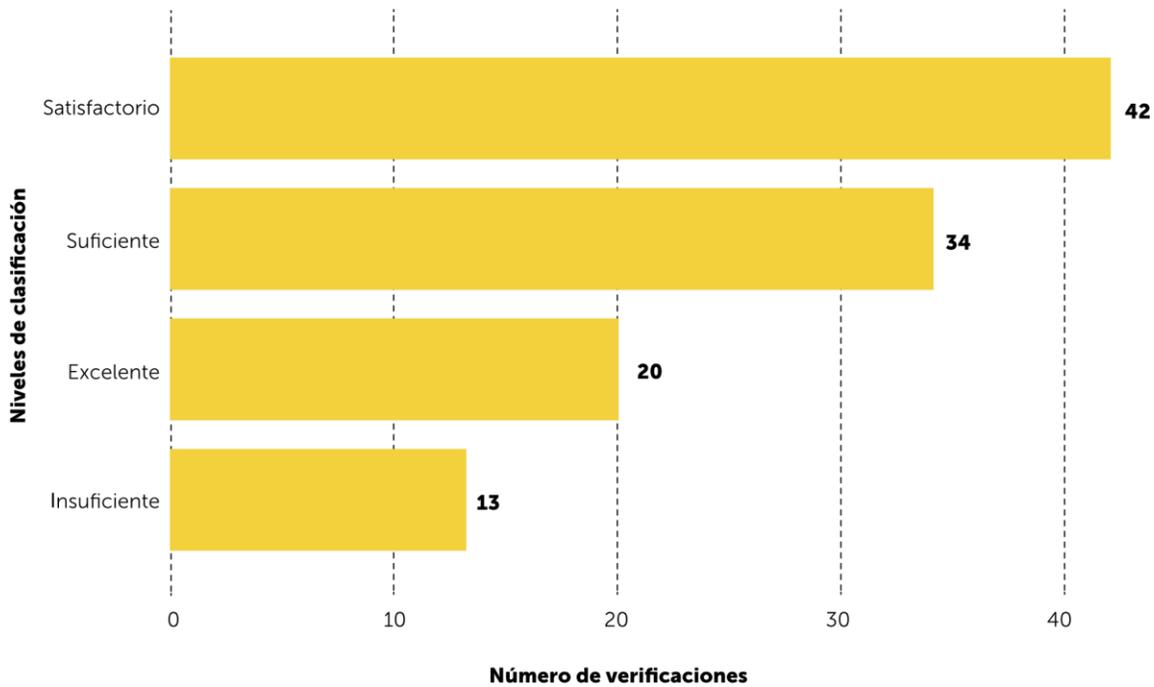


Gráfico 1: Distribución de evaluaciones por nivel de clasificación. Fuente: elaboración propia.

Los resultados de estas evaluaciones revelan una realidad compleja en la implementación de los modelos de gestión, que en cada caso, responden a diversas particularidades territoriales. Esto explicaría porque la mayoría de los proyectos evaluados se ubican en un rango intermedio de desempeño, con un 38% calificado como satisfactorio y un 31% como suficiente. Estos datos sugieren que, si bien se han logrado avances significativos en la puesta en valor del patrimonio, aún existe un amplio margen de mejora.

Un hallazgo importante es el desconocimiento de los modelos de gestión de algunos administradores y personal, lo que refleja una brecha importante en la comunicación y capacitación de estos instrumentos. Esta situación se hace evidente en los casos de segundas revisiones de los inmuebles con bajas calificaciones iniciales, que no lograron mejoras significativas posteriormente, salvo en aquellos casos donde hubo un acompañamiento permanente por parte de los gobiernos regionales con las entidades administradoras. Esto destaca la importancia de fortalecer las capacidades locales para una efectiva gestión patrimonial.

Los factores que influyen en las calificaciones son múltiples, tanto internos como externos. Se observa una tendencia a mantener las formas tradicionales de operación, sin incorporar las innovaciones propuestas en los modelos de gestión. Esto se debe en parte a la implementación parcial de las organizaciones propuestas, la falta de personal necesario y la inconsistencia entre los usos asignados y su implementación efectiva, particularmente de los usos secundarios propuestos.

Los contenidos más críticos se relacionan con los planes de mantención y seguridad de los inmuebles, que requieren recursos técnicos y económicos más significativos, los cuales ocasionalmente no se encuentran disponibles. La falta de vías de financiamiento estable afecta transversalmente la gestión de los bienes, comprometiendo en menor o mayor grado la eficacia de los mecanismos de protección.

No obstante, se observan fortalezas importantes como son el compromiso de las entidades administradoras, su relación con la comunidad beneficiaria y la puesta en marcha de los usos primarios, aunque persisten brechas en la implementación de usos secundarios. Si bien en general los inmuebles cuentan con mobiliarios y equipamientos adecuados, este factor también presenta desafíos, especialmente en lo relacionado con la conservación de bienes muebles de alto valor, lo que subraya la necesidad de contar con un enfoque integral en la protección del patrimonio que vaya más allá de las estructuras físicas.

Para abordar estos desafíos y potenciar los mecanismos de gestión se presentan las siguientes sugerencias:

1. Fortalecer la capacitación y acompañamiento a los administradores.
2. Mejorar la comunicación y sociabilización de los modelos de gestión.
3. Explorar soluciones innovadoras para lograr un financiamiento más sostenible.
4. Desarrollar capacidades técnicas para la mantención y seguridad.
5. Revisar y actualizar los modelos de gestión según los cambios de contextos y necesidades.
6. Fortalecer la articulación entre niveles de gobernanza y actores involucrados.

En conclusión, la implementación de modelos de gestión para inmuebles patrimoniales restaurados en Chile representa un destacado avance en la forma de abordar la conservación del patrimonio cultural inmueble. Sin embargo, persisten desafíos significativos para garantizar aún más la sostenibilidad a largo plazo de estos proyectos.

En este contexto, es destacable la flexibilidad de la *“Guía metodológica para la elaboración de modelos de gestión para el patrimonio cultural inmueble”*, que ha permitido adaptar estos mecanismos a los diversos contextos del país, desde zonas extremas hasta áreas urbanas. Si bien es obligatorio contar con procesos de participación ciudadana para la elaboración de estos procesos, es clave profundizar su inclusión en la operación de los inmuebles, involucrando activamente a las comunidades locales en la toma de decisiones y la gestión cotidiana de sus patrimonios.

La sostenibilidad económica se presenta como uno de los mayores retos. Es crucial explorar modelos innovadores de financiamiento que combinen recursos públicos, privados, incluyendo a la comunidad, para lograr reducir la dependencia de fondos estatales.

Por otra parte, la articulación interinstitucional resulta clave para el éxito de los modelos. Es necesaria una coordinación multinivel entre los diversos involucrados en la gestión patrimonial, desde los gobiernos regionales hasta las comunidades locales, sumando también a instituciones como el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

Finalmente, es esencial promover la puesta en valor del patrimonio como un elemento clave para el desarrollo sostenible de los territorios, integrando la gestión patrimonial en las estrategias de desarrollo local y regional. Esta visión no solo contribuye a la preservación del legado cultural, sino que también potencia el desarrollo económico y social de las comunidades, fortaleciendo su identidad y sentido de pertenencia.

Autorías

Viviana Lazo Peters

Cargo: Encargada Unidad de Inversión Regional, Subdere. Profesión:
Arquitecta

Profesional arquitecta de la Universidad de Chile. Cuenta con más de 15 años de experiencia en administración pública y gestión de proyectos patrimoniales. Ha apoyado diversas iniciativas y acciones de puesta en valor del patrimonio cultural inmueble a nivel nacional, con especial énfasis en el seguimiento y la asistencia técnica.

Boris Delgado Souza

Cargo: Profesional Unidad de Inversión Regional - Puesta en Valor del Patrimonio, Subdere. Profesión: Arquitecto

Profesional arquitecto, Minor en Humanidades de la Universidad Diego Portales. Cuenta con diversos estudios en gestión patrimonial, diseño territorial, evaluación y formulación social de proyectos. Ha participado en la implementación de metodologías para la evaluación y seguimiento de modelos de gestión patrimonial a nivel nacional.

Institución:

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere)

La Subdere es un organismo dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública que tiene como misión impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de poder político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios. Desde 2008, a través del programa Puesta en Valor del Patrimonio, promueve la protección y salvaguardia del patrimonio cultural inmueble de las regiones, impulsando el desarrollo sostenible de los territorios mediante la recuperación y gestión de edificaciones y sitios que cuenten con declaratoria patrimonial.